

**Unlocking Potential:
Die entscheidende Rolle von Führungskräfte
Coaching bei der Förderung wirksamer
Unternehmenstransformationen**

**von
Carolin Will**

16.02.2025

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Führungskräfte Coaching für eine wirksame Transformation	2
2.1 Die Bedeutung von Führung für die Transformation	2
2.2 Führungskräfte Coaching im System	3
3 Hilfreiche Methoden im Führungskräfte Coaching	4
3.1 Grow-Modell zur zielgerichteten Lösungsorientierung	4
3.2 Konstruktivismus als Grundhaltung für Perspektivwechsel	7
4 Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Führungskräfte Coaching	9
5 Schlussfolgerung und Empfehlungen	10
Referenzen	11
Internetquellen	11
Buchquellen	12

1 Einleitung

In Zeiten von schwankenden und komplexen Geschäftsfeldern stehen Unternehmen unter ständigem Anpassungsdruck, wettbewerbsfähig zu bleiben. Für Unternehmen mit derart komplexen Herausforderungen, erweisen sich traditionelle Hierarchien oft als schwerfällig. Eine wachsende Komplexität in der Organisation übersteigt traditionelle hierarchische Steuerungsmuster eines Managements.¹ Bei bevorstehenden Transformationsvorhaben, aufgrund des Anpassungsdrucks, kann dies zu Widerstand oder gar Stillstand führen. Unter einer Transformation versteht man die Anpassung von Strukturen, Prozessen oder Denkweisen an neue Unternehmens-Anforderungen. Der Erfolg einer Transformation hängt maßgeblich von der Einbindung von Führungskräften ab.² Führungskräfte Coaching ist ein Wegbereiter, um Unsicherheiten im Unternehmen zu reduzieren, Teams zu motivieren, wirksame Veränderungen voranzutreiben und das Potenzial von Führungskräften freizusetzen.

Es wird die zentrale Rolle des Führungskräfte Coaching zur Förderung der Wirksamkeit von Transformationen untersucht. In der Arbeit wird das Beispiel von einer Umstellung eines Geschäftsbereiches auf agile Praktiken reflektiert - von starren Hierarchien hin zu kollaborativen, selbstorganisierenden Teams. Es wird erläutert, wie Coaching von Führungskräften dabei helfen kann, die Komplexität moderner Organisationen zu bewältigen. Die Arbeit erklärt die Bedeutung von Führung in Transformationen und den Wert von Coaching. Es werden das GROW-Modell als Coaching-Methode sowie der konstruktivistische Ansatz als innere Haltung vorgestellt. Wichtige Erfolgsfaktoren für effektives Coaching werden hervorgehoben. Die Arbeit schließt mit praktischen Empfehlungen für die Nutzung von Coaching zur Förderung wirksamer Transformationen ab. Die Arbeit soll als Inspiration für Coaches sowie für Führungskräfte und Organisationen dienen, die nach nachhaltigen und evolutionären Veränderungen streben.

¹ Vgl. Meffert, J. / Meffert, H. (2017): Eins oder null, S.257

² Vgl. Faupel, S. / Süß, S. (2017): https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-als-erfolgsfaktor-in-veraenderungsprozessen_80_423802.html (02.01.2025)

2 Führungskräfte Coaching für eine wirksame Transformation

Coaching dient dazu, durch einen neutralen Gesprächspartner auf Augenhöhe Unterstützung zur Eigenhilfe zu erhalten, wenn die bisherigen Verhaltensweisen oder Perspektiven einer Person nicht mehr ausreichen, um aktuelle Herausforderungen zu bewältigen. Ziel ist es, die Handlungsmöglichkeiten der Person zu erweitern. Typische Einsatzbereiche im Kontext der Führungskräfteentwicklung durch Coaching, umfassen unter anderem die Vorbereitung auf neue Führungsaufgaben oder die Selbstreflexion in kritischen Situationen.^{3 4}

2.1 Die Bedeutung von Führung für die Transformation

Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle bei der Bewältigung der Unsicherheit und Mehrdeutigkeit bei Veränderungsprozessen.⁵

Nehmen wir bspw. einen Unternehmensbereich, in dem alle Abteilungen agile Arbeitsweisen eingeführt werden sollen. Die Umstellung erfordert einen Wechsel von starren Hierarchien zu kollaborativen, selbstorganisierenden Teams, was bestehende Denkweisen und Haltungen in Frage stellt.

