

Abschlussarbeit

Zum Systemischen Coach bei InKonstellation



Quelle Bild: <https://pixabay.com/illustrations/growth-plant-nature-grow-green-8714779/>

„Systemisches Coaching zur Implementierung von Positiver Führung in Unternehmen“

Felicia Alius

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Positive Psychologie als Grundlage	1
Positive Führung	2
Verbindung zum systemischen Coaching.....	3
Die Rolle des Coaches.....	4
Interventionen.....	5
Stärkenbasierte Führungsreflexion.....	5
Metaphern.....	5
Werte- & Entwicklungsquadrat	7
Systemische Fragesammlung für die Entwicklung positive Führung.....	8
Fazit.....	10
Abbildungsverzeichnis	11
Quellen	11

Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich in einem ständigen, schnellen Wandel. Durch die voranschreitende Digitalisierung befinden wir uns in einer sogenannten VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität)¹. Hinzu kommen veränderte Generationen in der Arbeitswelt und damit ein Wertewandel. Auch befinden wir uns aktuell in einer Zeit, in der Krieg in Europa herrscht, viele Unternehmen stellen abzubauen, Menschen um ihre Arbeitsplätze fürchten. Der Stressreport 2025 der Techniker Krankenkasse zeigt, dass Menschen immer gestresster sind, erklärt sehr ausführlich, was Menschen aktuell stresst, und welchen Einfluss er auf unsere Gesundheit hat.² Mehr denn je, brauchen Mitarbeitende eine Führungskraft, die ihren Mitarbeitenden psychologische Sicherheit vermitteln und ihr Stresserleben senkt. Vor diesem Ansatz möchte ich in dieser Arbeit die Positive Psychologie und die Positive Führung näher betrachten und wie das systemische Coaching dazu beitragen kann, Positive Führung in Unternehmen zu fördern.

Positive Psychologie als Grundlage

Die Positive Psychologie ist eines der jüngsten Forschungsfelder der Psychologie. Sie begann offiziell im Jahre 1998, durch die Antrittsrede von Martin Seligman nach seiner Wahl zum Vorsitzenden der Amerikanischen Psychologen Vereinigung. Seligman gilt damit als einer der wichtigsten Gründer der Positiven Psychologie, weitere wichtige Namen im Zusammenhang mit der Entstehung der positiven Psychologie sind Carl Rogers und Abraham Maslow mit ihren Ansätzen in der humanistischen Psychologie, auf denen die positive Psychologie aufbaut.³

Die Positive Psychologie befasst sich mit der Frage wie psychologisches Wohlbefinden aufrechterhalten und gefördert werden kann – im Gegensatz zu vielen anderen Disziplinen der Psychologie, welche sich häufig auf die Diagnose und Linderung von psychischen Störungen fokussiert. Die Positive Psychologie verfolgt das Ziel, **die eigenen Stärken zu erkennen und zu nutzen, persönliche Ressourcen zu erweitern und das Wohlbefinden zu fördern**. Damit richtet sich die Positive Psychologie an **alle** Menschen, nicht nur an jene mit psychischen

¹ <https://www.yer.de/de/magazin/vuca-welt-das-vuca-modell-mit-beispielen-einfach-erklart/>

² Techniker Krankenkasse, 2025

³ Vgl. Blickhan & Eid 2018

Erkrankungen.³ Damit eignet sich die Positive Psychologie also wunderbar als Grundlage für das systemische Coaching.

Ein wichtiges Modell der Positiven Psychologie, welches ich hier kurz erwähnen möchte, ist das PERMA-Modell. In diesem werden die fünf Komponenten *Positive Emotions, Engagement, Relationships, Meaning* und *Accomplishment* als Grundlage für das Aufblühen von Menschen definiert.³

