



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

**SYSTEMISCHES COACHING
ZUR STÄRKENBASIERTEN
KOMPETENZENTWICKLUNG**

ABSCHLUSSARBEIT: SYSTEMISCHE COACHING AUSBILDUNG

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	2
2. Begriffsdefinition und Abgrenzung	2
2.1 Systemisches Coaching.....	3
2.2 Stärkenbasierte Kompetenzentwicklung	3
3. Wie kann systemisches Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung eingesetzt werden?.....	4
3.1 Klare Auftragserarbeitung und gezielte Fragetechniken	5
3.2 Allparteiliche Haltung im Coaching sowie Lösungs- und Ressourcenorientierung	6
3.3 Einsatz des hypnosystemischen Coachings	7
4. Fazit	8
Literaturverzeichnis.....	10
Abbildungsverzeichnis.....	11

1. Einleitung

Der deutschlandweite Fachkräftemangel ist nicht nur in aller Munde, sondern auch in deutschen Unternehmen spürbar. Dies bedeutet, dass es für Unternehmen schwer bis unmöglich ist, angemessen qualifiziertes Personal zu finden. Laut einer Auswertung von Statista, aus dem Jahr 2022, spüren bereits 43,2% der deutschen Unternehmen den Fachkräftemangel. Dies kann dazu führen, dass nicht ausreichend Personal gefunden werden kann und auf Basis dessen das Wachstum ganzer Wirtschaftszweige gehemmt ist.¹

Vor diesem Hintergrund sind einerseits qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und andererseits vorhandene Mitarbeiter zu halten. Im Rahmen der Personalgewinnung sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen sowie das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven für viele Bewerber ein entscheidender Faktor in der Unternehmensauswahl.

In der Mitarbeiterbindung sind neben der normativen, emotionalen und rationalen Bindung die perspektivische Bindung von Mitarbeitern durch Weiterentwicklung, sowie steigende Verantwortung oder beruflichen Aufstieg ein wichtiger Bestandteil. Hierzu wird Coaching gerne als eine Maßnahme zur Mitarbeiterbindung eingesetzt.²

Ziel ist es, durch den Einsatz von Coaching Maßnahmen das Potential eines jeden einzelnen zu entfalten und weiter auszubauen. Durch den Ressourcen-Orientierten Ansatz im Coaching werden Stärken ausgearbeitet, bewusstgemacht und weiter gestärkt. Der Coach soll so den Klienten bei der Ausübung von komplexen Handlungen befähigen, optimale Ergebnisse selbstorganisiert hervorzubringen. So können vorhandene Kompetenzen systematisch weiterentwickelt und Kompetenzlücken geschlossen werden.

Coaching wird immer stärker als Tool für eine systematische Kompetenzentwicklung zur Qualitätssicherung und zum Erreichen der Business-Ziele eingesetzt. Das gilt mittlerweile nicht nur für Führungskräfte, sondern zunehmend auch für Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung in Form von Team- und Projektcoaching z.B. zur Zusammenarbeit, Arbeits- und Selbstorganisation.³

Im Fokus dieser Abschlussarbeit steht der Einsatz von systemischem Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung. Die zentrale Fragestellung lautet: Wie kann systemisches Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung eingesetzt werden?

2. Begriffsdefinition und Abgrenzung

Für ein einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Abschlussarbeit, werden die nachfolgenden Begrifflichkeiten „Systemisches Coaching“ und „Stärkenbasierte Kompetenzentwicklung“ in den nachfolgenden Abschnitten definiert und erläutert.

¹ Vgl. Statista (2011): "Spüren Sie in Ihrem Unternehmen bereits den Fachkräftemangel?"

² Vgl. Karrierebibel (2021): "Mitarbeiterbindung: 6 Säulen + die besten Instrumente."

³ Vgl. INTERNATIONAL, M. T. (2020): "MTI Studie: Business Coaching in der Personalentwicklung – Zahlen, Daten, Fakten."