Eine Strategie mit der sich die Belegschaft identifiziert und die sie verinnerlicht, definierten Anderson und Uhlig 2015 als Voraussetzung für den Veränderungserfolg. Die Führungsrollen wie Bereichs- und Abteilungsleitung sind nun nicht nur Entscheidungsträger, sondern auch Wegweiser für die Organisation und gelten hierbei als einer der stärksten Multiplikatoren.⁶ Der Wandel sollte nach Meffert und Meffert vom Management initiiert und der Prozess mit vorbildlichem Verhalten begleitet werden.⁷

Viele Transformationen scheitern, weil Führungskräfte sich nicht ausreichend auf die Entwicklung wichtiger Kompetenzen konzentrieren – sowohl in ihren Teams als auch bei sich selbst. Eine starke Führung erfordert Überzeugungskraft, um Mitarbeitende für eine gemeinsame Vision zu gewinnen.⁸

Die Entwicklung der notwendigen Fähigkeiten für Veränderungen gehört zu den zentralen Aufgaben von Führungskräften. Besonders wichtig sind Kommunikation, Anpassungsfähigkeit und Entscheidungsstärke, um den Wandel voranzutreiben und seine Herausforderungen zu bewältigen. Fehlen diese Kompetenzen, kann es dazu führen, dass

³ Vgl. Sonntag/Schaper, (1999), S. 231f; Sattelberger, (1996), S. 217ff.

⁴ Vgl. Steinkellner, P. et. al (2006), S.149-190

⁵ Vgl. Faupel, S. / Süß, S. (2017):

https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-als-erfolgsfaktor-in-veraenderungsprozessen_80_423802.html (02.01.2025)

⁶ Vgl. Anderson, K. / Uhlig, J. (2015): Das agile Unternehmen, S.279f.

⁷ Vgl. Meffert, J. / Meffert, H. (2017): Eins oder null, S.315f.

⁸ Vgl. Robinson, H. (2019): Why do most transformations fail?

Mitarbeitende nicht mitziehen, Widerstand leisten und die Transformation scheitert.⁹ Transformationale Führung wird als besonders wirksam angesehen, wenn es um den Umgang mit hoher Komplexität geht.¹⁰ Dieser Führungsstil geht von einer intrinsischen Motivation der Mitarbeitenden aus. Führungskräfte übernehmen eine Vorbildrolle, um inspirierend auf die Mitarbeitenden zu wirken. Wertschätzung zeigt sich durch Vertrauen, das unter anderem darin besteht, den Mitarbeitenden mehr Verantwortung zu übertragen. Rahmenbedingungen zur Selbstorganisation und Verantwortung werden geschaffen.¹¹ Kontrolle wird dabei weitestgehend abgelegt.¹²

2.2 Führungskräfte Coaching im System

Wenn man eine Organisation als dynamisches und lebendiges System betrachtet, das durch das ganzheitliche Wirken seiner Mitglieder erhalten und weiterentwickelt wird, kann Coaching sowohl auf individueller Ebene als auch auf Organisationsebene sinnvoll eingesetzt werden. Es lässt sich dabei zwischen einem Coaching unterscheiden, das entweder die strukturelle und strategische Ausrichtung der Organisation oder die Einstellungen und Überzeugungen von Führungskräften und Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt.¹³