Positive Führung

In der Literatur bestehen unterschiedliche Konzepte des Konzepts Positive Führung. Einige sehen den Begriff Positive Führung als **übergeordneten Begriff** für verschiedene Führungsstile, die jeweils in unterschiedlicher Weise positive Auswirkungen haben. Hierzu zählen u.a. die transformationale Führung, authentische Führung und ethische Führung.⁴ Andere Theorien wiederum sehen Positive Führung als **eigenständiges Konstrukt**. Dies bedeutet, es lässt sich das eigenständige Konstrukt der Positiven Führung als Übertragung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Modelle der positiven Psychologie auf den Führungskontext definieren.⁵ In dieser Ausarbeitung wird der Begriff Positive Führung ausschließlich als eigenständiges Konstrukt betrachtet. In meiner Masterarbeit habe ich mich bereits ausführlich mit dem Konzept der Positive Führung auseinandergesetzt und folgende **Führungskräfteeigenschaften** einer positiven Führungskraft herausgearbeitet: ethische Orientierung, Positive can-do-Mindset und Altruismus. Die Eigenschaften bilden die Grundlage um folgende positiven **Führungskräfteverhaltensweisen** zu zeigen: motivierendes Verhalten durch Sinnvermittlung, Schaffen eines positiven Arbeitsumfeldes durch den Fokus auf Stärken der Mitarbeitenden, Aufbau positiver Beziehungen durch Teamarbeit und Vertrauen, und fördert außerdem eine positive Kommunikation durch konstruktives, auf Stärken ausgerichtetes Feedback und die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse.⁶ Wir orientieren uns hauptsächlich an der theoretischen Basis von Malinga et al., 2019. Das Zeigen der eben genannten Führungskräfteverhaltensweisen führt zu folgenden Ergebnissen der Mitarbeitenden: Steigerung des Wohlbefindens und einer höheren Arbeitszufriedenheit, Förderung des Flow-Erlebens; Flow-Erleben beschreibt das vollständige Eintauchen in eine Tätigkeit, was dazu führt, dass Aufgaben reibungslos ablaufen, auch wenn dies eine hohe

⁴ Zbierowski, 2016

⁵ Ebner, 2019

⁶ Malinga et al., 2019

Kapazitätsauslastung erfordert⁷. Das wiederum sorgt für die Verbesserung der individuellen Leistung und Produktivität der Mitarbeitenden auf ein überdurchschnittliches Level und kann zu einem sogenannten *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) führen. OCB ist zu verstehen als das unabhängige und autonome Engagement der Mitarbeiter für die Organisation, das über das Vereinbarte hinausgeht und freiwillig erfolgt⁶ – es kann als Gegenteil von *Dienst nach Vorschrift* gesehen werden.

In dem oberen Abschnitt wird deutlich, warum es sich lohnt, Positive Führung zu fördern. Es profitiert der einzelne Mitarbeitende direkt davon; er erlebt mehr Sinnhaftigkeit, erfährt Selbstwirksamkeit und schützt durch das Erleben von Flow und positiven Emotionen seine langfristige mentale Gesundheit. Gleichzeitig wird deutlich, dass Unternehmen als ganzes davon profitieren, durch gesteigerte Produktivität, sinkende Fehlzeiten und geringere Fluktuation. Es zeigt sich also, dass das ändern eines Elements **Auswirkungen auf das gesamte System Unternehmen** hat. Um eine Positive Führung jedoch in Unternehmen zu implementieren und langfristig zu verankern, bedarf es einer Methode, die Komplexität und Ressourcen gleichermaßen berücksichtigt: dem systemischen Coaching.

Verbindung zum systemischen Coaching

Der oberen Absätze waren sehr theoretisch, da die Positive Psychologie und Positive Führung jedoch das Kernstück dieser Abschlussarbeit sind, war die theoretische Einordnung dieser zum Verständnis meiner Meinung nach absolut wichtig – und ich wäre hierzu gerne noch viel tiefer gegangen.

Positive Führung ist die inhaltliche Ausrichtung, das „was“ verankert werden soll – das systemische Coaching das methodische „wie“, für eine nachhaltige Verankerung. Wie im oberen Abschnitt bereits angedeutet, betrachtet der systemische Ansatz Führungskräfte nicht isoliert, sie sind als Teil des Systems Unternehmen zu sehen, Teil eines komplexen organisationalen Geflechts aus Beziehungen, Strukturen und Wechselwirkungen. Diese ganzheitliche Perspektive ist für die Integration positiver Führung von entscheidender Bedeutung, da Veränderungen im Führungsverhalten nur dann nachhaltig wirken, wenn sie im Kontext des gesamten Systems verstanden und gestaltet werden. Coaching bietet dabei den geschützten Reflexionsraum, um die eigene Haltung zu hinterfragen und die Prinzipien der

⁷ Rheinberg, 2006

Positive Führung– unter Berücksichtigung der bestehenden Systemlogiken und Wechselwirkungen – authentisch und wirksam im Unternehmen zu verankern.

