

InKostellation

Standort Köln

Abschlussarbeit zur Systemischen Coaching Ausbildung zum Thema

Führungskraft als Coach?!

Voraussetzungen & Herausforderungen

Abgabedatum: 31.07.2022

I Inhaltsverzeichnis

II Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Einleitung	4
2 Rollen- & Aufgabenvielfalt von Führungskräften	5
3 Führungskraft als Coach.....	7
3.1 Zustimmung als Grundvoraussetzung	7
3.2 Effektive Coaching-Kompetenzen der Führungskraft.....	8
3.3 Rollenkonflikte.....	10
3.4 Leitfaden für das Mitarbeiter-Coaching.....	11
4 Fazit	13
III Literaturverzeichnis.....	14

II Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der Coach als eine Rolle der Führungskraft (Corporate Foto erstellt von freepik - de.freepik.com)	6
--	---

1 Einleitung

In der heutigen Zeit werden in Unternehmen Mitarbeitende benötigt, die sich sowohl mit den Unternehmenszielen identifizieren als auch die Bereitschaft mitbringen, Veränderungen nicht nur anzunehmen, sondern diese auch eigeninitiativ anzutreiben. Dieser Bedarf liegt unter anderem in der an Komplexität zunehmenden Arbeitswelt, dem demographischen Wandel und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel begründet. Arbeitnehmer der Generation Y bringen Erwartungen und Anforderungen an den Arbeitgeber mit – sie möchten Teil eines funktionierenden Teams sein, interessanten und sinnstiftenden Tätigkeiten nachgehen und sich weiterentwickeln. Zudem bringen sie Erwartungen an die Fähigkeiten ihrer Führungskraft mit und haben eine Vorstellung davon, von welchen Aspekten die Beziehung zum Vorgesetzten geprägt sein soll: Zum Beispiel Feedbackkultur, Menschlichkeit, Augenhöhe und Unterstützung in der Weiterentwicklung (Öhlschlegel-Haubrock, Rach & Wolf, 2016).

Das Arbeitsleben ist durch die oben genannten Aspekte und auch durch die Digitalisierung von Veränderung geprägt und die Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte verändern sich. So gewinnen beispielsweise die Arbeitsstrukturen an Transparenz und die zeitlichen und räumlichen Grenzen schwinden im Zuge der digitalen Zusammenarbeit. Die Führungskräfte tragen einen maßgeblichen Anteil zur Sicherung des Unternehmenserfolgs bei und es ist notwendig, dass sie sich stetig in ihrer Führungskompetenz weiterentwickeln. So können sie Mitarbeitende konstruktiv und effektiv begleiten und sie in der Rolle des Coaches für die Herausforderungen der heutigen aber auch der zukünftigen Arbeitswelt stärken. Denn es gilt unterschiedliche Erwartungen und Ansprüche zu erfüllen, was den Führungskräften ein hohes Maß an Aufmerksamkeit abverlangt. Im Coaching hat die Führungskraft die Möglichkeit, den Mitarbeitenden im Fokus zu haben und sich auf dessen individuelle Situation einzustellen (Hinkelmann & Enzweiler, 2018). Eine grundlegende Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Coaching zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem besteht darin, dass die Führungskraft die eigene Führungsmentalität reflektiert und verändert und den Mitarbeitenden als Begleiter bei der Definition von Zielen, Identifikation von Erfolgen und Lösung von Herausforderungen durch den Einsatz eigener Ressourcen unterstützt (Perschmann & Seebode, 2018).

In dieser Abschlussarbeit wird zunächst die Rollen- & Aufgabenvielfalt von Führungskräften betrachtet. Anschließend wird die Führungskraft in der Rolle des Coachs näher beleuchtet und ein Augenmerk auf die Voraussetzungen eines Coachings zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem gelegt. Es erfolgt ein Überblick über effektive Coaching-Kompetenzen der Führungskraft sowie die Skizzierung der Rollenkonflikte, mit denen Führungskräfte im Coaching von Mitarbeitenden konfrontiert werden. Zudem wird ein Leitfaden für das Mitarbeiter-Coaching gegeben. Abschließend werden die Grundaspekte dieser Arbeit im Fazit zusammengefasst.