Kombinieren wir die Erkenntnisse aus Abschnitt 2.1 mit dem Beispiel, dass sich ein Unternehmensbereich agil umstellen möchte, könnten die folgenden ersten Schritte für die Führung hilfreich sein, um die Belegschaft zu befähigen und die Transformation zu starten:

- Kommunikation einer klaren Vision für die agile Transformation, die im Einklang mit den langfristigen Unternehmenszielen steht.
- Die Bereichsleitung bezieht Abteilungsleitung und Gruppenleitung durch Workshops in die Gestaltung und Entscheidungsfindung der Transformation ein. Dadurch werden Autonomie und Entscheidungsmöglichkeit verteilt, um die Zusammenarbeit zu fördern.
- Es werden Möglichkeiten geschaffen, um Feedback einzuholen. Diese sollen die agilen Prinzipien wie Transparenz und Offenheit widerspiegeln, um Vertrauen aufzubauen, das Verhalten zu modellieren und die Unsicherheit vor dem Ungewissen zu reduzieren.

⁹ Vgl. Robinson, H. (2019): Why do most transformations fail?

¹⁰ Vgl. Anderson, K. / Uhlig, J. (2015): Das agile Unternehmen, S.273

¹¹ Vgl. Foegen, M. / Kaczmarek, C. (2016): Organisation in einer digitalen Zeit, S.26f.

¹² Vgl. Eggers, B. / Hollmann, S. (2018): Digital Leadership, S.53

¹³ Vgl. Ziegelmeier, N. (2022) 02.01.2025 <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/coaching-kultur-in-transformationsprozessen>

- Agile Prinzipien, wie Transparenz und Offenheit werden vorgelebt, indem es speziell agile Führungsschulungen gibt, um die Vorbildfunktion einzunehmen und das Verhalten zu modellieren.

Um das Feedback der Belegschaft neutral in den Kontext zu setzen, Widerstände zu verringern, die Vorbildfunktion einzunehmen und das eigene Verhalten zu modellieren, benötigt es eine objektive Instanz, die das gesamte System betrachtet.

In diversen Studien zur Untersuchung der Wirkung von Führungskräfte-Coaching hat sich eine deutliche Verbesserung in ihrer Fähigkeit zur Kommunikation und Reflexion gezeigt. Die verbesserte Führungskompetenz wurde auch von Mitarbeitenden oder Vorgesetzten wahrgenommen. Die gecoachten Führungskräfte entwickelten neue Perspektiven, fühlten sich entlastet und handelten zielgerichteter. Nicht nur weiche Faktoren optimieren sich, auch gibt es Belege, dass Führungskräfte nach einem Coaching deutliche Gewinne für das Unternehmen erreichen konnten.¹⁴ Führungskräftecoaching zahlt sich aus - für Mitarbeitende, für die Führung selbst und für das Unternehmen.

Führungscoaching, insbesondere wenn es auf systemischen Coaching-Prinzipien basiert, bietet einen wirksamen Mechanismus, um die Lücke vom Transformationsplan zur Umsetzung zu schließen. Führungskräften wird durch Coaching ermöglicht, zu reflektieren, zu wachsen und ihre Handlungen an den Organisationszielen auszurichten. Coaching wird dadurch zu einem Katalysator für eine nachhaltige Transformation.

3 Hilfreiche Methoden im Führungskräfte Coaching

3.1 Grow-Modell zur zielgerichteten Lösungsorientierung

Beim Coaching von Führungskräften hilft es, einen klaren Fokus zu setzen und eine einfache Struktur anzubieten. Mit einem derartigen Aufbau können in kurzer Zeit die wichtigsten Herausforderungen und umsetzbare Lösungsoptionen identifiziert werden. Das GROW-Modell, ein Akronym aus den Worten "Goal, Reality, Options, Will" bietet genau diese Möglichkeit zur kurzweiligen Reflexion.