Im Grundgedanken haben die Positive Psychologie und das systemische Coaching viele ähnliche Ansatzpunkte. Sie sind im Kern beide der Ansicht, dass Menschen und Organisationen bereits über die notwendigen Ressourcen zur Problemlösung verfügen und diese lediglich zugänglich gemacht werden müssen. Ebenso verbindet sie ein Lösungsfokus, der den Blick weniger auf Defizite und Probleme richtet, sondern auf gewünschte Zukünfte, Stärken und bereits vorhandene Erfolgsmomente (ich denke hier besonders an die **Lösungsorientierung nach Steve de Shazer**). Systemisches Coaching ermöglicht organisationale Veränderungen dadurch, dass es verschiedene Perspektiven im System sichtbar macht, verborgene Wechselwirkungen aufdeckt und Führungskräfte befähigt, ihre Interventionen so zu gestalten, dass sie die Selbstorganisationskräfte des Systems aktivieren, statt zu unterdrücken. Systemisches Coaching fungiert somit als Katalysator, der den ‚Möglichkeitenraum‘ einer Führungskraft erweitert. Durch Techniken wie das Reframing (Umdeutung) werden festgefahrene Sichtweisen gelockert, wodurch der Weg für die Prinzipien von Positiver Führung – wie etwa die Förderung von Flow-Erleben und Sinnhaftigkeit – erst geebnet wird.

Die Rolle des Coaches

Nun gibt es sicherlich bereits zahlreiche Trainings und Workshops im Bereich Positive Führung, die (angehende) Führungskräfte in diesem Bereich schult. Auch wenn es für jeden, der sich bereits mit dem systemischen Coaching befasst hat, selbstverständlich scheint, möchte ich dennoch betonen, dass der Coach hier **nicht** als Berater oder Trainer fungiert. Statt Lösungen vorzugeben oder Best Practices zu vermitteln, schafft der systemische Coach **einen geschützten Reflexionsraum**, in dem Führungskräfte ihre eigenen Führungsmuster erkennen, hinterfragen und weiterentwickeln können. Zentrale Werkzeuge sind dabei systemische Fragetechniken, die positive Führungskompetenzen nicht durch Belehrung, sondern durch **gezielte Bewusstwerdung** entwickeln. Zentral für systemisches Coaching ist eine **Haltung der Demut** gegenüber der Komplexität von Führungssystemen und der Einzigartigkeit jeder Führungssituation. Der Coach erkennt an, dass er nicht die Lösungen für die spezifischen Herausforderungen der Führungskraft kennen kann – diese Lösungen können nur von der Führungskraft selbst entwickelt werden, die ihr System, ihre Menschen und ihren Kontext am besten kennt. Demut bedeutet hier auch, nicht zu glauben, man könne von außen besser wissen, was "richtige" oder "positive" Führung in diesem konkreten Kontext bedeutet. Der Coach mag

Konzepte positiver Führung kennen, aber die Führungskraft kennt ihr Team, die Unternehmensgeschichte, die ungeschriebenen Regeln und die Dynamiken, die darüber entscheiden, ob eine Intervention wirkt oder verpufft.

Interventionen

Wie genau die systemischen Interventionen aussehen können, möchte ich in diesem Absatz genauer betrachten. Die Interventionen sind Teil der Ausbildung bei InKonstellation und entsprechend in der „Rohrversion“ in den Unterlagen zu finden. Die Interventionen werden hier angewendet auf die Förderung von Positiver Führung.

Stärkenbasierte Führungsreflexion

Im Einzelcoaching arbeiten Führungskräfte ihre eigenen Stärken heraus, unterstützen können hier Stärkentests oder Stärkekarten, welche der Coach gemeinsam mit dem Coachee durchgeht. Systemische Fragen hierbei könnten sein: *In welchen Situationen erleben Sie sich als besonders wirksam? Wenn Sie ihre Kollegen fragen würde, was sie besonders an Ihnen schätzten, was würden diese antworten?* Der Coach unterstützt dabei, konkrete Führungssituationen zu identifizieren, in denen der Klient seine eigenen Stärken aktiv genutzt hat. Skalierungsfragen helfen, Entwicklungsspielräume zu erkennen. *Auf einer Skala von 1-10, wie stark nutzen Sie aktuell ihre Stärke XY in Ihrer Führungsrolle?* Ebenso können durch die Skalierungsfragen Fortschritte in Folgecoachings sichtbar gemacht werden. Durch die eigene Reflexion der Stärken wird man zwar noch nicht zu einer positiven Führungskraft, aber ich sehe es als notwendige Grundlage für eine authentische, positive Führung. Systemisches Coaching ermöglicht der Führungskraft, diese Selbstreflexion in einem geschützten Raum zu durchlaufen, bevor sie beginnt, stärkenorientiert mit ihrem Team zu arbeiten.