2 Rollen- & Aufgabenvielfalt von Führungskräften

Führungskräfte gehen in ihrem Arbeitsalltag unter anderem oftmals fachbezogenen Tätigkeiten nach, welche von ihnen zu erledigen sind und sich nicht vollständig an andere Mitarbeitende delegieren lassen. Diese lassen sich nach Kratz (2017) auf folgende fünf Führungsaufgaben zusammenfassen:

1. Eine Problemsituation stößt einen Führungsprozess an. Um die bevorstehende Herausforderung erfolgreich zu meistern, treibt die Führungskraft die **Zielvereinbarung** voran. In dieser wird das gewünschte Soll definiert, durch das die Problemsituation überwunden wird.
2. Im nächsten Schritt werden Wege und Strategien ermittelt, um das zuvor festgelegte Ziel mit möglichst geringem Aufwand zu realisieren. In diesem Zuge wird von der Aufgabe der **Planung** gesprochen.
3. Die Führungskraft ist maßgeblich an der **Entscheidung** beteiligt, aus den ermittelten Lösungswegen den zielführendsten zu bestimmen, welcher anschließend in die Umsetzung geht.
4. Der ausgewählte Weg, der zur Auflösung des Problems führen soll, wird anschließend realisiert. Hierbei begleitet die Führungskraft den Prozess der **Realisierung** – dabei ist es nicht notwendig, dass sie die Umsetzung selbstständig ausführt.
5. Es erfolgt ein Soll-Ist-Abgleich, in dem die Frage beantwortet wird, inwiefern das Ergebnis dem definierten Soll entspricht. Die Führungskraft führt an dieser Stelle die **Kontrolle** des Ergebnisses durch.

In dieser Aufgabenvielfalt gibt es einige Aspekte die dafürsprechen, dass die Führungskraft auch in der Rolle des Coachs agiert. So hat die Führungskraft in der

Rolle des Coachs bereits zu Prozessbeginn einen Überblick über die Stärken und Potenzialbereiche des Mitarbeitenden als Coachee. Zudem sind die Ziele des Coachees bereits bekannt und der Führungskraft ist bewusst, welche Herausforderungen auf dem Weg zum Ziel aufkommen können. Im Idealfall besteht außerdem bereits ein auf Vertrauen basiertes Verhältnis zwischen den Parteien. Darüber hinaus entstehen dem Unternehmen keine Kosten, welche bei der Beauftragung eines externen Coaches anfallen würden und Interventionen können on-the-job in den Arbeitsalltag integriert werden (Kolletzky, o.D). Mithilfe von Coaching wird die Aufmerksamkeit und der Blick auf die gewünschte Zukunft gerichtet und es werden Strategien entwickelt, wie dieser Zustand durch die Ressourcen und Weiterentwicklung des Mitarbeitenden erreicht werden kann. Der Mitarbeitende bekommt die Möglichkeit, neue Sichtweisen einzunehmen und aus dem problemfokussierten Fokus zu gelangen. Das Coaching als Führungsinstrument fördert die Weiterentwicklung und Kompetenzzentfaltung des Mitarbeitenden und öffnet Perspektiven, um auch in herausfordernden Situationen den möglichen nächsten Schritt zu erkennen (Dusch, 2020).



Abbildung 1: Der Coach als eine Rolle der Führungskraft (Corporate Foto erstellt von freepik - de.freepik.com)

