

Abschlussarbeit

Systemische Coaching Ausbildung bei Inkonstellation

Themenbereich: Führung

**Titel: Anwendung von Coaching in der
Personalführung**

Autor/in: Anonym

Abgabedatum: 08.05.2023

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	S. 03
2. Was ist Coaching?	S. 04
2.1. Begriffsklärung	S. 04
2.2. Settings	S. 04
2.3. Spielregeln	S. 05
2.4. Haltung	S. 06
3. Was ist Personalführung?	S. 07
3.1. Begriffsklärung	S. 07
3.2. Vier Felder der Beratungs- oder Führungsstile	S. 08
4. Anwendung von Coaching in der Führung	S. 11
4.1. Chancen und Grenzen	S. 11
4.2. Praktische Anwendungsbeispiele	S. 11
4.2.1. Fragetechniken	S. 12
4.2.2. Mitarbeiterjahresgespräch	S. 14
4. Fazit	S. 15
5. Literaturverzeichnis	S. 16
6. Abbildungsverzeichnis	S. 16

1. Einleitung

Coaching ist ein Begriff, der gerne und häufig im Business-Kontext verwendet wird und wer eine Führungsposition innehat, kann recht häufig mit einer abgeschlossenen Coachingausbildung aufwarten – so jedenfalls die Erfahrung der Autorin aus vielen Recruiting-Prozessen, die sie begleitet hat. Coaching hat also offensichtlich etwas mit dem Empowern von Menschen zu tun.

Wer eine Coachingausbildung durchläuft, lernt auch tatsächlich vieles, was in der Entwicklung von Mitarbeitenden hilfreich sein kann. Sollte daher nicht jede Führungskraft auch Coach/in sein? Ja und nein... Coaching grenzt sich klar von Beratung, Therapie und der Rolle einer Führungskraft ab. Es ist, wenn man es seriös betreiben möchte, etwas ganz Eigenes.

Warum also thematisiert diese Abschlussarbeit jetzt die Anwendung von Coaching in der Personalführung? Geraten diese Themen nicht ganz automatisch miteinander in einen Konflikt? Es kommt darauf an...

Diese Arbeit setzt sich bewusst mit **Coaching als Teil der Führungsrolle** auseinander.

Lese/innen dieser Abschlussarbeit erwartet zunächst eine Erklärung, was unter Coaching und Führung zu verstehen ist. Anschließend wird die Anwendung von Coaching in der Führung dargestellt bevor schlussendlich ein kurzes Fazit der Autorin diese Arbeit abrundet.

2. Was ist Coaching?

Dieses Kapitel erklärt zunächst den Coachingbegriff, führt mögliche Settings zwischen Coach/in und Coachee(s) auf, geht anschließend auf wichtige Spielregeln in der Coach/in-Klienten-Beziehung ein und rundet den Text mit zwei wesentlichen Grundhaltungen zum Thema Coaching ab.

2.1. Begriffsklärung

Coaching kann zunächst einmal alles im Beratungs- und Dienstleistungssektor sein, denn die Berufsbezeichnung „Coach/in“ ist nicht geschützt (Vgl. Zimmermann, 2012 – Internetartikel). Diese Arbeit thematisiert Coaching mit den Standards eines fundierten Ausbildungshintergrundes.

Bei der Sichtung von Definitionen und Begriffserläuterungen finden sich in der (Fach-) Literatur einige Beschreibungen. Das Coaching Magazin beschreibt Coaching aus Sicht der Autorin ganz passend als interaktiven und personenzentrierten Reflektionsprozess, bei dem der/die Coachee vom Coach begleitet wird. Die Dienstleistung unterscheidet sich dabei klar von Beratungs-, Trainings-, und Psychotherapieangeboten. Im Hinblick auf die Eingrenzung des Konzeptes erscheint es wichtig zu betonen, dass Coaches ihren Klienten keine Ratschläge geben, sondern sie dabei unterstützen, ihre eigenen Lösungen zu finden. Sie sind für die Prozesssteuerung, aber nicht für den Inhalt des Coachings verantwortlich (Vgl. Coaching Magazin, ohne Jahr – Internetartikel).