Metaphern

Die Metapher könnte z.B. dann zum Einsatz kommen, wenn es darum geht konkrete positives Führungsverhalten in den Führungsalltag und die Person merkt, sie fällt in Situationen in das alte, von ihm unerwünschte Führungsverhalten zurück. Im Sinne des hypnosystemischen Coachings schlagen wir über Metaphern die Brücke zu den Emotionen und der Möglichkeit diese indirekt zu beeinflussen. Besonders bei Menschen, die alles sehr rational begründen, kann das Nutzen von Metaphern sehr mächtig sein um **blinde Flecken** aufzudecken. Auch kann es helfen, den Klienten aus der Problemtrance herauszuhelfen.

Diese Methode möchte ich anhand eines fiktiven Anwendungsbeispiels etwas tiefer ausführen. Ich beschreibe hier dennoch keinen vollständigen Coachingprozess, sondern habe den Fokus auf der Anwendung der Methode. Der Coachee, eine Führungskraft eines Teams von sieben Mitarbeitenden, berichtet uns im Coaching, dass er seine Mitarbeitenden häufig Mikromanaged. Der Coach fragt nach, was Mikromanaging für ihn bedeutet. Der Coachee beschreibt, er fordere zu häufige Updates, gibt sehr detaillierte Arbeitsanweisungen und kann schwer Aufgaben delegieren. Als zieldienliches Verhalten wünscht sich der Coachee, dass es ihm gelingt Vertrauen in seine Mitarbeitenden zu haben (*„aufbauen positiver Beziehungen durch Teamarbeit und Vertrauen“*). Bevor vollständig in die Methode eingestiegen wird, findet selbstverständlich eine Situationsanalyse gemäß Coaching Haus und eine Zieldefinition statt. Wenn der Coachee davon berichtet, wie er seine Mitarbeitenden Mikromanaged fragt der Coach ihn: „Zu wem oder was wirst Du?“. Der Coach lässt dem Klienten Zeit über diese Frage nachzudenken und sich in Bildern zu denken. Der Coach unterbricht die Stille nicht, stellt keine weiteren Fragen. Nach einer Weile berichtet der Coachee, er werde zum Detektive. Er Beschreibt sich, wie er mit einer Lupe dasteht und die kleinsten Details untersucht, wie in einem Verbrecherfall. Gemeinsam besprechen Coach und Coachee die Emotionen, welche der Coachee in der Situation spürt. Der Coach fragt alle Sinneskanäle gemäß VAKOG ab. Wenn die negative Metapher ausführlich beschrieben und erlebt wurde, fragt der Coach nach einer positiven Metapher. Hier beschreibt der Klient, dass er gerne ein „Gärtner wäre, der seinen Mitarbeitenden mit einem Rechen den Weg ebnet und dort gießt, wo es nötig ist.“ Auch hier werden ausführlich die gespürten Emotionen beschrieben. Der Coach fragt den Klienten u.a. „**Welche** Gefühle spürst du?“, „**Wo** spürst du das Gefühl?“. Wenn die positive Metapher sowie die erlebten Gefühle ausreichend beschrieben wurden (dies ist in jedem Coaching individuell zu entscheiden und verlangt ein Gefühl für die Situation des Coaches). Nun stellt der Coach die Frage „Wie könntest du dieses Gefühl wieder abrufen?“. Ziel dieser Frage ist es, das positive Gefühl zu ankern, damit der Coachee dies in der Situation mit seinen Mitarbeitenden wieder abrufen kann. Zuerst denkt der Coachee an einen Rechen und die Bewegung dabei, dass er keinen Rechen mit auf die Arbeit nehmen kann. Der Coach fragt: „Was wäre eine **sozialverträgliche** Variante?“. Hier erarbeitet der Coachee, dass er sich eine kleine Plastikpflanze neben seinen Bildschirm stellt, welches ihn an das Gärtner erinnert. In Momenten, in denen der Coachee wieder den Drang verspürt, die Mitarbeitenden zu sehr zu kontrollieren, wird er das kleine Pflänzchen anschauen, welches ihn an das Gefühl erinnert, welches er als Gärtner erlebt hat. Nun wird dieses Gefühl in die Situation übertragen; der Coach fragt: „Was wäre dann **anders**?“. Um dies zu festigen, spielen der Coach und Coachee die