2.1 Systemisches Coaching

Ein „System“ ist ein Verbund, welcher sich aus vielen voneinander abhängigen Einzelementen, die sich gegenseitig beeinflussen, zusammensetzt. In Summe ergeben die einzelnen Elemente oder Einheiten ein Ganzes, wie z.B. ein Organisations- oder Familiensystem. Das Verhalten eines Systems wird durch die Zusammenwirkung der Einheiten geprägt.

„Systemisch“ bedeutet, dass die Beziehung der Einzelemente eines Systems betrachtet werden. Ein systemischer Ansatz bezogen auf Kompetenz bedeutet, dass ein Mensch seine Fähigkeiten zu handeln und zu lernen erst im Kontakt mit seiner Umwelt und in Beziehung mit anderen Menschen zeigt.⁴

Gemäß dem deutschen Verband für Coaching und Training (dvct), wird Coaching als strukturierter Dialog zwischen dem Klienten und dem Coach definiert. Der Dialog ist individuell auf die Ziele und Bedürfnisse des Klienten ausgerichtet, die zu Beginn des Prozesses festgelegt werden. Der Coach ist verantwortlich für die eingesetzten Methoden im Verlauf und den Prozess, der zeitlich begrenzt ist. Der Prozess wird nicht primär von Wissen, sondern von Reflexion angetrieben. Ziel ist es, dass der Klient durch gezielte Fragestellungen neue Sichtweisen und Erkenntnisse gewinnt, woraus Handlungsalternativen abgeleitet werden können. Somit werden dem Klienten die Wechselwirkungen im jeweiligen Umfeld bewusst. Der Erfolg des Coachings wird anhand des definierten Ziels zu Beginn des Prozesses messbar und überprüfbar gestaltet. Damit grenzt sich Coaching deutlich von Psychotherapie, Beratung und Training ab. Psychotherapie behandelt psychische Erkrankung mit speziellen Ansätzen zur Heilung. Beratung basiert auf Expertise, bezieht sich auf Analysen und spricht Empfehlungen aus. Beim Training werden Kompetenzen und Einsichten erweitert.⁵

Zusammengefasst soll systemisches Coaching zur individuellen Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen von Menschen dienen, im beruflichen wie auch im privaten Umfeld. Es stärkt nachweislich den Entwicklungsprozess zur Selbststeuerung, zur Selbstorganisation im Sinne einer „Hilfe zur Selbsthilfe“. Die Veränderungsaktivität des Klienten wird auf ganzheitlicher Ebene betrachtet. Das Coaching erfolgt auf freiwilliger Basis als zielgerichtetes, gemeinsam abgestimmtes Vorgehen zwischen Coach und Klient und ist gekennzeichnet durch Akzeptanz, Vertrauen und Kooperation auf beiden Seiten. Bewährte Coaching-Arten sind das Einzelcoaching und Gruppencoaching.

2.2 Stärkenbasierte Kompetenzentwicklung

„Kompetenzen sind Handlungsvoraussetzungen, als grundlegende Fähigkeiten, sich in neuen, offenen, unüberschaubaren, dynamischen Situationen zurecht zu finden und aktiv zu handeln.“⁶

Kompetenzen basieren somit auf gesammelten Erfahrungen und Werten. Diese entwickeln sich vor allem im Tun und Handeln und sind nicht allein theoretisch erlernbar.

⁴ Vgl. KOMPETENZRAHMEN.DE: "KOMPETENZ VERBINDET HANDELN UND LERNEN IM KONTEXT - SYSTEMISCH."

⁵ Vgl. (dvct), D. V. f. C. u. T. e. V. (2022): "Definition Coaching."

