

Führungskräfteentwicklung in der Transformation

Ein Essay zur konsequenten Befähigung von Führungskräften als Managerial Coach

Einleitung

Dieser Essay behandelt im wesentlichen die Frage wie zukünftig Generationen von Führungskräften bei Veränderungs- und Transformationsprozessen erfolgreich wirken können. Es wird beschrieben, wie Führungskräfte bereits heute mit wirkungsvollen und nachhaltigen Werkzeugen und Ansätzen ausgestattet werden können, um auch in ungewissen Zeiten und einer nicht greifbaren Zukunft souverän, maßvoll und humanorientiert agieren und zu können.

Dabei erfolgt ein Blick in die Vergangenheit, in die Gegenwart und ein gewagter Blick in die Zukunft, stets in der Gewissheit, dass die Zukunft noch geschrieben wird. Im Essay werden Autoren, Coaches und Studien zitiert, um die Gedanken und Meinungen des Autors zu untermauern, stets in dem Bewusstsein, dass Studien, Statistiken und Wörter interpretiert werden können. Hier greift bereits eine der wesentlichen Erkenntnisse und Grundhaltungen eines Coaches.

„Jeder Mensch hat das Recht, auf seiner Insel Recht zu haben.“

Kristin Murschall, Coachin

Der Essay setzt grundlegende Kenntnisse über das Thema Coaching und Beratung voraus. Eine weitere Grundannahme betrifft den Umgang von internen Coachingangeboten in Unternehmen. Das Unternehmen in ihren eigenen Reihen Coaches beschäftigen und einsetzen ist bekannt und auch potenzielle Konflikte zwischen unternehmerischen und kommerziellen Zielen und der ergebnisoffenen Haltung eines Coaches stellen keine unlösbare Herausforderung dar. Der akademisch geführte Konflikt zwischen der Neutralität und Ergebnisoffenheit eines Coaches und der unternehmerischen Realität zeigt, dass die beteiligten Parteien Strategien etabliert haben, um diese Themen konfliktfrei zu bearbeiten. Die Frage ob Führungskräfte im eigenen Unternehmen als Coach auftreten dürfen, wird hier mit einem schlichten *Ja* beantwortet.

„Die lauteste Behauptung ist noch nicht der leiseste Beweis.“

Sigmar Schollak, Journalist & Autor, *1930 †2012

Daran lässt sich schon erkennen, dass sich der Essay nicht mit der Frage beschäftigt, wie Führungskräfte als Coach tätig sein können, sondern vielmehr einen Schritt weitergeht. Ziel des Essays ist einen möglichen Weg zu zeigen, der dazu beiträgt, dass die kommende Generation von Führungskräften, Entscheidern und Managern von Beginn an mit einer Haltung ausgestattet werden, wie sie im systemischen Kontext erfolgreich gelebt wird.

Ein Blick in die Vergangenheit und die junge Gegenwart

Für die Betrachtung der anstehenden Themen hilft ein kurzer Blick in die Geschichte. Die 1980er Jahre können als zeitlicher Ausgangspunkt für eine Vielzahl von, für diesen Essay relevanten, Effekten gesehen werden, die bis heute wirken oder erst in den vergangenen 10 Jahren ihre Wirkung entfaltet haben. Zu Beginn der 1980er Jahre wird durch die *Lösungsfokussierten Kurzzeittherapie* in den USA der Grundstein für das gelegt, was wir heute als *Systemisches Coaching* kennen. Um globalpolitische Veränderungen und Neuordnungen zu umschreiben wird der Begriff VUCA etabliert. In der Arbeitswelt entwickelt sich parallel dazu die Idee, dass Führung neu gedacht und gelebt werden muss. Kurz und gut leserlich wird dies in Zanders *Führung in den 80er Jahren* zusammengefasst. Hieraus zitiert:

„Die krisenhafte Entwicklung der Weltlage, angefangen von der Verschärfung des Ost-West-Konflikts, über die Nord-Süd-Auseinandersetzung bis hin zum Dauerproblem Energie machen es schwer vorstellbar, daß Konflikte und Entwicklungen der geschilderten Art ohne Einfluß auf die Wirtschaft bleiben können.“ (Zander, 1980)

In diesem Zusammenhang finden sich in der Literatur der damaligen Zeit Hinweise auf eine veränderte und ergebnisoffene Haltung von Führungskräften.

„[...] Führungskräfte haben sich also in Toleranz zu üben und akzeptierbare Lösungen ihrer Mitarbeiter hinzunehmen, auch wenn sie selbst möglicherweise anders entschieden hätten.“ (Zander, 1980)

Ob und wie weit diese theoretischen und sicherlich auch zunächst akademischen Ziele auch in der breiten Realität umgesetzt wurden, kann hier nicht beurteilt werden. Beeindruckend ist jedoch, dass mit dem Beginn der 80er Jahre der *neue* Führungsstil in wesentlichen Aspekten der Haltung eines modernen systemischen Coaches entspricht.¹ Dazu ebenfalls zitiert aus Zanders *Führung in den 80er Jahren*:

„Voraussetzung für die Wirksamkeit von Personalführungsgrundsätzen ist, daß sie nicht „von oben“ diktiert sind. Wenn sie nicht im Unternehmen selbst erarbeitet werden, sind die Schwierigkeiten bei der Realisierung schon vorprogrammiert.“ (Zander, 1980)

Auch hier wird deutlich, dass Lösungen (in diesem Fall die Personalführungsgrundsätze eines jeden Unternehmens) nicht durch Externe diktiert werden können, sondern dass die Lösungen innerhalb des Systems entwickelt und durch Elemente des Systems etabliert werden müssen.

