

# **Führungskraft als Coach**

**Leadership & Business Management**

**Hausarbeit**  
im Rahmen der  
Ausbildung zum Systemischen Coach  
bei InKonstellation

**Davud Erhan**  
Weitersburg, 27. April 2023

# **I. Inhaltsverzeichnis**

<b>I. INHALTSVERZEICHNIS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. EXECUTIVE SUMMARY .....</b>	<b>2</b>
<b>2. EINLEITUNG .....</b>	<b>3</b>
<b>3. DEFINITION COACHING.....</b>	<b>3</b>
<b>4. DEFINITION FÜHRUNGSKRAFT.....</b>	<b>4</b>
<b>5. VEREINBARKEIT VON FÜHRUNG UND COACHING.....</b>	<b>4</b>
<b>6. FÜHRUNGSSTILE UND COACHING .....</b>	<b>7</b>
<b>7. SELEKTION COACHINGTECHNIKEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE .....</b>	<b>10</b>
<b>8. FALLBEISPIEL: FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH.....</b>	<b>14</b>
<b>9. FAZIT .....</b>	<b>16</b>
<b>10. ANHANG.....</b>	<b>18</b>
<b>11. LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>19</b>

## 1. Executive Summary

Ziel dieser Arbeit ist es der Frage nachzugehen, ob eine Führungskraft bei seinen Mitarbeitern auch als Coach auftreten kann, um sie beim Finden ihrer eigenen Lösungen zu begleiten. Hierfür kommt es nach einer Definition der beiden Begrifflichkeiten Coaching und Führung zu einer Kombination beider Begriffe, welche visuell gegenüberliegend auf zwei Polen dargestellt wird. Anschließend wird mittels einer Studie aufgezeigt, inwiefern Führungskräfte (wissentlich oder unwissentlich) bereits Prinzipien des Coachings in ihren Führungsstil einfließen lassen. Im nächsten Schritt sollen die gängigen Führungsstile näher beleuchtet und das Grundverständnis geschaffen werden bei welchem Stil Coaching überhaupt in Frage kommt. Der kooperative- und demokratische Führungsstil werden als die zwei Stile identifiziert bei denen Elemente des Coachings sinnvoll erscheinen. Einem klassischen Coaching stehen mögliche Neutralitätskonflikte der Führungskraft im Wege, während einige Techniken aber punktuell durchaus einsetzbar sind. Die Auswahl der Techniken erfolgt über ein Multiselektionsverfahren und ist abhängig von der durchführenden Person. Abschließend wird anhand eines Fallbeispiels gezeigt, wie eine Führungskraft mit ausgewählten Techniken seinen Mitarbeiter bei der Lösungsfindung (durch Fokus auf Steuerung des Prozesses) begleiten kann.

## 2. Einleitung

Globalisierung, Internet, Corona Pandemie, Klimawandel, Migration und geopolitische Spannungen sind nur einige äußere Einflüsse welche dazu führen, dass sich Unternehmen und deren Mitarbeiter in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten (VUKA) Welt wiederfinden. Diese Veränderungen stören Routinen und bringen völlig neue Probleme und Konflikte mit sich. Coaching stellt eine Möglichkeit dar, Mitarbeitern von Unternehmen beim Umgang mit Problemen und Konflikten nachhaltig zu helfen. Führungskräfte übernehmen hierbei eine wichtige Aufgabe.

Können Führungskräfte sogar selbst die Rolle eines Coaches einnehmen und die eigenen Mitarbeiter beim Finden ihrer Lösungen begleiten? Falls ja, welche Techniken können eingesetzt werden und welche nicht? Die Folgende Arbeit geht der Beantwortung dieser Fragen nach. Es ist ein sehr großes Thema und diese Hausarbeit hat aufgrund des vorgegebenen Rahmens nicht den Anspruch wissenschaftlich tief in die Materie einzusteigen. Sie hat aber den Anspruch einen Überblick zu geben, zu inspirieren und vielleicht sogar die ersten Erkenntnisse zu liefern.

## 3. Definition Coaching

Beim Coaching geht es darum, dass der Coachee lernt, „...**wie er selbst Probleme und Konflikte löst und bewältigt**“. Er bestimmt das Ziel des Coachings, die Kriterien für die Zielerreichung legen Coach und Coachee gemeinsam fest. Während des Coachingprozesses, den der Coach verantwortet, gewinnt der Coachee neue Erkenntnisse, setzt diese in Handlungsalternativen um

und lernt, die Wirkungen seines Handelns in seinem Umfeld einzuschätzen.“<sup>1</sup> Professionelles Coaching bietet hierbei „...**Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe.**“<sup>2</sup>

## 4. Definition Führungskraft

Die Führungskraft als Person ist jemand der „...in einer Organisation in leitender Position tätig ist. Sie ist mindestens **mit der Personalführung in einem definierten Bereich dieser Organisation betraut**, hat darüber hinaus aber meist auch Budget- und Sachverantwortung. Häufig haben Führungskräfte **als Entscheider** und Angehörige des Managements aufgrund ihrer hierarchischen Stellung **Einfluss auf operative Leistungserstellungsprozesse und/oder die strategische Unternehmensentwicklung.**“<sup>3</sup>