3 Führungskraft als Coach

Das Ziel eines Coachings zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem ist es, dass der Mitarbeitende als Coachee Unterstützung bei der Selbstorganisation seiner Kompetenzen erhält und dazu befähigt wird, seine Ressourcen zur Problembewältigung zu entfalten. Das Motto lautet „Hilfe zur Selbsthilfe“, wobei die Führungskraft darauf verzichten sollte, dem Coachee vermehrt Ratschläge und Anordnungen mitzuteilen. Dies kann zu einer Demotivation des Mitarbeitenden führen und schließlich in Nachlässigkeit bei der Ausführung der Tätigkeiten führen. Für die Umsetzung von Coaching als Führungsinstrument ist es notwendig, dass der gesamte Prozess in einem für alle Beteiligten geschützten Rahmen stattfindet. Das grundlegende Element einer funktionierenden Beziehung zwischen Coach (Führungskraft) und Coachee (Mitarbeitender) ist eine absolute Verschwiegenheit. Außerdem besteht der Grundsatz, dass ein Coaching nur dann stattfindet, wenn es sowohl vom Coachee als auch vom Coach gewollt ist und auf vollkommener Freiwilligkeit beruht (Salzig, 2019).

Von großer Wichtigkeit ist außerdem eine herrschende Balance zwischen Nähe und Distanz. In welchem Maß diese beiden Faktoren konkret vorliegen sollten, um einen erfolgreichen Coaching-Prozess und eine gesunde Coach-Coachee-Beziehung zu gestalten, ist nicht einheitlich definierbar und kommt auf den Einzelfall an. Denn die Intensität von Coaching ist verschieden und auch in der Form gibt es Unterschiede (Böttcher & Schumann, 2016).

3.1 Zustimmung als Grundvoraussetzung

Es gibt verschiedene Gründe, warum Mitarbeitende nicht für ein Coaching bereit sind und das Coaching-Angebot ablehnen, wie zum Beispiel:

- Der Mitarbeitende verspürt Angst davor, dass Fehler oder fehlende Kompetenzen seinerseits aufgedeckt werden und befürchtet, dass daraus negative Konsequenzen entstehen und schlimmstenfalls eine Kündigung droht.
- Auch die Angst davor, dass eine absolute Verschwiegenheit seitens der Führungskraft als Coach nicht eingehalten wird und Inhalte des Coachings an Dritte herangetragen werden, kann zu einer Ablehnung eines Coachings führen.

- Aus Sicht des Mitarbeitenden besteht seinerseits keine persönliche Entwicklungsmöglichkeit (Äußerungen/Gedanken wie „Das werde ich sowieso nicht mehr lernen.“).
- Der Mitarbeitende beurteilt eine (Weiter-)Entwicklung als nicht notwendig (Äußerungen/Gedanken wie „Seit vielen Jahren mache ich das schon so und es funktioniert. Warum sollte ich etwas ändern?“).

Sollten Mitarbeitende das Coaching aus den ersten zwei oben genannten Gründen ablehnen, kann die Führungskraft empathisch und rücksichtsvoll das Gespräch suchen. Es besteht die Chance, dass in einem Gespräch geklärt werden kann, was der Mitarbeitende benötigt, um die Ängste vor negativen Konsequenzen oder Indiskretion aufzulösen. Zudem kann die Führungskraft als Coach in einem solchen Gespräch verdeutlichen, dass es sich keinesfalls um eine Art Überprüfung der Fähigkeiten des Mitarbeitenden geht, sondern einzig und allein die Weiterentwicklung im Fokus steht. Scheitert das Gespräch allerdings insofern, dass die genannten Ängste und Bedenken seitens des Mitarbeitenden weiterhin bestehen und das Coaching weiterhin abgelehnt wird, ist diese Entscheidung zu akzeptieren. Zudem ist es möglich, dass der Mitarbeitende nicht das Coaching an sich ablehnt, sondern sich lediglich bei dem Gedanken unwohl fühlt, von der eigenen Führungskraft als Coach begleitet zu werden, weil zum Beispiel das Vertrauensverhältnis nicht ausreichend besteht. In diesem Fall sollte die Führungskraft verständnisvoll reagieren und den Mitarbeitenden keinesfalls weiterhin zum Coaching drängen, sondern ggf. die Zusammenarbeit mit einem externen Coach anbieten (*Die Führungskraft als Coach: Kein Coaching ohne Zustimmung, o.D.*).