Situation nach. Dies hilft dem Coachee, es in der tatsächlichen Situation abzurufen und umzusetzen. Als kleine freiwillige Hausaufgabe ermutigt der Coach den Coachee, die Übung als Trockenübung zu Hause zu üben, um es leichter in der tatsächlichen Situation abzurufen.

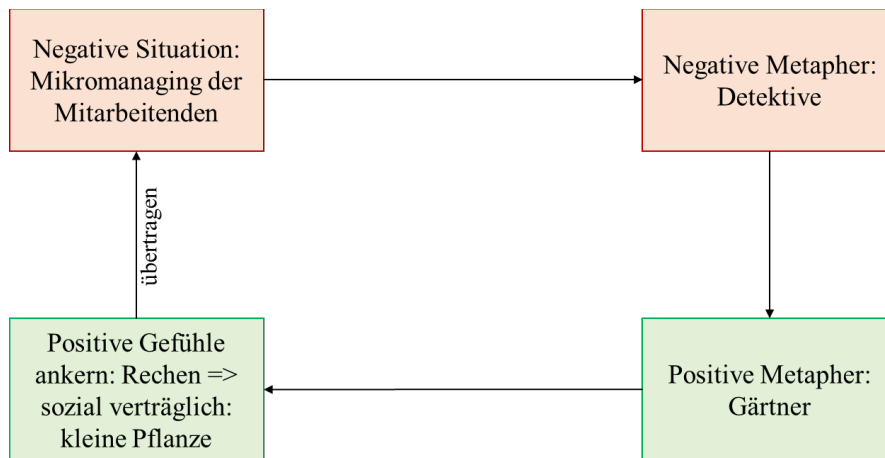


Abbildung 1: Metaphern

Werte- & Entwicklungsquadrat

Das Werte- & Entwicklungsquadrat kann dann eingesetzt werden, wenn der Klient unzufrieden mit sich scheint und sich selbst abwertet. Auch hier nutze ich wieder ein fiktives Beispiel Mikromanaging, nenne es in diesem Beispiel Kontrollzwang. „*Ich bin viel zu kontrollierend meinen Mitarbeitenden gegenüber. Ich bin hier selbst total unzufrieden mit mir selbst. Ich merke, dass es dem Team nicht gut tut und ich selbst habe dadurch eine sehr hohe Arbeitslast*“ Der Coach fragt im den Klienten, was die **positive Absicht** hinter dem Kontrollverhalten ist. Denn wir gehen davon aus, dass hinter jedem Verhalten ein positiver Kern steckt. In diesem Beispiel ist unser Positiver Gegenwert, die Tugend, das hohe Verantwortungsbewusstsein der Führungskraft für die Ergebnisse des Teams und die große Sorgfalt. Positiver Gegenwert ist das Vertrauen in das Team. Hier möchte der Coachee hinarbeiten. Sein Wunsch ist es, den Mitarbeitenden so vertrauen zu können, dass die Führungskraft weiß, dass die Arbeitsergebnisse auch ohne ständige Kontrolle gut werden, weil die Mitarbeitenden offen mit ihm kommunizieren. Ziel ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Stärken, im Sinne der positiven Psychologie, einsetzen können. Nun folgt die Frage danach, was passiert, wenn man zu viel davon macht. In diesem Beispiel zeigt sich, dass die Führungskraft Angst Sorge hat, das Team und die Aufgaben zu vernachlässigen und in einer Gleichgültigkeit zu landen. Anhand Ressourcenorientierter Fragen, unterstützt der Coach den Coachee dabei zu von unten links ein wenig nach oben rechts zu kommen; „Wie viel von Ihrer wertvollen Sorgfalt (oben rechts) darf

erhalten bleiben, während wir den Raum für Vertrauen (oben links) vergrößern?"; „Was müsste passieren, damit Sie Vertrauen schenken können, ohne das Gefühl zu haben, in die Beliebigkeit (unten links) abzurutschen?“. „Wenn Sie morgen nur 5% mehr Vertrauen zeigen, welcher Mitarbeitende würde dies als erstes merken“ und „Woran würde dieser Mitarbeitende es bemerken?“ Auch eine Frage nach dem ersten, noch so kleinen Schritt, kann helfen Handlungsspielräume zu erkennen.