## 5. Vereinbarkeit von Führung und Coaching

Per Definition geht es also beim Coaching darum, dass der Coachee<sup>4</sup> lernt Probleme und Konflikte selbst zu lösen, während der Coach lediglich den Prozess bis zur Zielerreichung verantwortet. Bei der Definition der Führungskraft tritt diese aufgrund ihrer hierarchischen Stellung mit Personalführung als Entscheider auf. Entsprechend ergeben sich beim Zusammenführen dieser beiden Begrifflichkeiten folgende zwei Kombinationen, welche sich als gegenüberliegende Pole visualisieren lassen:

- **Führung ohne Coaching:** Die Entscheidungs- / Lösungshoheit zu einem Problem oder Konflikt liegt bei der Führungskraft, nicht beim Mitarbeiter.

---

<sup>1</sup> Vgl. <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>

<sup>3</sup> Vgl. <https://refa.de/service/refa-lexikon/fuehrungskraefte>

<sup>4</sup> Im Sinne dieser Arbeit steht Mitarbeiter synonym für Coachee und Führungskraft synonym für Coach

- **Führung mit Coaching:** Die Entscheidungs- / Lösungshoheit zu einem Problem oder Konflikt liegt bei dem Mitarbeiter, die Führungskraft verantwortet den Prozess der Lösungsfindung.



**Abbildung 1: Lösungshoheit bei Führung mit und ohne Coaching**

Interessant ist an dieser Stelle herauszufinden wie sich das aktuelle Verhältnis der beiden Pole zueinander in der Praxis darstellt. Findet die Führung von Personal eher mit Coaching oder ohne Coaching statt? Im Sommer 2020 hat der Personaldienstleister Hays in Kooperation mit dem Marktforschungsinstitut Rheingold mittels einer empirischen Studie den Führungsstil von 750 Führungskräften dokumentiert.<sup>5</sup> Die Antworten der Befragten sind im Folgenden aufgelistet und nach Bestem Wissen und Gewissen den beiden Polen zugeordnet (siehe Spalte 1 und Farbcode):

- **FoC und grau = Führung ohne Coaching**
- **FmC und blau = Führung mit Coaching**
- **„Leer“ und weiß = Nicht klar zuordenbar**

	Mitarbeiter verstärkt motivieren	39%
	Führungsstil ist flexibler geworden	34%
FmC	Von Mitarbeitern deutlich mehr Selbständigkeit verlangen	31%
FoC	Deutliche und klarere Anweisungen geben	30%
FmC	Mitarbeitern mehr eigenständige Entscheidungen gestehen	29%
	Zukünftig wenig an Führungsstil ändern	29%

<sup>5</sup> Vgl. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/presse-mitteilung>

FmC	Individueller auf einzelne Mitarbeiter eingehen	28%
FmC	Weniger Arbeitsschritte kontrollieren und deutlich mehr Freiräume gestatten	21%
	Eine persönlichere Beziehung zu Mitarbeitern aufbauen	19%
FmC	Mehr Entscheidungen mit Mitarbeitern absprechen und nicht im Alleingang treffen	19%
FmC	Kollaborativer und demokratischer führen	12%
FoC	Stärker als Autoritätsfigur auftreten	10%

**Tabelle 1: Ergebnisse Umfrage Hays – Führungsstile mit und ohne Coaching**

Von insgesamt zwölf Nennungen lassen sich lediglich zwei zur **Führung ohne Coaching (FoC)** zuordnen („Deutliche und klarere Anweisungen geben“ mit 30% und „Stärker als Autoritätsfigur auftreten“ mit 10%). Vier Nennungen passen nicht eindeutig zu einem der beiden Pole („Mitarbeiter verstärkt motivieren“ mit 39% oder „Führungsstil ist flexibler geworden“ mit 34%). Sechs Antworten (also die Hälfte) lässt sich sehr gut der **Führung mit Coaching (FmC)** zuordnen. Zum Beispiel bedeutet die Antwort „mehr Selbständigkeit von Mitarbeitern zu verlangen“ mit 31%, dass die Führungskraft seinem Mitarbeiter idealerweise Hilfe zur Selbsthilfe bietet.

Zusammenfassend bestätigt diese Studie, dass Führungskräfte Prinzipien des Coachings bereits (wissentlich oder unwissentlich) in ihren Führungsstil einbauen. **Welche Techniken können bei der Führung mit Coaching angewandt werden, um die Mitarbeiter bei der Findung von Lösungen nachhaltig begleiten zu können?** Bevor es zu einer Selektion möglicher Coachingtechniken für Führungskräfte kommen kann, bedarf es einer genaueren Erklärung der Frage welche Arten von Führungsstilen es gibt und bei welchem dieser Stile Führung mit Coaching oder Führung ohne Coaching sinnvoll ist.