2.2. Settings

Bezogen auf das Setting wären grundsätzlich folgende Varianten denkbar (Coaching Magazin, ohne Jahr - Internetartikel):

- Einzelcoaching
- Gruppen,- oder Teamcoaching
- Organisationscoaching
- Projektcoaching

Diese Arbeit bezieht sich auf das Einzelcoaching zwischen Coach/in und Coachee.

2.3 Spielregeln

Die Fachbuchautorin Sonja Radatz leitet aus ihrem Erfahrungsschatz als Coachin heraus mehrere Spielregeln ab, auf die sich Coach/in und Coachee einigen sollten, damit das Coaching erfolgreich verläuft. Im Folgenden werden diese kurz vorgestellt.

Gleichrangigkeit: Unter Gleichrangigkeit wird eine Gesprächssituation auf Augenhöhe verstanden, bei dem sich Coach/in und Coachee, ähnlich wie bei einem Walzertanz, aufeinander einlassen. Den Takt gibt dabei die Gesprächsstruktur vor (Vgl. Radatz, 2000, S. 113).

Der/Die Kunde/in arbeitet und wird dabei ernst genommen: Der/Die Coachee ist Experte/in für sich und seine/ihre Situation. Daher erarbeitet er/sie auch die Lösung. Coaches nehmen ihre Klienten zu jeder Zeit ernst, stellen passende Fragen und fassen prägnant das Gesagte zusammen. Sie verhalten sich zu jeder Zeit wertschätzend (Vgl. Radatz, 2000, S. 114).

Der/die Kunde/in hat Recht: Menschen leben in ihrer eigenen Welt und was dort passiert, ist für sie Realität. Demzufolge ist es nicht hilfreich als Coach/in korrigierend in die Lösungsfindung einzugreifen – auch wenn die eigenen Vorstellungen von denen der/s Coachees abweichen (Radatz, 2000, S. 114).

Coaching ist harte Arbeit: Anders als beim lockeren Austausch zwischen zwei Gesprächspartnern, wird beim Coaching von Anfang bis Ende der Session die Ziel- und Lösungsfindung fokussiert. Dies macht das Konstrukt zu einem hoch effizienten Instrument (Vgl. Radatz, 2000, S. 114).

Vertraulichkeit: Als Basis für eine tragfähige Coach/in-Coachee-Beziehung sollten Coaches ihren Klienten absolute Verschwiegenheit zusichern. Dieser Vertraulichkeitskredo bleibt über aktuelle Coachingprozesse hinaus erhalten und gilt auch gegenüber nicht direkt in das Coaching involvierte Auftraggeber/innen wie Personaler und übergeordnete Führungskräfte (Vgl. Radatz, 2000, S. 115).

2.4 Haltung

Bei all den Spielregeln, die ein erfolgreiches Coaching ausmachen, schwingt immer auch das Thema „Haltung“ mit. Folgende Aspekte sind aus Sicht der Autorin wesentlich und hilfreich beim Einfinden in die Rolle als Coach/in:

Grundhaltung des Nicht-Wissens: Gute Coaches zeigen Ihren Klienten gegenüber eine gewisse Demut. Da sie sich in der Welt ihres Coachees nicht auskennen und folglich nicht wissen können, welche Lösungsstrategie die Richtige für ihr jeweiliges Gegenüber ist, macht dies Sinn. Gute Coaches lösen keine Probleme, sondern bietet allenfalls Lösungsvorschläge an, die ihre Klienten im Prozess nutzen oder verwerfen können. Sie agieren zu jeder Zeit im Coachingprozess als Dienstleister und fokussieren die Bedürfnisse und Ziele des Coachees. Damit dieser Service gelingt, ist eine gute Auftragsklärung zu Beginn des Coachings unabdingbar. Wann der Auftrag erfüllt ist, entscheidet allein der Klient oder die Klientin (Vgl. Inkonstellation, ohne Jahr, S. 27).