Generell wichtig bei dieser Methode ist, dass der Coach die Quadrate nicht selbstständig ausfüllt. Als Coach sind wir nichts wissend, ich weiß nicht, was für den Coach der positive Kern seiner Eigenschaft ist. Nicht für jeden ist das Gegenteil von schlecht gut.

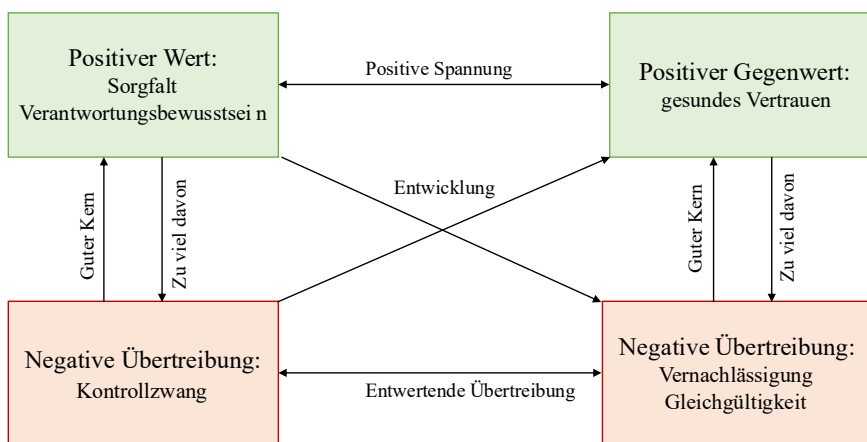


Abbildung 2: Werte- & Entwicklungsquadrat

Diese Methode hilft dem Coachee, seine für ihn negativ wahrgenommene Eigenschaft besser zu akzeptieren, schafft Klarheit und hilft dem Coachee Entwicklungspläne zu erstellen.

Systemische Fragesammlung für die Entwicklung positive Führung

Das Stellen der richtigen, systemischen Fragen ist Teil jeder Methode im systemischen Coaching. Ein Coaching kann auch ohne weitere Methode, nur durch das Stellen von Fragen geführt werden. Durch das gezielte Stellen systemischer Fragen werden neue Deutungsmuster eröffnet. Die richtigen Fragen können daher sehr mächtig sein. Unterstehend habe ich unterschiedliche Fragetypen und Beispielfragen im Führungskräftecoaching zusammengetragen.

Zirkuläre Fragen ermöglichen einen Perspektivwechsel und machen die Wirkung des eigenen Führungshandelns sichtbar.

- "Was würde Ihr Team sagen, was sich verändert hat, seit Sie mehr auf Stärken achten?"

- „Wenn ich Ihren kritischsten Mitarbeiter fragen würde: ‚Was schätzt dein Chef insgeheim am meisten an deiner Arbeit?‘ – was würde er antworten?“
- „Wer in Ihrem Team würde als Erster bemerken, dass Sie heute mit einer besonders positiven Ausstrahlung ins Büro kommen, und woran genau?“

Ressourcen und Lösungsorientierte Fragen machen gewünschte Veränderungen greifbar, können helfen, das Problemdenken zu unterbrechen.

- "Woran würden Sie merken, dass Sie morgen als noch positivere Führungskraft agieren?"
- „In welchen Momenten der letzten Woche haben Sie bei Ihren Mitarbeitern echte Begeisterung oder Flow wahrgenommen?“
- „Welche Hürde haben Sie als Team im letzten Monat erfolgreich überwunden, auf die Sie heute gemeinsam stolz sein können?“

Skalierungsfragen können Abstrakte Zustände messbar machen, auch kleine Fortschritte visualisieren und dadurch die Selbstwirksamkeit stärken

- „Was denken Sie, wie hoch ist das aktuelle Vertrauen in Ihrem Team, wenn 1 *gar kein Vertrauen ist* und 10 *wir können uns immer, zu jeder Zeit aufeinander verlassen?* Was trägt dazu bei, dass die Skala bei X ist [und nicht bei 1]? Was bräuchte das Team um eine Zahl höher zu kommen?