Am Anfang erfolgt die Zielklärung für den Coachee sowie die Auftragsklärung für den Coach. Anschließend wird die aktuelle Situation reflektiert. Bei der Reflexion werden relevante

¹⁴ Vgl. Stoschek, A./ Kundrath, J.: <https://www.mindsetmovers.de/blog/fuehrungskraefte-coaching-wirkt-das-und-wenn-ja-wieso/>, (15.02.2025)

Stärken, vergangene Ressourcen und mögliche Hindernisse herausgearbeitet, um für den Kontext passende Strategien und Alternativen zu erkunden. Diese Erkundung soll den kreativen Denkprozess anregen. Abschließend erfolgt die Konkretisierung von Maßnahmen, um eine schnelle Umsetzung zu gewährleisten. Es ist eine sehr einfache und effiziente Methode mit konkreter Ergebnisorientierung.

Ein möglicher beispielhafter Einsatz für das Grow Modell in einer agilen Transformation könnte ein Coaching einer Führungskraft sein, die Schwierigkeiten hat, das eigene Team eigenständig Entscheidungen treffen zu lassen und Entscheidungsverantwortung abzugeben - eine entscheidende Komponente von agilen Prinzipien¹⁵.

Mögliche Coaching Fragen zur Zielklärung:

- Welche Verbesserungen möchten Sie im Umgang mit Ihrem Team erreichen?
- Wofür ist dieses Ziel wichtig?
- Woran würden Sie erkennen, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?
- Was wäre nach dem Erreichen des Ziels anders?
- Was wäre für Sie ein erster Erfolg in Bezug auf die Übertragung von Verantwortung an Ihr Team?

Die Führungskraft setzt sich zum Ziel, häufiger Entscheidungen dem Team zu überlassen, um diesem mehr Vertrauen zu schenken.

Mögliche Coaching Fragen zur "Realität":

- In welchen Situationen ertappen Sie sich dabei, dass Sie selbst Entscheidungen übernehmen? Was ist der Auslöser für dieses Verhalten?
- Wann hat es in der Vergangenheit geklappt, dass Sie die Entscheidungsfindung abgeben haben? Was war in der Situation anders?
- Was hat Ihnen in der Vergangenheit bereits geholfen?
- Was würde Ihre eigene Führungskraft zu diesem Thema sagen?

Durch die Reflexion erkennt die Führungskraft, dass sie aus Angst vor Fehlern häufig Entscheidungen selbst trifft.

Mögliche Coaching Fragen zur Sammlung von Handlungsoptionen:

- Was können Sie ab morgen tun, um einen leichteren Umgang mit Fehlern zu finden?
- Welche kühne Idee hätte ihr 70-Jähriges Ich dazu, wenn wir es fragen würden?
- Welche kleinen Schritte können Sie diese Woche bereits unternehmen, um Ihrem Team mehr (Entscheidungs-)Verantwortung zu übertragen?

¹⁵ Vgl. Beck, K. et al (2001): Principles behind the Agile Manifesto, <https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (05.02.2025)

Die Führungskraft identifiziert Strategien wie beispielsweise die Zuweisung kleinerer Entscheidungsaufgaben und führt Feedbackschleifen ein.

Mögliche Coaching Fragen zum “Wille”:

- Welche konkreten Maßnahmen wollen Sie in dieser Woche ergreifen, um häufiger zu delegieren?
- Woran würden Sie / Ihr Team / Ihre Familie erkennen, dass die Maßnahme erfolgreich ist?
- Was können Sie für sich tun, um sich noch mehr verantwortlich für die Befähigung Ihres Teams zu fühlen?

Die Führungskraft formuliert klare Maßnahmen zur Delegation und passende Rahmenbedingungen dafür. Mit Berücksichtigung der Umgebung und der eigenen Machbarkeit ist sichergestellt, dass die Führungskraft realisierbare Maßnahmen identifiziert. Die Führungskraft beschließt, eine Entscheidung pro Woche zu delegieren und wöchentliche Meetings einzuplanen, um bei Bedarf Unterstützung anzubieten und Feedback zu geben.