⁶ Zitat: Prof. Dr. John Erpenbeck. Prof. Dr. Volker Heyse

Voraussetzungen um Kompetenzen zu entwickeln sind Lernfreudigkeit und Anpassungsfähigkeit. Diese prägen somit auch die berufliche Beschäftigungsfähigkeit. Um die berufliche Beschäftigungsfähigkeit weiter zu entwickeln sind die Identifizierung der Potentiale und die Förderung sowie die gezielte Ausbildung von Kompetenzen in Betracht zu ziehen. Gemäß dem KODE® Analyseverfahren (Kompetenz-Diagnostik und –Entwicklung) wird von drei Ebenen der Kompetenzentwicklung gesprochen:

1. Praxiserfahrungen in herausfordernden Projekten
2. Begleitung durch Coaching
3. Training in realen Herausforderungen.⁷

Der Ansatz der stärkenbasierten Kompetenzentwicklung kommt aus der positiven Psychologie. Im Fokus steht hier der Perspektivenwechsel, weg von der Problem- und Defizitorientierung hin zur Ressourcenorientierung. Dies erfordert das ressourcenorientierte Zusammenführen von Lernen und Arbeiten. Es werden dabei Instrumente benötigt, die helfen, die individuelle Kompetenz zur Bewältigung von Herausforderungen in der Praxis zu entwickeln. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt dabei auf der Begleitung von Problemlösungsprozessen durch Coaching.

3. Wie kann systemisches Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung eingesetzt werden?

Bei einer Stagnation der persönlichen Entwicklung oder bei neuen, schwierigen Aufgaben kann Coaching zur Unterstützung und zur Bewältigung der Herausforderung eingesetzt werden. Immer dann, wenn Potentiale erschlossen und zu einer nachhaltigen persönlichen und beruflichen Zufriedenheit sowie zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung beitragen sollen.

Coaching unterstützt den jeweiligen Lernprozess, der immer stattfindet, wenn Herausforderungen oder neue Aufgaben- und Entwicklungsziele anstehen und Kompetenzen entwickelt werden müssen. Hierfür gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze, Methoden und Tools. Ein Auszug dessen wird im weiteren Verlauf dieser Arbeit aufgezeigt. Welcher Ansatz letztendlich beim Klienten am besten funktioniert, ist in Abhängigkeit der Zieldefinierung individuell im Dialog herauszufinden. In der systemischen Arbeit wird die Herausforderung des Klienten immer im Kontext mit dem jeweiligen Umfeld betrachtet. Das Ziel ist es, für schwierige Aufgabe die stärkenbasierten Ressourcen des Klienten zu aktivieren um die beruflichen und/oder sozialen Kompetenzen des Klienten für diese Herausforderung zu verbessern.

Im Rahmen der Ausarbeitung werden die zentralen Elemente des Coachings, insbesondere die Auftragserarbeitung und Fragetechniken, näher betrachtet, die Haltung im Coaching sowie die Lösungs- und Ressourcenorientierung. Diese Inhalte bilden die Basis dafür, das systemische Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung beitragen kann. Im Anschluss wird auf den Einsatz von hypnosystemischen Coaching eingegangen.

⁷ Vgl. Kodekonzept.com. "Kompetenzentwicklung - Wie lassen sich Kompetenzen entwickeln?"

3.1 Klare Auftragserarbeitung und gezielte Fragetechniken

Um den Klienten auf das Coaching vorzubereiten ist es wichtig, ihm in einem Vorgespräch über den Ablauf zu informieren und eine Abgrenzung des Coachings zwischen Therapie und Beratung aufzuzeigen. Nachdem der Klient über den Ablauf des Coachings informiert und die Erwartungshaltung geklärt wurde, ist in jedem Coaching die Auftragsklärung und deutliche Zielformulierung erfolgsentscheidend. Damit ist gemeint, dass der Auftrag an das Coaching klar sein muss. Eine Beispielfrage zur Auftragsklärung an den Klienten ist: „Wie kann ich Sie in meiner Rolle als Coach unterstützen?“ In diesem Zusammenhang werden die Erwartungen, Ziele und Wünsche vom Klienten ausformuliert und das zu klärende Problem, was gelöst werden soll, definiert. Beispielfragen zum Ziel könnten lauten: „Woran möchten Sie arbeiten?“; „Was genau wollen Sie erreichen?“; „Welche Veränderung möchten Sie mit dem Coaching bewirken?“.