Innere Haltung: Ich bin okay, Du bist okay: Eine respektvolle und wertschätzende Kommunikation gelingt im Prinzip nur mit der Haltung „Ich bin okay, du bist okay“. Menschen mit dieser Grundhaltung handeln lösungsorientiert und sind dazu in der Lage, ihren Blick in herausfordernden Situationen sowohl auf ihre Umwelt als auch auf ihren eigenen Beitrag zu richten. Dies sind grundsätzlich gute Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching (Vgl. Taglieber & Reabricht, ohne Jahr, Internetartikel).

3. Was ist Personalführung?

Nachdem der Coachingbegriff im vorangegangenen Kapitel erläutert wurde, beschäftigt sich dieser Abschnitt mit dem Thema Führung. Hierbei wird zunächst der Begriff erläutert. Es folgt eine intensive Auseinandersetzung mit den „Vier Feldern der Beratungs- oder Führungsstile von Sonja Radatz, bevor der Fokus auf das Herzstück dieser Arbeit, der Anwendung von Coachingtechniken in der Führung, gelenkt wird.

3.1. Begriffsklärung

Ähnlich wie Coaching wird Führung in der (Fach-) Literatur sehr unterschiedlich definiert und unterliegt in den Beschreibungen auch wechselnden Trends. Nach Wunderer fallen unter Führung (...) „alle Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.“ (Vgl. Wunderer, 2007, S. 204 aus Hemmerling, 2007, S.2). Wunderers Definition scheint für diese Abschlussarbeit passend zu sein, denn wenn alle zweckdienlichen Verhaltensweisen zulässig sind, die darauf ausgerichtet sind, ein Ziel im Arbeitskontext zu erfüllen, kann darunter auch Coaching fallen.

Aus Sicht der Autorin gehören zu Personalführung folgende Aspekte:



Abb.1: Word Cloud zum Thema Führung (eigene Darstellung)

3.2. Vier Felder der Beratungs- oder Führungsstile

Nach der grundsätzlichen Begriffsklärung, folgt nun die Darstellung und Beschreibung eines für diese Abschlussarbeit passendes Model von Sonja Radatz. Sie unterscheidet vier Führungs- oder Beratungsstile (Training, Coaching, Entscheidungen / Ratschläge und Begleitung bei Unabänderlichem), die bei der erfolgreichen Personalführung alle Anwendung finden. Die Stile haben allerdings alle sowohl einen Nutzen als auch einen Preis für die Führungskraft und werden deshalb je nach persönlicher Haltung unterschiedlich präferiert (Vgl. Radatz, 2000, S. 97 ff.).

Das folgende Modell von Radatz veranschaulicht, in welcher Situation die Stile Anwendung finden können:

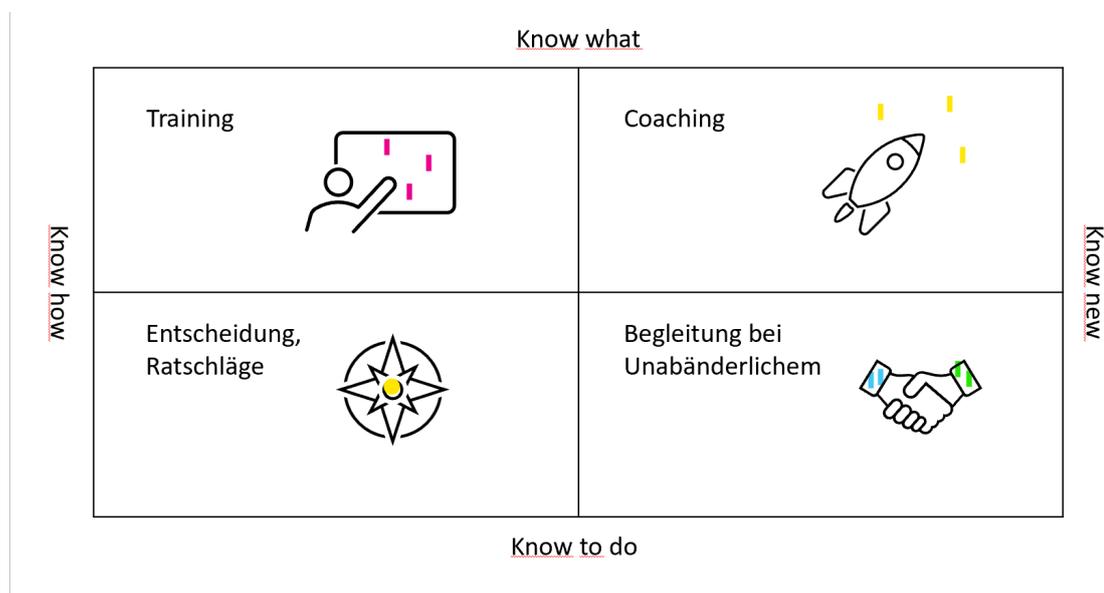


Abb. 2: Vier Felder der Beratungs- oder Führungsstile (Eigene Darstellung in Anlehnung an Radatz, 2000, S. 98)

Zur Erklärung der oben abgebildeten Grafik, werden zunächst einmal die vier Arten der Wissensgenerierung (know what, know knew, know how to do & knwo how) erläutert (Vgl. Radatz, 2000, S. 97):

Know What: Bei der Generierung von „know what“ steht die Wissensvermittlung im Vordergrund. Ziel der Führungskraft ist es, ihrem/r Mitarbeitenden alle Informationen zur Verfügung zu stellen, die für die Zielerreichung benötigt werden (Vgl. Radatz, 2000, S. 97).

Know New: Unter „know new“ wird die Generierung von neuem Wissen verstanden. Dieser Art der Wissensgenerierung findet Anwendung, wenn noch keiner der Beteiligten ein Grundwissen zum Thema hat – beispielsweise zum Start eines Projektes (Vgl. Radatz, 2000, S. 97).

Know To Do: Diese Art der Wissensgenerierung dient der Problemlösung in komplexen und/oder herausfordernden Situationen. Anwendbar ist sie beispielsweise bei Projekten mit vielen Stakeholdern, die unterschiedliche Interessen vertreten (Vgl. Radatz, 2000, S. 97).

Know.How: Bei der „know how“ Generierung werden Informationen und Daten sinnvoll miteinander verwoben, um ein gesetztes Ziel zu erreichen. Erfahrungswissen kann beispielsweise dabei helfen in ähnlichen Situationen gute Lösungen zu finden (Vgl. Radatz, 2000, S. 97).

Aus diesen vier Arten der Wissensgenerierung leitet Radatz, ausgehend vom Nullpunkt im Modell (Vgl. Abb 2), vier Beratungs- oder Führungsstile ab. Diese werden im Folgenden alle kurz erläutert (Vgl. Radatz, 2000, S. 98 f.).

Trainingsstil: Ein Training macht Sinn, wenn der oder die Mitarbeitende bereits ein recht hohes „know how“, aber ein niedriges bis mittleres „know what“ mitbringt. Führungskräfte, die den Trainingsstil anwenden, vermitteln ihren Mitarbeitenden ihr persönliches Wissen und lassen ihnen in der Regel Freiheit dabei, das Gelernte in ihrem Tätigkeitsfeld anzuwenden. Der Preis dieses Führungsstils ist allerdings, dass Mitarbeitende nicht über ihren eigenen Wissensstand hinauswachsen, weil sie angeleitet werden (Vgl. Radatz, 2000, S. 99).

Coachingstil: Ein Coaching fördert eine hohe Kompetenz im „know how, im „know to do“, im „know what“ und im „know knew“. Führungskräfte, die den Coachingstil anwenden möchten in der Regel, dass ihre Mitarbeitenden selbstständig arbeiten und eigenes Wissen aufbauen, dass über ihr eigenes und über das der Mitarbeitenden selbst hinausgeht. Bei diesem Stil steht die Entwicklung der Mitarbeitenden und letztendlich auch die Entwicklung des Tätigkeitsbereiches im Vordergrund. Problematisch kann es in der Anwendung werden, wenn die Führungskraft wenig Zeit, Geduld und Fehlertoleranz aufbringen kann (Vgl. Radatz, 2000, S. 99).