3.2 Effektive Coaching-Kompetenzen der Führungskraft

Nach Prause (2021) ist eine Führungskraft, die ihr Team zum Erfolg und zu qualitativ hochwertigen Leistungen begleitet, dazu in der Lage, die Mitarbeitenden bei konkreten Handlungen zu unterstützen und sie bei ihrer Potenzialentfaltung zu begleiten. Hierbei ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden aus intrinsischer Motivation handeln und ihren Tätigkeiten aus eigener Überzeugung nachgehen. Es ist folglich notwendig, dass die Führungskraft in ihrer Rolle als Coach über verschiedene Kompetenzen verfügt:

- Die Schaffung einer von Vertrauen geprägten Atmosphäre, in welcher sich die Mitarbeitenden wohlfühlen und die es ihnen erlaubt, eine offene Kommunikation zur Führungskraft und zum gesamten Team zu führen und die eigene Meinung offenzulegen.
- Die Führungskraft verfügt über ein Selbstvertrauen, auf welches sie auch in für sich herausfordernden Situationen zugreifen kann.
- Mithilfe von Empathie und einer auf den Mitarbeitenden gerichteten Wahrnehmung kann die Führungskraft die sozialen (Grund)Bedürfnisse wie zum Beispiel Kommunikation, Fairness und die gewünschte Art und Intensität von Anerkennung und Wertschätzung des Mitarbeitenden erfassen.
- Die Führungskraft ist in jeglichen Situationen und vor allem auch in kritischen Situationen zu einer zielführenden Kommunikation in der Lage, durch welche eine hohe Qualität ermöglicht wird. Hier sind unter anderem Kompetenzen der Gesprächsführung, Wissen über Fragetechniken und das Beherrschen von Feedback-Regeln gefragt.
- Es können seitens der Führungskraft Perspektivwechsel vollzogen werden und es gelingt einen objektiven Blick auf die Gesamtsituation einzunehmen.

Zudem können nach Salzig (2019) einige bewährte Ansätze festgehalten werden, welche die Führungskraft in der Rolle als Coach beherrschen und verfolgen sollte:

- Der Aufbau einer positiven **Coaching-Atmosphäre** stellt einen zentralen Aspekt im erfolgreichen Coaching dar. Der gesamte Prozess sollte von Empathie, Wertschätzung, Vertrauen und Respekt geprägt sein, um eine gesunde und zielführende Beziehung zum Coachee entstehen zu lassen.
- Die **Aufmerksamkeit** sollte voll und ganz auf dem Mitarbeitenden als Coachee liegen, sodass sowohl das Gesagte als auch die durch Körpersprache gesendeten Signale wahrgenommen, verarbeitet und in den Coaching-Prozess integriert werden können.
- Der gesamte **Coaching-Prozess** ist in verschiedene Phasen aufzuteilen, um den Coachee bestmöglich zu begleiten. Hierbei bedarf es einem strukturierten Ablauf, sodass sich beide Parteien an einem roten Faden orientieren können bzw. der Coach jederzeit in der Lage ist, den Coachee aus einer eventuellen Orientierungslosigkeit im Prozess zu führen.

- Durch **aktives Zuhören** ist der Coach in der Lage, sich uneingeschränkt auf den Coachee und sein Anliegen zu fokussieren. Dies erfordert ein gewisses Maß an Konzentration und Geduld und bedeutet, die eigenen Gedanken und Sichtweisen in den Hintergrund zu setzen. Fragen wie „Was meinen Sie genau damit?“ sind Bestandteil des aktiven Zuhörens
- **Fragen** sind eines der mächtigsten Instrumente im Coaching. Mithilfe verschiedener Fragetechniken gelingt es dem Coach, den Coachee in den Zustand des Nachdenkens zu bringen, was oftmals für den weiteren Prozess wertvolle neue Erkenntnisse und Lösungsstrategien hervorbringt.