Metapher Fragen ermöglichen einen guten, bildlichen Zugang zum Unterbewussten

- „Wenn Ihr Team ein Garten wäre: Welcher Bereich ist gerade gut gedüngt und wo herrscht Trockenheit?“

Hypothetische Fragen

- „Wenn wir die aktuelle Krise als Chance für neues Wachstum betrachten würden: Welchen positiven Lerneffekt hätte das System in zwei Jahren daraus gezogen?“
- „Angenommen, Sie hätten für eine Woche die absolute Erlaubnis, alle starren Regeln in Ihrer Abteilung außer Kraft zu setzen, um die Stärken Ihrer Mitarbeiter maximal zu nutzen – was würden Sie als erstes tun?“

Generell gilt: systemische Fragen sind **offene** Fragen und **niemals Suggestivfragen**.⁸

⁸ Radatz 2000

Natürlich gibt es noch viel mehr Fragen, welche ich als Coach stellen kann und noch mehr Methoden, die ich verwenden kann. Hier zeigt sich aber schon mal als kleiner Einblick, wie gut sich die Positive Führung durch das systemische Coaching fördern lässt. Der systemische Coach unterstützt die Führungskraft dabei, die passenden Ansätze auszuwählen, zu erproben, zu reflektieren und schrittweise in den Führungsalltag zu integrieren. Wie bereits im Absatz „Rolle des Coaches“ erwähnt, weiß der Coach selbst nicht, was jede Führungskraft und jedes Team konkret braucht. Er unterstützt dabei, dies herauszufinden. Auch gibt der Coach selbst natürlich nicht das Ziel vor, die Motivation sich mehr in Richtung positive Führung zu entwickeln und erfolgt von dem Klienten selbst. Ein Coaching kann nur dann erfolgreich sein, wenn der Klient auch selbst hinter seinem Ziel steht.

Fazit

Durch die sich immer schneller veränderte Arbeitswelt, Kriege und Arbeitsplatzunsicherheit ist Positive Führung heute wichtiger denn je. In dieser Arbeit habe ich kurz erläutert, was die Positive Psychologie ist; Fokus auf Stärken, Ressourcen erweitern und das Wohlbefinden fördern. Darauf aufbauend habe ich die Positive Führung beschrieben, die ich in dieser Arbeit als eigenständigen Führungsstil verstehe. Das Systemische Coaching ist hervorragend dafür geeignet, die Positive Führung in Unternehmen zu fördern. Ein paar Beispiele an Interventionen und Fragen zeigen, wie die Förderung von Positiver Führung durch das systemische Coaching gefördert werden kann.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Metaphern

Abbildung 2: Werte- & Entwicklungsquadrat

Quellen

Blickhan, D., & Eid, M. (2018). *Positive Psychologie—Ein Handbuch für die Praxis* (2., überarbeitete Auflage). Junfermann Verlag.

Ebner, M. (2019). *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead: Die fünf Schlüssel zur High Performance* (1st ed., Vol. 1). Facultas Universitätsverlag.

Malinga, K. S., Stander, M., & Nell, W. (2019). Positive Leadership: Moving Towards an Integrated Definition and Interventions. In L. E. Van Zyl & S. Rothmann (Eds.), *Theoretical Approaches to Multi-Cultural Positive Psychological Interventions* (pp. 201–228). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20583-6_9

Rheinberg, F. (2006). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In J. Heckhausen & H. Heckhausen † (Eds.), *Motivation und Handeln*. Springer-Verlag. <https://doi.org/10.1007/3-540-29975-0>

Techniker Krankenkasse. (2025). Stressreport 2025

Zbierowski, P. (2016). Positive Leadership—Attempt to clarification and assesment of novelty. *Journal of Positive Management*, 7(4), 61. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.023>

<https://www.yer.de/de/magazin/vuca-welt-das-vuca-modell-mit-beispielen-einfach-erklaert/>, 01.03.2025

Skript der Ausbildungsakademie inKonstellation

Titelbild: <https://pixabay.com/illustrations/growth-plant-nature-grow-green-8714779/>