Psychologische Sicherheit schafft eine wichtige Rahmenbedingung, um das GROW-Modell wirksam einzusetzen. Hier sorgt der Coach dafür, dass sich die Führungskraft so sicher fühlt, um Herausforderungen offen zu teilen. Das Setzen von spezifischen und messbaren Ziele ist ebenfalls erfolgskritisch. Falls eine Führungskraft ihre Delegationsfähigkeit ausbauen möchte, könnte ein konkreter Kontext hilfreich sein (z.B. für das aufkommende Projekt XY). Dies sorgt für Klarheit und Fokus während des Coaching-Prozesses. Die Verwendung offener Fragen hilft, die Selbstreflexion zu vertiefen und Denkmuster aufzudecken. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist, die Eigenverantwortung durch eine regelmäßige Nachbesprechung des Fortschritts sicherzustellen.

Der strukturierte und dennoch flexible Ansatz des GROW-Modells macht es zu einem effektiven Instrument für Führungskräfte Coaching. Es bietet Klarheit sowie Reflexion und fördert umsetzbare Maßnahmen. Es kann den Führungskräften helfen, ihr Verhalten auf die Bedürfnisse einer agilen Organisation abzustimmen.

3.2 Konstruktivismus als Grundhaltung für Perspektivwechsel

Der Konstruktivismus, der seit den 1970er Jahren von verschiedenen Wissenschaftler-Gruppierungen entwickelt wurde, bietet eine wertvolle Perspektive für Führung und Transformation. Die Heidelberger Gruppe hat neben Mitbegründer Helm Stierlin u. a. Gunthard Weber, Fritz B. Simon, Gunther Schmidt, Hans Rudi Fischer und Jochen Schweitzer den Konstruktivismus insbesondere auf soziale Systeme angewandt.¹⁶

Kriz und von Schlippe gehen beim Konstruktivismus davon aus, dass Menschen ihre Realität auf Basis ihrer Erfahrungen und ihres Umfelds selbst gestalten. Im Coaching wird dieser Ansatz genutzt, um verschiedene Blickwinkel besser nachzuvollziehen. Anstatt einer objektiven Wahrnehmung, gehen Kriz und von Schlippe davon aus, dass jeder Mensch die Welt auf seine eigene Art und Weise wahrnimmt.¹⁷ Mit dieser Haltung bieten sich neue Perspektiven, die empathische Lösungswege ermöglichen.

In einer agilen Transformation stehen Führungskräfte oft im Mittelpunkt der organisatorischen Veränderungen. Eine konstruktivistische Denkweise ermutigt Führungskräfte, ein Verständnis für die Belange der Mitarbeiter in den Vordergrund zu stellen. Die Transformation wird so nicht als linearer und starrer Prozess gesehen, sondern als kollaborative Lernreise, bei dem sich entwickelnde, dynamische Systeme befinden, in denen Bedeutung und Lösungen durch Interaktion und Zusammenarbeit entstehen. Diese Sichtweise hilft Führungskräften, flexibel und offen für verschiedene Sichtweisen zu bleiben.

In einem Coaching mit einer Führungskraft kann der konstruktivistische Ansatz als Angebot formuliert werden. Um das Angebot einzuleiten, lässt sich das Inselmodell als hilfreiche Metapher verwenden. In diesem Bild wird die eigene Insel sowie die Insel der anderen erkundet. Die Inseln stehen für die jeweiligen Haltungen und Werte. Offene Fragen und aktives Zuhören helfen der Führungskraft dabei, herauszufinden, wie ihre Wahrnehmungen ihr Handeln und das organisatorische Umfeld beeinflussen. Wenn die Haltung des Konstruktivismus eingenommen wird, könnte sich beispielsweise erkennen lassen, dass die Teams die Transformation abhängig von ihrem individuellen Kontext unterschiedlich interpretieren. Es wird Mitarbeitende geben, die direkt mitgestalten wollen und es wird Personen geben, die eher zurückhaltend oder ängstlich vor Veränderung sind. Dieses Verständnis zu fördern, steigert das Einfühlungsvermögen und kann bei der Kommunikation passender auf die unterschiedlichen Perspektiven und Bedürfnisse abgestimmt werden.