Es kann sein, dass für die Auftrags- und Zielformulierung viel Zeit in Anspruch genommen werden muss. Hierzu kann das Coaching-Haus genutzt werden. Die Zielfindung bietet gleichzeitig auch einen guten Einstieg in das Coaching.



Abbildung 1: Coaching-Haus

Im ersten Schritt startet der Klient mit seinem Anliegen, das ihn heute zum Coach geführt hat. Im zweiten Schritt erfragt der Coach den Kontext zum Thema, wer beteiligt ist oder welche Personen involviert sind. Im nächsten Schritt erfolgt eine möglichst genaue Situationsbeschreibung des Klienten. Es wird gefragt, in welchen Situationen das Problem bislang aufgetreten ist. Über die anschließende Gefühlsbeschreibung soll der Klient ins Erleben kommen. Dieses Vorgehen soll eine eindeutige Auftrags- und Zielformulierung ermöglichen. Das Ziel ist so weit zu operationalisieren, dass allen Beteiligten klar ist, wie die Zielerreichung aussieht und woran man sie erkennt. Es sollte positiv formuliert werden, so als wenn es schon erreicht wurde. Ob und wann das Ziel erreicht ist, entscheidet der Klient.

Gemessen werden kann ein Ziel z.B. anhand von Skalierungsfragen. Diese können dabei unterstützen die Vorstellung konkreter zu machen, indem das Bewusstsein für bereits erreichte Punkte sowie auch Unterschiede klarer werden und die Veränderungen festgehalten werden.

Fragen können sein: „Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 ganz schlecht und 10 das Idealziel darstellt - woran würden Sie merken, dass Sie bei einer 10 sind?“ Hierbei werden die Zielgröße und der Zustand genau definiert. Der Klient nimmt im nächsten Schritt eine Einschätzung der derzeitigen Situation auf dieser Skala vor und erläutert, woran er dies festmacht. Wenn der aktuelle und gewünschte Zustand klar ist, ist zu überlegen wie man den Zielzustand erreichen kann. Der Fokus verschiebt sich auch hier auf die bisherigen Fortschritte. Im Laufe des Prozesses kann auf diese Skala Bezug genommen werden.

Um die Situation des Klienten im System analysieren zu können, werden unterschiedliche Fragetechniken angewendet und gezielt eingesetzt. Der Einsatz unterschiedlicher Fragetechniken dient als zentrale Methode im Coaching, die den Klienten in eine Denkart bringen soll, bei der er von sich selbst lernen kann. Fragearten können z. B. sein: Offene Fragen, geschlossene Fragen, Suggestivfragen und alternative Fragen. Besonders beliebt ist die „Wunderfrage“ als eine Methode, die den Klienten in den Zielzustand versetzt und hilft, die Problemstellung aus einem anderen Kontext heraus zu betrachten. Dies ermöglicht dem Klienten neue Perspektiven zu gewinnen.

In Ergänzung zu den unterschiedlichen Fragetechniken ist das Aktive-Zuhören eine wesentliche Voraussetzung. Dieses ist gekennzeichnet durch z. B. eine offene Grundhaltung, positives konnotieren sowie das Kopieren von nonverbalen Signalen. Darüber hinaus wird auch mit dem „Reframing“ gearbeitet. Hier findet ein Perspektivenwechsel statt und die Aussage vom Klienten positiv umformuliert oder ggf. durch die Formulierung wohlwollender Annahmen ergänzt.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass eine klare Auftragserarbeitung und die gezielten Fragetechniken die Basis für jeden erfolgreichen Coaching-Prozess sind. Diese Basis wird angereichert mit einer neugierigen Haltung und einem Lösungs- und Ressourcenorientierten Ansatz.