Von besonderer Relevanz ist die Kompetenz der Selbstreflexion, welche zu den wichtigsten Führungskompetenzen zählt und im Kontext des Coachings durch die Führungskraft noch an Relevanz gewinnt. Denn die Führungskraft stößt in der Rolle des Coachs nicht nur einen Weiterentwicklungsprozess beim Mitarbeiter an, sondern ist gleichzeitig auch insofern Teil des Prozesses, als dass das Verhaltensmuster des Mitarbeiters von ihrem Verhalten in einer bestimmten Intensität bedingt wird (Wildenmann, 2016).

3.3 Rollenkonflikte

Es nimmt den Anschein, als sei der Rollenkonflikt der Führungskraft im Coaching mit Mitarbeitenden unvermeidbar und als herrschen zwischen den Rollen der Führungskraft und des Coaches Widersprüche. Grundsätzlich besetzt der Coach eine neutrale Position und befindet sich mit dem Coachee auf Augenhöhe. Eine Führungskraft hingegen bewertet in gewisser Weise die Arbeitsleistungen des Mitarbeitenden und es besteht eine Hierarchie zwischen beiden. Diese wird zwar in einigen Unternehmen nicht gelebt, ist jedoch für beide Parteien spürbar. Der Grundstein der Freiwilligkeit eines Coaching-Prozesses kann ein Gefühl des Widerspruchs mit Blick auf die Tatsache verursachen, dass die Führungskraft dem Mitarbeitenden gegenüber weisungsbefugt ist. Ein weiterer Aspekt, welcher Rollenkonflikte verursacht und die Führungskraft vor eine Herausforderung stellt: Die Führungskraft wird in ihrer Rolle dazu angehalten, die Unternehmensziele zu vertreten. Im Coaching sollte jedoch zu jeder Zeit das Anliegen des Coachees den Kern bilden und im Fokus stehen. Es kann folglich im Coaching zu Inter-Sender-Konflikten kommen, da der Mitarbeitende und die Geschäftsführung Forderungen an die Führungskraft als Coach stellen, welche nicht miteinander vereinbar sind

und auch gegensätzlich sein können. Solche Konflikte haben das Potenzial Stress auszulösen, da die Führungskraft die Forderungen einer der Parteien nicht erfüllen kann. Um eine Entscheidung zu treffen, wie die Situation gelöst wird und um Rollenklarheit zu erlangen, sollten die unterschiedlichen Anforderungen reflektiert werden.

Sowohl für die Führungskraft als auch für den Mitarbeitenden ist es relevant, eine Abgrenzung zwischen der Vorgesetzter-Mitarbeiter-Beziehung und Coach-Klienten-Beziehung vorzunehmen. Eine Möglichkeit ist, den Rollenwechsel von der Führungskraft zum Coach mithilfe eines Übergangsrituals zu vollziehen. Es gibt viele verschiedene Möglichkeiten, wie ein solches Ritual aussehen kann, wie beispielsweise ein bewusster Raumwechsel, gemeinsames trinken einer Tasse Kaffee oder eine Pause in entspannter Atmosphäre. Um den auftretenden Rollenkonflikten Intensität zu nehmen, ist es unbedingt notwendig, dass die Führungskraft ihre Rollen definiert und in ihren Ausgestaltungen voneinander abgrenzt (Böttcher & Schumann, 2016).

3.4 Leitfaden für das Mitarbeiter-Coaching

Es ist keine Seltenheit, dass Führungskräfte, auch ohne eine zusätzliche Coaching Ausbildung durchlaufen zu haben, ihre Mitarbeitenden durch Coaching-Gespräche in ihrer Weiterentwicklung unterstützen. Im Zusammenspiel mit den notwendigen Coaching-Kompetenzen können sich Führungskräfte laut Rogers (2012) an einem aus fünf Schritten bestehendem Leitfaden für Coaching-Gespräche mit Mitarbeitenden orientieren. Im ersten Schritt liegt der Fokus zu Beginn des Coachings auf der Klärung und Definition eines Zieles oder auch mehreren Zielen. Diese entwickelt und definiert der Mitarbeitende in Hinblick auf seine persönlichen Werte selbst und wird von der Führungskraft als Coach lediglich dabei unterstützt. Bereits an dieser Stelle ist es wichtig, dass das Ziel bzw. die Ziele aus einem realistischen Blickwinkel heraus durch mehrere Teilschritte erreichbar erscheint.