## 6. Führungsstile und Coaching

Wer in der Literatur nach Führungsstilen sucht findet insbesondere die Unterscheidung nach **dem autoritären Stil, dem kooperativen Stil** und **dem laissez-faire**. Beim autoritären Stil entscheidet die Führungskraft alles selbst und gibt anschließend seine Entscheidung in Form von Anweisungen (Führung ohne Coaching), Informationen und Anordnungen in sein Team. Beim kooperativen Stil informiert die Führungskraft über seine geplante Entscheidung. Die Mitarbeiter haben die Chance Feedback zu geben bevor die Führungskraft ihre finale Entscheidung (mit oder ohne Berücksichtigung des Feedbacks) trifft. Beim laissez-faire hält sich die Führungskraft aus dem Lösungsfindungs- / Entscheidungsfindungsprozess raus. Das Team wird komplett sich selbst überlassen (Führung ohne Coaching). Neueste Studien zeigen, dass die fähigsten Führungskräfte in der Lage sind „zwischen diesen Führungsstilen je nach Situation / Thema zu wechseln“<sup>6</sup>, das heißt also zwischen Führung mit Coaching und Führung ohne Coaching umschalten können. Wie genau ist dieser Wechsel in der Zusammenarbeit spürbar?

Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter basiert auf Kommunikation. Der Bedeutung des Begriffs Kommunikation<sup>7</sup> folgend, kommt es zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu einem Austausch von Informationen. Diese können sein: Anweisungen, Anordnungen, Informationen, Ratschläge, Expertise, Know-How, etc. In Anlehnung an Herminia Ibarra und Anne Scoular im Harvard Business Review<sup>8</sup> ist der ausschlaggebende Punkt **wieviel die Führungskraft in Form von Antworten in die Kommunikation mit dem Mitarbeiter hineingibt** und **wieviel sie sich in Form von Fragen herauszieht**.

---

<sup>6</sup> Vgl. Greer, Lindy / Gino, Francesca / Sutton, Robert I., 2023, S. 78

<sup>7</sup> aus dem lateinischen communicare = etwas gemeinschaftlich machen

<sup>8</sup> Vgl. Ibarra, Herminia / Scoular, Anne, 2019, S. 5



Die beiden Fragen **„Wieviel gibt die Führungskraft in Form von „Antworten“ in die Kommunikation hinein?“**, und **„Wieviel zieht sich die Führungskraft in Form von „Fragen“ heraus?“**<sup>9</sup> lassen sich auf zwei Achsen visualisieren:

- X-Achse: „Wieviel zieht sich die Führungskraft in Form von „Fragen“ heraus?“

- Y-Achse: „Wieviel gibt die Führungskraft in Form von „Antworten“ in die Kommunikation hinein?“

Fügt man jeder Achse noch die zwei Möglichkeiten **„Keine“** und **„Viele“** hinzu, ergeben sich vier Felder in einer Matrix. Diese vier Felder beschreiben im Kern, wie Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam Themen bearbeiten und Entscheidungen treffen.

Drei der vier Felder lassen sich sinnvoll mit den vorher genannten drei Führungsstilen (**autoritärer Stil**, **kooperativer Stil** und **laissez-faire**) beschreiben. Zum vierten Feld passt am besten ein weiterer Führungsstil, der hier als **demokratischer Stil** bezeichnet wird. Es ergeben sich folgende Kombinationen:

**Keine Fragen** und **Keine Antworten** der Führungskraft = **Laissez-Faire**

**Keine Fragen** aber **Viele Antworten** der Führungskraft = **Autoritärer Stil**

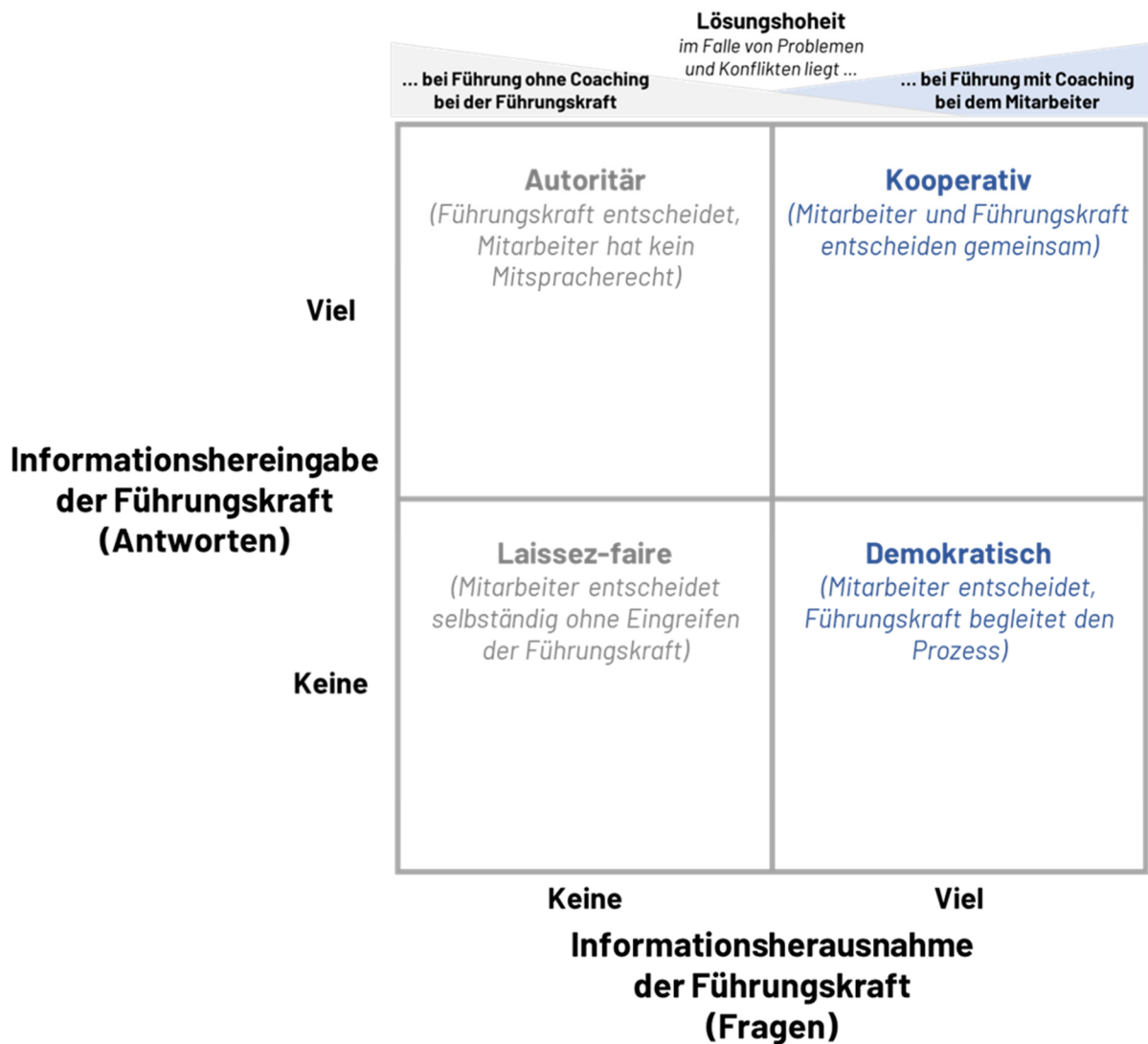
**Viele Fragen** und **viele Antworten** der Führungskraft = **Kooperativer Stil**

**Viele Fragen** aber **Keine Antworten** der Führungskraft = **Demokratischer Stil**

Hieraus wird ersichtlich, dass der demokratische Stil am Ehesten der Definition und Prinzipien des klassischen Coachings folgt, das heißt es entscheidet der Mitarbeiter, während die Führungskraft lediglich den Prozess über Fragen begleitet.

---

<sup>9</sup> Vgl. Ibarra, Herminia / Scoular, Anne, 2019, S. 5



**Abbildung 2: Führungsstil / Coaching Matrix**

Weiter oben in Punkt 2. wurde aufgezeigt, dass es beim Coaching darum geht, dass der Coachee lernt, „...**wie er selbst Probleme und Konflikte löst und bewältigt.**“<sup>10</sup> Demzufolge lässt sich festhalten, dass bei einem autoritären Führungsstil und laissez-faire kein Coaching von Seiten der Führungskraft Anwendung findet (also Führung ohne Coaching). Hierzu folgende Beispiele:

---

<sup>10</sup> Vgl. <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>

- **Beispiel Autoritärer Führungsstil:** Ein autoritärer Führungsstil ist bei einem Arbeitsunfall in der Produktion angebracht, wenn es um die Gesundheit eines verletzten Mitarbeiters geht. Fragen ob der Mitarbeiter Hilfe benötigt sind nicht angebracht. Stattdessen sind schnelle Entscheidungen in Form von Anweisungen notwendig, um die Gesundheit der verletzten Person zu schützen.

- **Beispiel Laissez-Faire:** Möchten die Mitarbeiter selbständig ein Sommerfest oder eine Weihnachtsfeier für die Belegschaft organisieren ist es sinnvoller (nach Festlegung eines Budgets), das Team frei entscheiden zu lassen. Autoritär zu entscheiden könnte die Mitarbeitermotivation negativ beeinflussen. Das heißt die Führungskraft gibt weder Anweisungen noch stellt sie irgendwelche Fragen.

Für die Anwendung von Coachingtechniken erscheint also der **kooperative- und demokratische Führungsstil (Führung mit Coaching)** sinnvoll.<sup>11</sup> An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Coachingtechniken genau? Im Folgenden Kapitel soll es daher zu einer Selektion möglicher Techniken kommen.