3.2 Allparteiliche Haltung im Coaching sowie Lösungs- und Ressourcenorientierung

Die allparteiliche, offene und neugierige Haltung des Coaches gegenüber dem Klienten ist ebenfalls ein entscheidender Faktor für einen gelungenen Coaching-Prozess sowie um stärkenbasiert Kompetenzen erarbeiten zu können. Oft wird auch von der Grundhaltung des nicht-Wissens oder dem Inselmodell gesprochen. Damit ist gemeint, dass der Coach aufgrund seiner Erfahrung zwar mögliche Lösungen des Problems erahnen kann, diese jedoch nicht unbedingt die beste Lösung für den jeweiligen Klienten ist. Der Coach bewertet weder das Anliegen noch liefert er eine Lösung. Vielmehr soll der Klient befähigt werden, eigene Lösungen durch gezielte Fragestellungen und neue Perspektiven zu gewinnen. Hierzu ist die neutrale Grundhaltung die Basis für einen respektvollen und wertschätzenden Umgang, der insbesondere auch durch aktives Zuhören, Fragen stellen, gemeinsames Nachdenken und Empathie für den Anderen ausgedrückt wird. Im Mittelpunkt steht zu jeder Zeit das Anliegen des Klienten. Wichtig ist es, eine vertrauensvolle Beziehung zum Klienten herzustellen, damit es möglich ist, Impulse zur Veränderung erarbeiten und Kompetenzen entwickeln zu können.

Zur eigenständigen Überprüfung der Haltung, um sich dieser bewusst zu werden, kann das OK-OK Model aus der Transaktionsanalyse nach Thomas Harris herangezogen werden. Dieses beschreibt wie Menschen sich selbst und die jeweiligen Gegenüber wahrnehmen. Ziel für einen Coach sollte immer sein, eine „ich bin okay – du bist okay“ Haltung herzustellen. Sie ist gekennzeichnet durch Kommunikation auf Augenhöhe und gegenseitiger Akzeptanz.

Über die unvoreingenommene und wertschätzende Haltung des Coaches hinweg, ist die Lösungs- und Ressourcenorientierung im Coaching essentiell. Voraussetzung dafür ist, dass der Klient das Potential hat das Problem selbst oder mit organisierter Unterstützung zu lösen. Der lösungsorientierte Ansatz, angelehnt an die lösungsfokussierte Gesprächstherapie der Psychotherapeuten Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, verschiebt die Aufmerksamkeit vom Problem hin zur Lösung, um positive Unterschiede zu erkennen und zu verstärken.

Dies lässt sich anhand des Beispiels der „Timeline“ näher erläutern. In dieser Methode definiert der Klient 3-5 Meilensteine aus seiner Vergangenheit und 2-3 Meilensteine in der Zukunft. In diesem Coaching ist herauszustellen, was der Klient je Meilenstein aus der Situation gelernt hat. Diese ausgearbeiteten Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften werden Ressourcen genannt. Dadurch werden Ressourcen bewusstgemacht und können als Stärken eingesetzt werden. Rückblickend auf die Meilensteine in der Timeline wurden viele Ressourcen gesammelt die z.B. auch für Alltägliche und neue Herausforderungen abgewandelt und angewendet werden können. In diesem Fall werden die Ressourcen des Klienten bewusst als Stärke eingesetzt. Der Klient wird so befähigt, weitere Potenziale zu nutzen. Potentiale sind Eigenschaften und Kompetenzen einer Person die nicht bewusst sind und oftmals ungenutzt bleiben. Diese gilt es im Coaching herauszuarbeiten, damit diese für die persönliche Entwicklung oder bei neuen oder schwierigen Aufgaben zur Bewältigung der Herausforderung eingesetzt werden. Hier bietet sich an, Ansätze aus dem hypnosystemischen Coaching anzuwenden.