Im zweiten Schritt erfolgt eine Bestandsanalyse, in der im Gespräch die Diskrepanz zwischen der aktuellen Situation und der gewünschten zukünftigen Situation beleuchtet wird. Hilfreich kann hier ein von der Führungskraft angestoßener Denkprozess (z.B. durch Fragetechniken hervorgerufen) darauf sein, welche Auswirkungen ein Verweilen in der aktuellen Situation hätte, um die Motivation

des Mitarbeitenden zu fördern. Diese Phase im Coaching-Prozess sollte jedoch nicht zu lange anhalten, sondern vielmehr ist das definierte Ziel wieder in den Fokus zu stellen.

Es folgt der nächste Schritt, indem verschiedene Lösungsstrategien und Möglichkeiten gesammelt werden, durch die der Mitarbeitende aus der aktuellen Situation (dem Ist-Zustand) zum gewünschten Ziel (dem Soll-Zustand) gelangt. Dabei unterstützt die Führungskraft dabei, dass der Mitarbeitende seine eigenen Ressourcen erkennt und diese in die Möglichkeiten einfließen lässt. An dieser Stelle ist es erst einmal noch nicht notwendig, die Lösungsstrategien vollends zu bewerten. Vielmehr geht es hier zunächst um ein Brainstorming und der Sammlung von verschiedenen Optionen und den damit verknüpften ersten Gedanken. Anschließend bekommt der Mitarbeitende die Möglichkeit, die Optionen in Ruhe zu betrachten und zu überlegen, welche Vor- und Nachteile mit ihnen einhergehen. Gegebenenfalls entscheidet der Klient in diesem Schritt bereits, dass die ein oder andere aufgestellte Lösungsstrategie nicht infrage kommt und im weiteren Prozess nicht weiter berücksichtigt werden soll.

Aus dem vierten Schritt geht ein Aktionsplan hervor, indem der Mitarbeitende sich für eine der zuvor aufgestellten Option zur Zielerreichung entscheidet. Die Führungskraft lenkt den Prozess so, dass der Coachee konkret festhält, welche Handlungsschritte aus der gewählten Option resultieren und wie er diese nun ausführen wird. Dabei muss unbedingt vermittelt werden, dass der Coachee allein die Verantwortung für die Umsetzung trägt. Sollte es dabei zu Unstimmigkeiten in den Aussagen des Mitarbeitenden kommen oder die Benennung der einzelnen Handlungsschritte zur Überforderung führen, leitet die Führungskraft den Prozess erneut zum ersten Schritt zurück. Dann ist zu klären, ob das Ziel noch einmal neu definiert oder in Aspekten angepasst werden muss.

Um sicherzustellen, dass der Mitarbeitende ins Tun kommt und die identifizierten Handlungsschritte ausführt, vereinbart der Coach einen Zeitpunkt, bis wann dies erfolgt sein wird. So steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der Klient tatsächlich aktiv wird. Es kann ein Review-Termin terminiert werden, indem die bis dahin umgesetzten Aspekte und Fortschritte gemeinsam betrachtet werden. Vorteil ist hier, dass der Coach einen Überblick über den Stand des Coachingerfolgs und die Situation des Klienten behält und zeitgleich seitens des Mitarbeitenden eine Verbindlichkeit entsteht, die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten.

4 Fazit

Die Arbeitswelt verändert sich und stellt Mitarbeitende vor Herausforderungen und lässt die Rolle der Führungskraft in ihrer Komplexität steigen. Um diese bewältigen zu können, benötigen sie die Unterstützung der Führungskraft. Coaching ist ein wertvolles Führungsinstrument, durch dessen Einsatz die Weiterentwicklung, Leistungsfähigkeit und Zielerreichung der Mitarbeitenden durch die Führungskraft als Coach gefördert wird. Es ist unbedingt notwendig, dass das Coaching durch die Führungskraft als ein Angebot kommuniziert wird, dem Mitarbeitende zustimmen können, es jedoch auch ablehnen können, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Möchten Mitarbeitende nicht von ihrer Führungskraft gecoacht werden, einem Coaching allgemein jedoch zusagen, kann in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung bzw. Personalentwicklung ein externer Coach hinzugezogen werden.