## **7. Selektion Coachingtechniken für Führungskräfte**

Im Rahmen eines Coachings ist es im ersten Schritt Ziel durch den Aufbau von Rapport ein Vertrauensverhältnis zwischen Coach und Coachee aufzubauen. Dieser ist wichtig, um lösungsorientiert arbeiten zu können. Als Coach ist es nicht empfohlen Freunde und Familie zu coachen, weil eine zu große Nähe zur Person, zum Thema selbst oder zum Thema hinter dem Thema bestehen kann. Dies verursacht einen Konflikt mit dem Neutralitätsprinzip und behindert somit den Aufbau von Vertrauen.

---

<sup>11</sup> Der Einsatz von Coachingtechniken wird anhand eines Fallbeispiels unter Einsatz eines der Führungsstile in Kapitel 7. genauer beschrieben.

An dieser Stelle ist festzuhalten, dass das Gleiche Prinzip auch für das Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gilt. Die Führungskraft wird unausweichlich eine Nähe zur Person oder dem Thema haben, sie wird tendenziell intime Details erfahren und es kann zu einer Verwässerung der Professionalität der Führungskraft kommen. Das heißt **selbst im demokratischen- als auch kooperativen Führungsstil ist ein klassisches Coaching zwischen Führungskraft (Coach) und Mitarbeiter (Coachee) nicht möglich.**

Was aber durchaus von Seiten der Führungskraft möglich sein könnte, ist der Einsatz von Coachingtechniken, welche in verschiedenen Situationen punktuell zum Einsatz kommen. Im Folgenden werden die bekannten Techniken<sup>12</sup> anhand eines Multiselektionsverfahren mit Eigens definierten Kriterien dieser Prüfung unterzogen. Es sollte bewusst sein, dass die Selektion je nach Hintergrund der durchführenden Person des Verfahrens abweichen wird. Letzten Endes kommt es zu einer Auswahl auf Basis „**der jeweiligen Insel**“<sup>13</sup> der durchführenden Person (welche in diesem konkreten Fall lautet: Führungskraft führt Mitarbeiter und Führungskräfte, ist männlich mittleren Alters und kommt aus der Automobil- und Industrieliefererbranche).

Im ersten Schritt kommt es zu einer Auflistung aller Techniken (in Summe 37). Im zweiten Schritt wird die Einsetzbarkeit der Techniken mittels selbst definierter folgender Kriterien bewertet:

**Intimität, (Gefühls-)Fokus, Professionalität und Neutralitätskonflikt:**

- **Intimität** steht in diesem Kontext dafür wieviel der Mitarbeiter aufgrund der angewandten Technik von sich selbst, seinem Umfeld, seinen Problemen und Gefühlen offenlegt. Zu viel Intimität von Seiten des Mitarbeiters kann dazu führen, dass die notwendige gesunde Distanz zum Vorgesetzten nicht mehr gehalten wird. Entsprechend sind Techniken, welche

---

<sup>12</sup> Im Rahmen dieser Arbeit kommt es zu keiner Erläuterung der Techniken. Es muss vorausgesetzt werden, dass diese bekannt sind.

<sup>13</sup> für mehr Details siehe Inselmodell nach Vera Birkenbihl

zu einer Reduzierung der Intimität führen weniger sinnvoll. Beispiele könnten Ressourcenorientierte Fragen oder das Appreciative Inquiry Interview sein.

- **(Gefühls-)Fokus** steht dafür, dass eine zu starke Suche der Lösung bei der Person des Mitarbeiters nicht gut für die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sein kann. Sollte es beispielsweise um einen Glaubenssatz wie: „Ich bin nicht selbstbewusst“ gehen, kann dies im Schlimmsten Fall auf Seiten der Führungskraft ebenfalls dazu führen, dass er irgendwann anfängt zu glauben der Mitarbeiter sei nicht selbstbewusst. Dies könnte bei künftigen Entscheidungen zur Zukunft des Mitarbeiters zu Nachteilen führen. Demnach sind Techniken, welche darauf abzielen die Gefühle und Bedürfnisse des Mitarbeiters zu stark zu durchleuchten weniger sinnvoll. Beispiele wären die Metaphernarbeit oder das OK-Modell.

- **Professionalität** beschreibt, dass die Anwendung einer Technik dazu führt, dass die Führungskraft nicht mehr als Autorität wahrgenommen wird. Dies wiederum kann im schlimmsten Fall dazu führen, dass sich die Führungskraft der Möglichkeit beraubt bei Bedarf in den autoritären Führungsstil zu wechseln. Beispiele wären die Wunderfrage oder das Arbeiten mit Bildkarten.

- **Neutralitätskonflikt** beschreibt eine Situation, bei der es der Führungskraft schwierig fallen könnte, neutral zu bleiben. Die ausgeführte Technik könnte zum Beispiel Themen offenlegen, welche die Einschaltung des Betriebsrates, der Betriebsärztin, der Personalabteilung oder sogar eines Therapeuten notwendig macht obwohl der Mitarbeiter das nicht möchte. Das wiederum führt zu einem Dilemma und im Schlimmsten Fall kann es das Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nachhaltig schädigen. Beispiele wären die (Vergangenheits-)Timeline oder das innere Team.