3.3 Einsatz des hypnosystemischen Coachings

Um eine stärkenbasierte Kompetenzentwicklung voranzutreiben, sind vorhandene Stärken und unbewusste Potenziale der Klienten zu erarbeiten. Um den unbewussten Teil anzusprechen, gibt es unterschiedliche Ansätze.

Das hypnosystemische Konzept wurde von Dr. Gunther Schmidt entwickelt. Dieser Ansatz basiert auf der Hypnotherapie nach Milton Erickson und der systemischen Familientherapie. Betrachtet wird hier primär die innere Welt des Klienten, wie er etwas erlebt und welche Auswirkungen es auf ihn hat. Die Annahme ist, dass jeder Mensch durch Erfahrungen und Lernprozesse in seinem Leben, immer mehr sein eigenes, einzigartiges Bild der Welt formt. Diese innere Welt steht in einer ständigen Wechselwirkung zur äußeren Welt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die benötigten Kompetenzen für die Lösung bereits durch Erfahrungen der jeweiligen Person vorhanden sind und es darum geht, diese gezielt zu reaktivieren.⁸

⁸ Vgl: MAG. KATHARINA HAGER; Hypnosystemik – die Grundlagen meiner Arbeitsweise

Im hypnosystemischen Konzept sollen unwillkürliche Prozesse systematisch dafür genutzt werden, dem gewünschten Ziel näher zu kommen. Es wird mit den unbewussten, unwillentlichen Prozessen gearbeitet. Diese werden im hypnosystemischen Coaching mit den kognitiven, willentlichen Prozessen in Kooperation gesetzt. Dies geschieht z.B. mit Tranceinduktionen. Es soll ein Gefühl von Stimmigkeit entstehen, genau im richtigen Zustand für die angestrebten Erfahrungen zu sein.

Ziel ist es Erlebnisprozesse zu erzeugen, z. B. in Form der Aufmerksamkeitsfokussierung in dem Erleben auf allen Sinnesebenen erzeugt wird. Hierbei werden Bestandteile der emotionalen Erfahrung mit einem Erlebnisnetzwerk verbunden z. B. Alter, Atmung, Größe. Diese Netzwerke enthalten wiederum bewusste und unbewusste Elemente. Wichtig ist, dem inneren Erleben eine wertschätzende Beziehung zwischen dem willkürlichen und den unwillkürlichen Prozessen beizubehalten. Unbewusstes wird vor allem von Prozessen des Stamm- und Zwischenhirns gesteuert welches keine Sprache spricht. Als Brücke für die Kommunikation zwischen kognitiv Bewusstem und emotional, körperlich Unwillkürlichem können innere Bilder also Metaphern dienen.⁹

Dieses Vorgehen wird auch als Brückenmodell bezeichnet, welches das Willentliche durch z.B. Bilder, Imaginationen, Music etc. mit dem unwillentlichen, dem Körper und den Emotionen in Verbindung setzt. Durch einen anschließenden Problem-/Lösungsvergleich sollen die Unterschiede, Auswirkungen, Bedürfnisse und erworbenen Kompetenzen formuliert und daraus nächste stimmige Schritte für die Lösung abgeleitet werden.

Der hypnosystemische Ansatz macht deutlich, wie wichtig es ist, das Unbewusste nicht einfach ausschalten zu wollen, sondern es von großer Bedeutung ist, es mit einzubeziehen.¹⁰

4. Fazit

Coaching schafft Klarheit und ermöglicht es so, Lernprozesse sowie die Entwicklung zu fördern, indem neue Strategien zur Konfliktbewältigung sowie zum Beheben von Kompetenzdefiziten und zum Lösen individueller Probleme eingesetzt werden.