¹⁶ Vgl. Wikipedia (2024): Konstruktivismus (psychologische Schule), [https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_\(psychologische_Schule\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_(psychologische_Schule)), (15.02.2025)

¹⁷ Vgl. Kriz J., von Schlippe A. (2011): Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching, S. 142-153

Der Konstruktivismus befähigt neben dem Einfühlvermögen Führungskräfte dazu, Herausforderungen im Umgang mit Mitarbeitenden als Chance zum Lernen zu sehen und so ihre eigene Widerstandsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit zu fördern.

Ein Coach könnte im Rahmen des Konstruktivismus ein Coaching wie folgt aufbauen:

Selbstreflexion und Erkundung der eigenen Insel:

- Welche Annahmen haben Sie in Bezug auf Ihre eigene Rolle in der Transformation?
- Wie beeinflusst aktuell Ihre persönliche Wahrnehmung der Transformation Ihre Entscheidungen und Ihr Verhalten als Führungskraft?

Perspektivwechsel und die andere Insel besuchen:

- Wie könnte Ihr Team die Transformation erleben?
- Welche Unterschiede gibt es zwischen Ihrer Insel und den anderen Inseln?
- Welche Gemeinsamkeiten gibt es zwischen Ihrer Insel und den anderen Inseln?
- Welche Ihrer Verhaltensweisen fördern die Selbstorganisation Ihrer Teams?
- Welche Ihrer Verhaltensweisen könnte die Selbstorganisation Ihrer Teams verhindern?

In die Umsetzung kommen:

- Welche konkreten Schritte könnten Sie unternehmen, um eine Brücke zwischen Ihrer Insel und den anderen Inseln zu bauen?
- Wenn Sie auf Ihre „Insel“ zurückblicken, welche Ressourcen und Stärken können Sie noch nutzen, um die Transformation aktiv zu gestalten?

Diese Haltung ermöglicht es Führungskräften von starren einseitigen Handlungen zu einer offenen inkludierenden Denkweise überzugehen. Wenn Führungskräfte sich ihren Denkmustern bewusster werden, sind sie besser in der Lage, ein Umfeld zu schaffen, in dem vielfältige Ideen und Lösungen Raum finden können. Die Einführung einer konstruktivistischen Haltung kann in der Praxis zu einer ausgewogenen Entscheidungsfindung führen, in der sich mehr Mitarbeitende wiederfinden und es ihnen leichter fällt, eine Entscheidung mitzugehen, da verschiedene Impulse und alternative Strategien in Betracht gezogen wurden. Die Denkweise kann zu einer verbesserten Teamdynamik führen, weil die Anerkennung und Wertschätzung diverser Perspektiven eine offene Kommunikation und Zusammenarbeit fördert. Die Führungskräfte werden

widerstandsfähiger bei Ungewissheit, weil Mehrdeutigkeiten einfacher verstanden und akzeptiert werden können, um flexibel bei sich schnell verändernden Umfeld zu bleiben.

Wenn Führungskräfte ihre Rolle als Mitgestalter in der Transformation annehmen, setzen sie das Potenzial für ein stärkeres Engagement und mehr Innovation frei.