Experten-/ Ratschlagstil: Der Experten-/ Ratschlagstil macht immer dann Sinn, wenn Führungskräfte entweder unter Zeitdruck stehen oder aus ihrer Leitungsfunktion heraus eine Entscheidung im Aufgabenfeld ihres Mitarbeitenden treffen müssen oder möchten. Der Stil fördert beim Mitarbeitenden keine Art der Wissensgenerierung. Wird dieser Stil gerne und häufig aufgrund der persönlichen Präferenz der Führungskraft angewandt, gerät der oder die Mitarbeitende in eine starke Unselbständigkeit und die Führungskraft in eine stressige Problemlöserrolle (Vgl. Radatz, S. 99 f.).

Begleitung bei Unabänderlichem: Die so genannte Begleitung bei Unabänderlichem wird immer dann genutzt, wenn Führungskraft und Mitarbeitende/r für eine bestimmte Situation keine Lösung erarbeiten können. Die Aufgabe der Führungskraft besteht bei diesem Stil darin, aufmerksam und geduldig zuzuhören. Das macht Sinn, wenn zum Beispiel die lang ersehnte zusätzliche Stelle im Team aus wirtschaftlichen Gründen abgelehnt wurde und der oder die Mitarbeitende weiterhin eine große Arbeitsmenge schultern muss oder bei einem schlimmen Schicksalsschlag im Leben des Mitarbeitenden. Wichtig bei diesem Stil ist der Faktor Zeit (Vgl. Radatz, 2000, S. 100).

4. Anwendung von Coaching in der Führung

Nachdem Führung im vorangegangenen Kapitel theoretisch beleuchtet wurde, geht es in diesem Abschnitt der Arbeit um die praktische Anwendung von Coaching in der Führung. Zunächst werden Chancen und Grenzen von Coaching aufgeführt. Anschließend geht es dann um praktische Anwendungsbeispiele im Alltag einer Führungskraft.

4.1. Chancen und Grenzen

Bei der Betrachtung der vorangegangenen Kapitel und insbesondere bei der Auseinandersetzung mit Radatz Modell wird schnell klar, dass eine Führungskraft nicht nur Coach/in sein kann, sondern je nach Situation und Anliegen der Mitarbeitenden ganz unterschiedliche Führungsstile anwenden muss.

Aus Sicht der Autorin liegt die große Chance bei der Integration von Coaching in den Führungsalltag darin, Mitarbeitende durch den Aufbau einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung und Reflektionsfähigkeit zu stärken. Es ist aus ihrer Sicht eine sehr individuelle und hoch effiziente Personalentwicklungsmaßnahme.

Limitationen liegen zum einen in der Führungsrolle selbst, die einen Mix aus situationsadäquaten Führungsstilen erfordert und in der Verfügbarkeit von Zeit (Vgl. Kapitel 3). Coaching erfordert Zeit, Geduld und ein hohes Maß an Zurückhaltung von der Führungskraft – diese darf sich als Coach/in nämlich nicht selbst einmischen (Vgl. Kapitel 2).

4.2. Praktische Anwendungsbeispiele

Im zweiten und dritten Kapitel dieser Arbeit wurden die Grundlagen zum Thema „Coaching“ und „Personalführung“ beschrieben. Nach der Erläuterung von Chancen und Grenzen der Integration von Coaching in den Führungsalltag, sollen in diesem Abschnitt nun ein paar nützliche Anwendungsbeispiele aufgezeigt werden. Die Konzentration liegt auf Fragetechniken und dem Mitarbeiterjahresgespräch

4.2.1. Fragetechniken

Kluge Fragen zu stellen, die Mitarbeitende zum Nach- oder Umdenken anregen, sind zweifelsfrei wichtig und hilfreich in der Führung. Coachende haben hier ein sehr umfassendes Toolkit zur Verfügung. Aus Platzgründen werden hier nur ein paar ausgewählte Fragetechniken vorgestellt, die der Autorin in der Führung hilfreich erscheinen:

Ziel- und lösungsorientierte Fragen wie „Wo möchtest du dich gerne weiterentwickeln“; „Was würde dir helfen, um dein Ziel zu erreichen“ lenken die Haltung von Mitarbeitenden in eine positive Richtung (Vgl. Radatz, 2000, S. 181).