Im dritten Schritt kommt es zur Bewertung jeder Technik mit den oben genannten Kriterien anhand folgendem Bewertungsschematas:

**1 = sehr wenig (Technik ist gut einsetzbar)**

**2 = mäßig (Technik ist mäßig einsetzbar)**

**3 = sehr viel (Technik ist nicht gut einsetzbar)**

Das heißt je höher die Summe der Punktzahl der Technik, desto weniger gut einsetzbar. Hier wurde der Einfachheit halber auf ein komplexeres Bewertungsschema mit Gewichtungen verzichtet. Abschließend kam es zur Definition einer Mindestpunktzahl, welche eine Technik in der Bewertung erreichen muss, um **voll einsetzbar**, **bedingt einsetzbar** oder **gar nicht einsetzbar** zu sein. Die gesamte Übersicht kann in Anhang 1 – Einsetzbarkeit von Coachingtechniken eingesehen werden.

Auf Grundlage dieser Bewertung erscheinen sieben Techniken als nicht einsetzbar, acht bedingt einsetzbar und der Großteil mit insgesamt 21 Techniken ist voll einsetzbar. Das Ergebnis zeigt, dass hauptsächlich die Techniken als Führungskraft beim Mitarbeiter voll einsetzbar sind, welche eher über das kognitive (also weniger über das Unterbewusste) bearbeitet werden:

<b>Techniken die nicht einsetzbar sind</b>	<b>Techniken die bedingt einsetzbar sind</b>	<b>Techniken die voll einsetzbar sind</b>
Timeline, Inneres Team, Bildkarten, Reflecting Team, Wunderfrage, Metaphernarbeit, Kollegiale Fallbearbeitung	Pacing, CORE Modell, OK-Modell, Appreciative Inquiry, Ressourcenorientierte Fragen, Tetralemma, Lebensrad, 5 Säulen der Identität	Aktives Zuhören, Entwicklungs- und Wertequadrat, Theorie U – 4 Ebenen des Zuhörens, Everest Ziele, Feedback, Provokative Fragen, Paradoxe Fragen, GROW Modell, Johari Fenster, Spiegeln, Lösungsfokussierter Ansatz, Skalierungsfrage, Hypothetische Fragen, Konfliktstile, Affektbilanz, Morning Power Questions, Narrativer Ansatz, Harvard Konzept, Riemann-Thomann Modell, Zirkuläre Fragen, Coaching Haus, Verschlimmerungsfragen

**Tabelle 2: Anwendbarkeit Coachingtechniken**

Wie eingehend erläutert ist ein klassischer Coachingprozess aufgrund der Nähe des Vorgesetzten zum Thema, Neutralitätskonflikt, möglicher Intimität und Professionalität nicht umsetzbar. Wie eine Auswahl der voll einsetzbaren Coachingtechniken allerdings punktuell von einer Führungskraft eingesetzt werden kann, um „...**Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe**“<sup>14</sup> zu bieten, soll an folgendem **Fallbeispiel unter Anwendung des demokratischen Führungsstils** abschließend aufgezeigt werden.

## **8. Fallbeispiel: Führungskraft als Coach**

Ein Vertriebsmitarbeiter wendet sich an seine Führungskraft mit der Bitte um Rat, wie er einen Konflikt zwischen seinen indischen Distributoren lösen kann. Über **Aktives Zuhören** erfährt die Führungskraft, dass es einen Hauptimporteur gibt, welcher die Produkte auf eigene Rechnung an Sub-Distributoren weiterverkauft. Hier kommt es zu Lieferverzögerungen, schlechter Kommunikation und leider auch zu hohen Verkaufspreisen. Das alles führt dazu, dass die Endkunden unzufrieden sind und einen Kauf der beworbenen Produkte beim Wettbewerb in Erwägung ziehen. Nachdem die Führungskraft über das **Coaching Haus** das Thema an sich, die konkrete Situation und den Kontext durch das Stellen von Fragen besser verstanden hat, entscheidet er zunächst welcher Führungsstil adäquat wäre (siehe Abbildung 2). Ein **laissez-faire** kommt hier nicht in Frage, da der Mitarbeiter ganz konkret um Rat bittet. Ein **autoritärer Stil** ist nicht notwendig, da die Situation noch durch den Mitarbeiter selbst optimierbar zu sein scheint. Der **kooperative Stil** scheint angemessen, allerdings versteht die Führungskraft zwar die aktuelle Situation, aber der Theorie der Kybernetik 2. Ordnung (Beobachtung der Beobachtung) folgend, befürchtet er dass er zu viele „blinde Flecken“ (Unwissenheit) über den indischen Markt und dem

---

<sup>14</sup> Vgl. <https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>

Kontext (dem System) hat. Aufgrund dessen beschließt er sich den **demokratischen Führungsstil** anzuwenden, das heißt die Lösungshoheit dieses Konflikts liegt beim Mitarbeiter, während er sich darauf fokussiert lediglich den Entscheidungsfindungsprozess zu begleiten.