4 Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Führungskräfte Coaching

Die Persönlichkeit des Coaches, wie Sympathie und Vertrauen, gilt in theoretischen Ansätzen als Erfolgsfaktor für eine produktive Zusammenarbeit. Darüber hinaus werden die Lebenserfahrung, die Empathie und die professionelle Distanz als entscheidende Eigenschaften angesehen. Beim Coachee sind Reflexions- und Handlungsfähigkeit einflussreich für die Dynamik im Coaching-Prozess.¹⁸ Bei einer Studie, die im Rahmen einer Coaching-Ausbildung am Coaching- und Beratungs-Centrum Regensburg durchgeführt wurde, wurden die oben genannten Erfolgsfaktoren genauer beleuchtet.¹⁹ An der Untersuchung nahmen 116 angehende Coaches und 116 Klienten teil. Die Klienten durchliefen fünf Coaching-Sitzungen. Die Ergebnisse der Studie zeigten, dass Persönlichkeitsmerkmale weder aufseiten der Coaches noch der Klienten eine nachweisbare Wirkung auf den Erfolg des Coachings haben. Die Struktur und der Ablauf des Coachings haben dagegen eine stärkere Bedeutung. Im Kontext eines Führungskräfte Coachings könnte dies bedeuten, dass die Beziehung zwar wichtig ist, der Erfolg jedoch eher durch klare Maßnahmen und strukturierte Prozesse erzielt wird.²⁰

Eine Coaching Sitzung, die klare Ziele enthält sowie Hindernisse berücksichtigt, ist essentiell für ein erfolgreiches Coaching. Die aktive Einbindung vom Coachee trägt maßgeblich zur Wirksamkeit bei. Eine Kombination aus Fachkenntnis und methodischer Sicherheit durch den Coach wirkt sich ebenfalls positiv aus.²¹ Der Erfolg eines Coachings lässt sich anhand der Zielerreichung und Zufriedenheit des Coachees messbar machen.²² Hier bieten sich Skalenfragen zu Anfang und am Ende an.

Ein erfolgreiches Coaching wird durch viele Faktoren beeinflusst. Ein methodisch fundierter Ablauf sticht für den Erfolg mehr hervor als die Persönlichkeit des Coaches. Letzteres konnte in der oben genannten Studie empirisch nicht bestätigt werden.

¹⁸Vgl. Amberger, B. (2014): <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/erfolgsfaktoren-coaching> (05.02.2025)

¹⁹ Braumandl et al. (2010): Mein Coach ist unter 25, S.165–174.

²⁰Vgl. Amberger, B. (2014): <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/erfolgsfaktoren-coaching> (05.02.2025)

²¹Vgl. Mäthner et al. (2005): Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching, S.55–76.

²²Vgl. Amberger, B. (2014): <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/erfolgsfaktoren-coaching> (05.02.2025)

5 Schlussfolgerung und Empfehlungen

In der Arbeit wurde Führungskräfte Coaching als zentraler Hebel für Transformationen identifiziert. Coaching unterstützt die für die Transformation benötigte Kompetenzentwicklung von Führungskräften, indem es Reflexion und Anpassungsfähigkeit fördert. Konstruktivismus ermutigt Führungskräfte, ihre Annahmen zu hinterfragen, um neue Perspektiven zu entwickeln. Durch diese Haltung entsteht eine Kultur des Verständnisses und geteilter Verantwortung, die einen wirksamen Wandel ermöglicht. Erfolgsfaktoren für Führungskräfte Coaching sind strukturierte Ansätze, klare Zielsetzung und aktiver Beteiligung des Coachees.

Damit Führungskräfte in Transformationen durch Coaching unterstützt und begleitet werden können, benötigt es Voraussetzungen, die den Einstieg und die Hemmschwelle zum Coaching erleichtern. Coaching für Führungskräfte sollte fest im Unternehmen integriert werden durch proaktive und transparente Angebote. Eine klare Struktur wie das Grow-Modell bietet einen einfachen Einstieg, um gezielte Maßnahmen abzuleiten und die Handlungsfähigkeit von Führungskräften zu fördern. Während des Coaching muss der Kontext bzw. die Systemlandschaft der jeweiligen Führungskraft berücksichtigt werden. Bestenfalls können hier individuelle und organisatorische Ziele miteinander verbunden werden. Messkriterien können helfen Coaching greifbarer zu machen - für die Führungskraft selbst sowie für die restliche Organisation. Nicht nur die einzelne Führungskraft, auch Führungsteams sollten gemeinsam einen Coaching-Prozess durchlaufen, um die Dynamik als Team zu reflektieren.