Erklärende Fragen helfen dabei Zusammenhänge zu verdeutlichen und bewertende Fragen sagen viel über die Haltung des Mitarbeitenden zu einer Situation aus (Vgl. Radatz, 2000, S. 195).

In komplexen Situationen können zirkuläre Fragen wie „Was sagt Herr X zum Thema“ und „Was könnte Frau Y für ein Interesse verfolgen“ hilfreich sein, um diese zu ordnen (Vgl. Radatz, 2000, S. 181).

Skalierungsfragen wie „Bei Wie viel Prozent stehen wir im Projekt XY“ eignen sich sehr gut für Statusupdates aller Art und auch zur Einschätzung von Aspekten wie Zufriedenheit, Eskalationsstufen, Unterschieden etc. (Vgl. Radatz, 2000, S. 186 f.).

Unterschiedsfragen wie „Was könntest du stattdessen oder sonst noch tun, um das Problem zu lösen“ lenken den Fokus auf Wahlmöglichkeiten und alternative Handlungsoptionen der/s Coachee/s. Besonders effektiv ist in diesem Zusammenhang nach Auffassung der Autorin die Wunderfrage, die im Rahmen der lösungsorientierten Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer gestellt wird (Vgl. Radatz, 2000, S. 185; S. 258 f.)

Exkurs: Lösungsorientierte Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer

Ein Konzept, das unter anderem auf Unterschiedsfragen basiert, ist die Lösungsorientierte Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer. Er entwickelte mit der sogenannten Wunderfrage ein Instrument, das den/die Coachee in eine ganz neue, positive Wirklichkeit versetzt. So wird der Fokus des Gegenübers auf konstruktive Verhaltensweisen gelenkt, die zu der idealen Situation geführt haben. Die Grundsätze der lösungsorientierten Kurzzeitberatung lauten wie folgt (Vgl. Radatz, 2000, S. 258 f.):

- Die herausfordernde Situation wird von der Lösung entkoppelt. Es werden also Fragen gestellt, die sich auf die bereits gelöste Problemsituation beziehen – zum Beispiel „Was tust du denn, wenn du souverän auf der Bühne performst“?
- Ein imaginiertes, inneres Zustand wird als realer Zustand erlebt – das Gehirn unterscheidet hier nicht. Man lässt den/die Coachee deshalb genau beschreiben und fühlen, welches Verhalten er/sie in einer idealen Situation zeigt.
- Der ideale Zustand versetzt den/die Coachee in eine Situation, in der er/sie das Verhalten bereits geändert hat. Hierdurch wird Zuversicht geschaffen es wird
- Es mit Unterschieden gearbeitet – was ist anders, wenn... .
- Die Problemfokussierung (alle negativen Aussagen) wird in eine Lösungsfokussierung (was stattdessen) umgewandelt.

Die oben beschriebenen Fragetechniken stellen wie bereits erwähnt nur einen Auszug aus allen zur Verfügung stehenden dar. In der Literatur finden interessierte Leser/innen noch einiges mehr zu diesem Thema.

4.2.2. Mitarbeiterjahresgespräch

Das Mitarbeiterjahresgespräch ist meist vom Unternehmen vorgegeben und setzt nicht zwingend einen Gesprächswunsch oder ein Problem auf Seiten der/s Mitarbeitenden voraus. Besteht ein gutes Vertrauensverhältnis zwischen den Gesprächspartnern, eignet es sich allerdings gut, um Fragetechniken und die lösungsorientierte Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer darin anzuwenden (Vgl. Radatz, 2000, S. 296).