Entsprechend fragt er im nächsten Schritt den Mitarbeiter, was sein Ziel zur Lösung dieses Konfliktes ist. Nachdem ein **SMARTES Ziel (Das Distributoren-Netzwerk in Indien im Sinne einer optimalen Endkundenbetreuung bis Ende des Jahres neu strukturiert zu haben)** definiert wurde, fragt er über eine **Hypothetische Frage**: „Angenommen, die Sub-Distributoren würden nicht mehr über den Hauptimporteur, sondern direkt bei unserer Firma kaufen, wie würde der Hauptimporteur reagieren?“. Die Antwort des Mitarbeiters deutet darauf, dass der Hauptimporteur vermutlich nicht glücklich darüber wäre. Es kommt zu einer Vertiefungsfrage in Form einer **Verschlimmerungsfrage**: „Was müsste außerdem passieren, damit der Hauptimporteur noch unglücklicher wird?“. Hier wird versucht einen Unterschied zur aktuellen Situation zu bilden und dies dem Mitarbeiter vor Augen zu führen. Die Vorstellung, dass die Sub-Distributoren künftig nicht mehr beim Hauptimporteur kaufen sollen, sondern direkt bei der eigenen Firma führt nicht zu einer zufriedenstellenden Zielerreichung beim Mitarbeiter. Bedenken, dass dies zu einem erheblichen Mehraufwand durch die Betreuung aller Sub-Distributoren führen wird, überwiegen die möglichen Vorteile. Dem **GROW-Modell** folgend fragt die Führungskraft nach möglichen Optionen aus der Perspektive des Mitarbeiters. Alle Möglichkeiten werden aufgelistet und anschließend auf vier reduziert. Nun wird die **Affektbilanz** in das GROW-Modell eingestreut. Hier wird zum ersten Mal der Versuch unternommen, aus dem Kognitiven dezent ins Unterbewusste zu gehen in dem der Mitarbeiter spontan (aus dem Affekt heraus) bewertet was für und gegen die einzelnen Optionen spricht. Es zeigt sich sofort eine bevorzugte Vorgehensweise, welche lautet dass nur zwei ausgewählte Sub-Distributoren künftig direkt und nicht mehr über den Hauptimporteur kaufen sollen. Nach dem dieser Prozess durchgeführt wurde, geht es wieder ins Kognitive. Der Mitarbeiter muss die Vor- und Nachteile der Option genauer erläutern und beschreiben was notwendig ist um die Vorteile noch weiter zu



erhöhen und die Nachteile zu verringern. Die zuvor durch das Unterbewusste bevorzugte Variante wird über den kognitiven Prozess bestätigt. Gemeinsam erarbeiten Führungskraft und Mitarbeiter den **Way-Forward** und vereinbaren nächste Schritte. Zunächst sollen beide die Entscheidung jeweils für sich reflektieren. Sollte es keine Bedenken mehr geben ist der Mitarbeiter aufgefordert die Lösung in Form einer Power Point aufzuarbeiten, um die an der Kundenbetreuung beteiligten Kollegen (Auftragsabwicklung, Back-Office, Application Engineering) einzubinden, die Umstellungen systemisch in dem ERP-System des Unternehmens vorzubereiten und die indischen Distributoren selbst über die geplanten Änderungen zu informieren. Nach einigen Tagen wurde die Entscheidung vom Mitarbeiter umgesetzt. Sowohl der Hauptimporteur als auch die Sub-Distributoren waren mit der Entscheidung zufrieden.

## 9. Fazit

In dem hier aufgeführten Fallbeispiel hat die Führungskraft über den Einsatz eines **demokratischen Führungsstils** und dem gezielten Einsatz, **der seiner Meinung nach adäquaten Coachingtechniken** seinen **Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung begleitet**. Für die Führungskraft war es wichtig, dass der Mitarbeiter hinter der Entscheidung steht, weil er selbst gemäß der Kybernetik 2. Ordnung nur einen Bruchteil des gesamten Bildes sieht. Für den Mitarbeiter war es sicherlich wichtig, dass die Führungskraft zumindest informiert ist über die Situation und die Entscheidung mitträgt. Es wird sich zeigen ob es zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation im indischen Distributoren-Netzwerk gekommen ist und ob der Mitarbeiter sein Ziel „Das Distributoren-Netzwerk in Indien im Sinne einer optimalen Endkundenbetreuung bis Ende des Jahres neu strukturiert zu haben“ nachhaltig erreicht hat. Interessant zu sehen wird es, ob der Mitarbeiter über diesen Entscheidungsfindungsprozess gelernt hat wie er künftig solche oder ähnliche Konflikte selbst lösen kann - somit ob es die Führungskraft geschafft hat im Sinne der Definition des Coachings Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe zu leisten.