Das Coaching von Führungskräften ist ein zentrales Element für erfolgreiche und wirksame Transformationen. Das gezielte Einsetzen von Coaching-Praktiken hilft Unternehmen, die Potenziale ihrer Führungskräfte freizusetzen und eine zukunftsfähige Kultur zu schaffen.

Referenzen

Internetquellen

Amberger, B. (2014) Coaching Magazin (3): Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching,
<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/erfolgsfaktoren-coaching> (15.02.2025)

Faupel, S. / Süß, S. (2017): Führung als Erfolgsfaktor in Veränderungsprozessen,
https://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-als-erfolgsfaktor-in-veraenderungsprozessen_80_423802.html (02.01.2025)

Kent, B. et al (2001): Principles behind the Agile Manifesto,
<https://agilemanifesto.org/iso/de/principles.html> (05.02.2025)

Robinson, H. (2019): Why do most transformations fail?
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Transformation/Our%20Insights/Why%20do%20most%20transformations%20fail%20A%20conversation%20with%20Harry%20Robinson/Why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-Harry-Robinson.pdf> (02.01.2025)

Stoschek, A./ Kundrath, J.: Führungskräfte-Coaching: Wirkt das? Und wenn ja, wieso?,
<https://www.mindsetmovers.de/blog/fuehrungskraefte-coaching-wirkt-das-und-wenn-ja-wieso/> (15.02.2025)

Wikipedia (2024): Konstruktivismus (psychologische Schule),
[https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_\(psychologische_Schule\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_(psychologische_Schule)) (15.02.2025)

Ziegelmeier, N. (2022): Coaching-Kultur als Wertschöpfung in Transformationsprozessen, Coaching Magazin,
<https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/coaching-kultur-in-transformationsprozessen> (02.01.2025)

Buchquellen

Anderson, K. / Uhlig, J.(2015): Das agile Unternehmen, Frankfurt am Main, Campus Verlag.

Braumandl, Isabell; Sauer, Jan & Hoppe, Diana (2010): Mein Coach ist unter 25. In Jürgen Smettan (Hrsg.): Chancen und Herausforderungen der Wirtschaftspsychologie, Berlin, Deutscher Psychologen Verlag.

Eggers, B. / Hollmann, S. (2018): Digital Leadership Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“, Wiesbaden, Springer Verlag.

Foegen, M. / Kaczmarek, C. (2016): Organisation in einer digitalen Zeit, Darmstadt, wibas GmbH.

Kriz, J., von Schlippe, A. (2011), Konstruktivismus in Psychologie, Psychotherapie und Coaching, Familiendynamik Magazin 36(2), Stuttgart, Klett-Cotta Verlag.

Mäthner, Eveline; Jansen, Anne & Bachmann, Thomas (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In Christopher Rauen (Hrsg.). Handbuch Coaching, Göttingen, Hogrefe.

Meffert, J. / Meffert, H. (2017): Eins oder Null: Wie Sie Ihr Unternehmen mit Digital@Scale in die digitale Zukunft führen, Berlin, Econ.

Sattelberger, Thomas(1996): Die lernende Organisation, Wiesbaden, Gabler.

Sonntag, Karlheinz/ Schaper, Niclas(1999): Förderung beruflicher Handlungskompetenz. In: Sonntag, Karlheinz (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, Hogrefe.

Steinkellner, P., Grünberger, N., Frankus, E.: (2006): Coaching – Erfolgsfaktor in der Führungskräfteentwicklung aus Coaching: ein Instrument für Management und Führung, Wien, Landesverteidigungsakademie.