In der Eröffnung des Gespräches könnte beispielsweise eine Frage zu Erwartungen wie „Woran würdest du merken, dass dir das Gespräch heute etwas gebracht hat“ hilfreich sein. Mit Fragen wie „Was denkst du, wo deine Stärken und Entwicklungsfelder liegen“ oder „Welches Feedback hast du von deinen Kolleg:innen“ zuletzt zu deiner Arbeitsweise erhalten“ kann eine Führungskraft die Selbstreflektion des/r Mitarbeitenden anregen. Fragen, die auf die Mitarbeiterentwicklung abzielen, könnten zum Beispiel mit „Wo möchtest bei diesem Thema im nächstes Mitarbeiterjahresgespräch stehen“ eingeleitet werden und die Wunderfrage kann prinzipiell zu jedem Zeitpunkt im Gespräch angewandt werden, um Unterschiede im Verhalten herauszuarbeiten (Vgl. Radatz, 2000, S. 296 ff.).

4. Fazit

Coaching ist anspruchsvoll, vielschichtig und kann Menschen dazu bringen, über sich hinaus zu wachsen. Die Anwendung – ganz gleich in welchem Kontext - braucht aber auch Zeit, eine passende Haltung und Geduld (Vgl. Kapitel 2).

Der Führungsalltag kann mitunter sehr stressig sein und erfordert je nach Situation und Mitarbeiter/in ganz unterschiedliche Führungspraktiken (Vgl. Kapitel 3).

Wie sieht es denn nun aus mit dem Thema dieser Abschlussarbeit? Kann und sollte Coaching in der Personalführung Anwendung finden?

Mit Blick auf diese Arbeit und den Führungsalltag der Autorin lohnt es sich Coachingtechniken in die Personalführung zu integrieren, wenn der Zeitpunkt passt und das Thema ein Heraushalten der Führungskraft weitestgehend möglich macht. Eigene Erfahrungen der Autorin aus der Praxis zeigen, dass Feedback- und Entwicklungsgespräche eine gute Plattform dafür sind. Hier geht es nämlich schwerpunktmäßig um die Weiterentwicklung von Mitarbeitenden. Die Termine stehen fest im Kalender und bieten sich daher auch in Bezug auf den Faktor „Zeit“ für ein Coaching an (Vgl. Kapitel 3, 4).

Insgesamt wurde durch die Auseinandersetzung mit Coaching in der Führung deutlich, dass dies in verantwortungsbewusster Dosierung möglich ist. Personalverantwortliche, die den Wunsch haben, ihre Mitarbeitenden zu empoweren, können hierdurch aus Sicht der Autorin sogar zu besseren und zufriedeneren Führungskräften werden und das Teamklima deutlich verbessern – Vertrauen & Augenhöhe stärken schließlich die Beziehung. Nicht zuletzt macht es viel Spaß, Mitarbeitenden beim über sich hinauswachsen zuzuschauen und es entlastet ungemein, wenn die Früchte des Coachings in Form von mehr Selbstständigkeit und innovativeren Ideen der Teammitglieder geerntet werden können.

Literaturverzeichnis

Fachbücher:

Hemmerling, Jens: Coaching und Führung – Synergien und Grenzen. Studienarbeit. Online, Grin Verlag, 2007

Inkonstellation: Systemischen Coachingausbildung, Skript, S. 27

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, literatur-vsm, Wolkersdorf Österreich, 2000

Internetartikel:

Coaching Magazin: <https://www.coaching-magazin.de/themen/coaching-definition>
(Zugriffsdatum 02.05.2023)

Taglieber, B.; Reabricht, S., o.J.: <https://transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/> (Zugriffsdatum: 02.05.2023)

Zimmermann, B., 2012: https://www.anwalt.de/rechtstipps/coach-ein-berufsbild-ohne-gesetzliche-norm_028150.html (Zugriffsdatum: 02.05.2023)

Abbildungsverzeichnis

Abb1.: Abb.1: Word Cloud zum Thema Führung (eigene Darstellung)

Abb2.: Vier Felder der Beratungs- oder Führungsstile (Eigene Darstellung in Anlehnung an Radatz, 2000, S. 98)