Es zeigt sich, dass die Fragestellung, ob eine Führungskraft die Rolle eines Coaches einnehmen und eigenen Mitarbeiter beim Finden ihrer Lösungen begleiten kann, zunächst einmal davon abhängt welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation sinnvoll erscheint. **Eine moderne Führungskraft muss in der Lage sein je nach Kontext, Zeit und Thema seinen Führungsstil anzupassen.** Im Falle einer Entscheidung zu einem **kooperativen oder demokratischen Stil, ist die Anwendung von Coachingtechniken punktuell möglich.** Die Frage welche Techniken eingesetzt werden können und welche nicht, hängt von dem Hintergrund der durchführenden Person des Multiselektionsverfahrens ab. Letzten Endes kommt es wie bereits in Kapitel 6 erläutert zu einer Auswahl auf Basis „der jeweiligen Insel“ der durchführenden Person. **Es erscheint abschließend jedoch empfehlenswert** dass sich jede moderne Führungskraft mit dem Thema Coaching beschäftigt und Elemente dessen in sein Repertoire aufnimmt.

## 10. Anhang

#	Coachingtechniken	Auswahlkriterien zur Einsetzbarkeit der jeweiligen Coachingtechnik				Summe	
		Intimität	Fokus	Professionalität	Neutralität		
1	Timeline	3	3	3	3	12	nicht einsetzbar
2	Inneres Team	3	3	3	3	12	
3	Bildkarten	2	3	3	3	11	
4	Reflecting Team	3	2	2	3	10	
5	Wunderfrage	1	2	3	3	9	
6	Metaphernarbeit	2	3	2	2	9	
7	Kollegiale Fallberatung	3	2	1	3	9	
8	Pacing	3	2	1	2	8	bedingt einsetzbar
9	CORE Modell	3	2	1	2	8	
10	OK-Modell	1	3	1	2	7	
11	Appreciative Inquiry	3	1	1	2	7	
12	Ressourcenorientierte Fragen	3	2	1	1	7	
13	Tetralemma	1	2	1	2	6	
14	Lebensrad	2	1	1	2	6	
15	5 Säulen der Identität	2	1	1	2	6	
16	Aktives Zuhören	1	2	1	2	6	voll einsetzbar
17	Entwicklungs- und Wertequadrat	1	2	1	2	6	
18	Theorie U - 4 Ebenen des Zuhörens	2	2	1	1	6	
19	Everest Ziele	1	3	1	1	6	
20	Feedback	1	3	1	1	6	
21	Provokative Fragen	1	2	1	1	5	
22	Paradoxe Fragen	1	2	1	1	5	
23	GROW Modell	1	2	1	1	5	
24	Johari Fenster	1	2	1	1	5	
25	Spiegeln	1	2	1	1	5	
26	Lösungsfokussierter Ansatz	1	2	1	1	5	
27	Skalierungsfrage	2	1	1	1	5	
28	Hypothetische Fragen	1	2	1	1	5	
29	Konfliktstile	1	2	1	1	5	
30	Affektbilanz	1	2	1	1	5	
31	Morning Power Questions	1	1	1	1	4	
32	Narrativer Ansatz	1	1	1	1	4	
33	Harvard Konzept	1	1	1	1	4	
34	Riemann-Thomann Modell	1	1	1	1	4	
35	Zirkuläre Fragen	1	1	1	1	4	
36	Coaching Haus	1	1	1	1	4	
37	Verschlimmerungsfrage	1	1	1	1	4	
<b>Bewertung:</b>							
sehr wenig: 1							
mäßig: 2							
sehr viel: 3							
1 = sehr wenig: Technik ist gut einsetzbar							
3 = sehr viel: Technik ist nicht gut einsetzbar							

### Anhang 1: Einsetzbarkeit von Coachingtechniken

## 11. Literaturverzeichnis

### **DVCT (Deutscher Verband für Coaching und Training):**

<https://www.dvct.de/verband/kompetenzmodelle>, 07. April 2023

### **Harvard Business Review:**

Herminia Ibarra, Anne Scoular / Harvard Business Review / The Leader as Coach – How to Unleash Innovation, Energy and Commitment / November-December 2019

Lindy Greer, Francesca Gino, Robert I. Sutton / Harvard Business Review / You Need Two Leadership Gears – Know when to take charge and when to get out of the way / March-April 2023

### **Hays Personalberatung:**

<https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/presse-mitteilung/presse-hays-studie-anpassung-an-eine-neue-normalitaet-fuehrung-stellt-manager-auf-die-probe>, 07. April 2023

### **REFA (Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung)**

<https://refa.de/service/refa-lexikon/fuehrungskraefte#:~:text=Eine%20F%C3%BChrungskraft%20ist%20eine%20Person,m eist%20auch%20Budget%2Dund%20Sachverantwortung>, 07. April 2023