Nicht alle Führungskräfte besuchen vor der Durchführung eines Mitarbeiter-Coachings eine Aus- oder Weiterbildung, um sich sowohl Coaching-Kompetenzen als auch Methoden und Instrumente anzueignen. Aus meiner Sicht ist dies jedoch empfehlenswert, um mit der richtigen Haltung ein zielführendes Coaching durchführen zu können. Führungskräfte sollten sich vor einem Coaching zumindest reflektieren, Recherche betreiben, die eigene Kommunikationskompetenz hinterfragen und bewerten, ob die zum Mitarbeitenden bestehende Beziehung insoweit von Vertrauen und Offenheit geprägt ist, dass ein Coaching-Gespräch in einer angenehmen Atmosphäre durchgeführt werden kann. Zudem sollten Führungskräfte in der Rolle als Coach auf möglicherweise auftretende Rollenkonflikte vorbereitet sein und diese lösen bzw. so mit ihnen umgehen können, dass sie nicht zu einer (psychischen) Belastung werden. Um Mitarbeitende durch einen sinnvollen Coaching-Prozess führen zu können, sollten sich Führungskräfte im Rahmen einer Weiterbildung oder selbstständig mit diesem auseinandersetzen und ihn als Leitfaden und Orientierungspunkt nutzen. Abschließend kann es unter der Erfüllung grundlegender Aspekte wertvoll sein, wenn Führungskräfte in der Rolle des Coachs agieren. Damit gehen jedoch auch Grenzen einher und es bedarf einem hohen Maß an Achtsamkeit und Reflexion seitens der Führungskräfte, um den Prozess jederzeit auf Stimmigkeit und Erfolg einschätzen zu können.

III Literaturverzeichnis

- Böttcher, T. & Schumann, K. (2016). Mitarbeitercoaching – In ungewohnter Rolle. *managerSeminare*, (Heft 219)
- Dusch, E. (20220). *Coaching in der Führung – wie Sie Coaching als wertvolles Führungsinstrument nutzen können*. Verfügbar unter: <https://life-science.eu/coaching-in-der-fuehrung/>
- Die Führungskraft als Coach: Kein Coaching ohne Zustimmung*. (o.D.). Schwerdtfeger Coach & Mentor für Führungskräfte. <https://coach-und-mentor.de/kein-coaching-ohne-zustimmung/>
- Hinkelmann, R. & Enzweiler, T. (2016). *Coaching als Führungsinstrument. Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kolletzky, M. (o.D.). *Die Führungskraft als Coach: Hohe Anforderungen & große Risiken*. Verfügbar unter: <https://www.edutrainment-company.com/die-fuehrungskraft-als-coach/>
- Öhlschlegel-Haubrock, S., Rach, J. & Wolf, J. (2016). *Von der Führungskraft zum Coach*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Perschmann, M. & Seebode, R (2018, 30. Januar). *Vom Chef zum Coach: Führung neu gelebt. Mitarbeiter suchen in ihrer Führungskraft eher einen Förderer denn einen Leader*. Verfügbar unter: <https://www.humanresourcesmanager.de/leadership/vom-chef-zum-coach-fuehrung-neu-gelebt/>
- Rogers, J. (2012). *Manager As Coach – The New Way to Get Results*. New York: McGraw-Hill Professional.
- Salzig, M. (2019, 4. Juni). *Coaching als Führungsinstrument nutzen*. Verfügbar unter: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/fuehrung-und-leadership/perspektiven-der-fuehrung-coaching-als-fuehrungsinstrument-nutzen/>
- Wildenmann, B. (2016). Der Chef als Coach. *managerSeminare*, (Heft 215)