Im Business-Coaching geht es häufig um die Schnittstelle zwischen rationalen Fragen des jeweiligen Arbeitgebers und sozialen oder emotionalen Herausforderungen der beteiligten Menschen. Sehr häufig spielen beim Klienten dabei Anknüpfungen aus seinem privaten Leben eine wesentliche Rolle.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass systemisches Coaching zur stärkenbasierten Kompetenzentwicklung einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung von Mitarbeitern leisten kann, da hier bewusste und unbewusste Aspekte berücksichtigt und eingebunden werden. Das ist wichtig um das definierte Ziel auch tatsächlich zu erreichen. Dies gelingt durch eine offene Haltung des Coaches, durch den Einsatz von Tools und Methoden sowie gezielte Fragestellungen und den Ressourcenorientierten Ansatz.

⁹ Vgl. MAG. KATHARINA HAGER; Hypnosystemik – die Grundlagen meiner Arbeitsweise

¹⁰ Vgl. Heinemann, A. (2009). Stärkenbasierte Personalentwicklung - Umsetzung in der Dualen Berufsausbildung.

Durch den Einsatz von Coaching-Maßnahmen, kann das Potential eines jeden einzelnen entfaltet und ausgebaut werden, sowie zur Ausübung von komplexen Handlungen befähigen.

Die Vorteile sind klar: Mitarbeiter, die ihren eigenen Lösungsweg entwickeln, übernehmen mehr Verantwortung, agieren zielgerichteter und sind häufig auch in anspruchsvollen Situationen besser in der Lage, selbstständig Lösungen zu finden.

Literaturverzeichnis

(dvct), D. V. f. C. u. T. e. V. (2022). "Definition Coaching." from <https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/definition-coaching>.

Heinemann, A. (2009). Stärkenbasierte Personalentwicklung - Umsetzung in der Dualen Berufsausbildung.

INTERNATIONAL, M. T. (2020). "MTI Studie: Business Coaching in der Personalentwicklung – Zahlen, Daten, Fakten." from <https://www.mticonsultancy.com/studie-business-coaching-personalentwicklung/>.

Karrierebibel (2021). "Mitarbeiterbindung: 6 Säulen + die besten Instrumente." from <https://karrierebibel.de/mitarbeiterbindung/>.

Kodekonzept.com. "Kompetenzentwicklung - Wie lassen sich Kompetenzen entwickeln?". from <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzentwicklung/>.

KOMPETENZRAHMEN.DE. "KOMPETENZ VERBINDET HANDELN UND LERNEN IM KONTEXT - SYSTEMISCH." from <http://www.kompetenzrahmen.de/5-0-systemisch.html>.

MAG. KATHARINA HAGER; Hypnosystemik – die Grundlagen meiner Arbeitsweise

Prof. Dr. John Erpenbeck, P. D. V. H. "Was sind Kompetenzen? - Definition des Kompetenzbegriffs." from <https://www.kodekonzept.com/wissensressourcen/kompetenzen/>.

Rauen, D. C. (2020). "Coaching-Marktanalyse: Großes Entwicklungspotenzial." from <https://www.wirtschaftspsychologie-heute.de/coaching-marktanalyse-grosses-entwicklungspotenzial/>.

Schumann (2022). "Kompetenz-Coaching." from <https://www.die-talententwickler.de/kompetenz-coaching/#>.

Statista (2011). "Spüren Sie in Ihrem Unternehmen bereits den Fachkräftemangel?". from <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/183488/umfrage/meinung-zur-verbretung-des-fachkraeftemangels/>.

Talents4Good (2022). "Stärkenbasierte Personalentwicklung – Talente statt Defizite." from <https://talents4good.org/staerkenbasierte-personalentwicklung-talente-statt-defizite/>.

Zehnder, E. (2021). "Coaching für Führungskräfte." from <https://www.quadriga-hochschule.com/news/quadriga-hochschule-veroeffentlicht-deutschlands-groesste-coaching-studie/>.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Coaching Haus