Ob in den 1980er oder in den 2020er, die Aufgabe der Führungskraft ist die Nutzung der vorhandenen Ressourcen, also der Mitarbeiter, um die Ziele des Unternehmens zu unterstützen. Die Aufgabe der Führungskraft ist nicht die Überwachung oder Durchführung einzelner Vorgänge in seinem Bereich. *„Er muss sich auf seine Spezialisten verlassen und [...] die Verantwortung delegieren.“ (Zander, 1980).*

Ein Blick in eine mögliche Zukunft

Die oben beschriebenen Aussagen aus Zanders Buch *Führung in den 80er Jahren* werden heute, im Jahr 2023, durch vielfältige Literatur und Fachbeiträge der vergangenen Jahrzehnte gestützt. Im *Future of Jobs Report 2023* des *World Economic Forum [WEF]* wird dieser Umstand treffend mit Zahlen untermauert. In der Studie wird gezeigt, dass die zentralen Fähigkeiten und Qualifikationen von Arbeitnehmern sich mehr und mehr in Richtung kognitiver und selbstwirksamer Fähigkeiten verlagern. Betrachtet diese Studie zunächst alle Arbeitnehmer, so ist davon auszugehen, dass diese Tendenz mehr noch auf Führungskräfte zutrifft.² Der unendliche Zugang zum gesamten menschlichen Wissen, sowie die generativen Fähigkeiten von KI unterstützt diesen Trend nachhaltig. Führungskräfte die sich bislang durch fachliches Wissen, Knowhow und jahrzehntelange Erfahrung hervortun konnten, werden – wenn Sie es nicht schon sind – in

¹ Selbstredend in der Sprache der damaligen Zeit

² Insbesondere operative Führungskräfte haben eine klassische Arbeitnehmer-Vergangenheit, sprich sie haben ursprünglich Aufgaben in der reinen Operativen übernommen und sind dann ob unterschiedlichster Gründe in die Führung gewechselt. Das rein fachliche Wissen um die Tätigkeiten ihres Verantwortungsbereichs ist daher als gegeben anzusehen.

Bedrängnis kommen und mit neuen Erwartungen an ihre Rolle konfrontiert. Laut *WEF* sind die aktuell Top 6 Fähigkeiten (Core skills) im Jahr 2023 (World Economic Forum, 2023, S. 38):

1. Analytical thinking [Analytisches Denken]
 2. Creative thinking [Kreatives Denken]
 3. Resilience, flexibility and agility [Resilienz, Flexibilität und Agilität]
 4. Motivation and self-awareness [Motivation und Eigenwahrnehmung]
 5. Curiosity and lifelong learning [Neugier und lebenslanges Lernen]
 6. Technological literacy [Technische (Grund-)Bildung].
- ...
11. **Systems thinking** [Systemisches Denken]

Ähnlich sieht der Report die Entwicklung dieser Fähigkeiten an. Eine Prognose bis ins Jahr 2027 bestätigt, dass die Bedeutung der genannten Top-6 Fähigkeiten in unterschiedlicher Gewichtung steigen wird und so kognitive und selbstwirksame Fähigkeiten an Bedeutung zunehmen.³ (World Economic Forum, 2023, S. 39)

Welche Bedeutung hat dies nun für die Entwicklung von Personalführung?

1. Repetitive und rein wissensbasierte Tätigkeiten werden durch Automatisierung und KI übernommen. Dadurch steht mehr Zeit für die Betreuung von Mitarbeitern zur Verfügung.
2. Personalführung wird durch flexibles und remote Arbeiten, sowie durch Quereinstieg und Inklusion von Geflüchteten intensiver.
3. Der Bedarf nach konstanter Weiterbildung und die stärkere Nutzung von Mitarbeiterengagement verschiebt den Fokus von Personalführung.

Zusammengefasst bedeutet dies für Führungskräfte eine Orientierung hin zum Mitarbeiter und zu strategischen Aufgaben, sowie die umfassende Nutzbarmachung von Mitarbeiterpotentialen. Die Führungskraft hat die Aufgabe mit weniger Aufwand, mehr aus den Menschen in ihrem Umfeld herauszuholen. Diese zunächst drastisch anmutende Formulierung verliert ihre vermeintlich negative Konnotation, wenn man betrachtet, dass hierzu neue Techniken und Methoden zur Verfügung stehen. Die Methode „Auspressen“ von Organisationen wird ersetzt durch neue Haltungen und Methoden aus der Welt des *Systemischen Coachings*. Genau diese Haltung unterstützt dann die Entwicklung neuer Organisationsformen. Der Wandel zu selbstgeführten und evolutionären Organisationen kann hier gebnet oder zumindest maßgeblich unterstützt werden.⁴

Die Herausforderungen der Zukunft stehen laut *WEF* fest. Die Tendenzen sind klar erkennbar. Bereits heute haben eine Vielzahl von Unternehmen mit Transformationen begonnen, mit dem Ziel ihre Organisation fit

³ Aus Sicht des Systemischen Coachings hier von Interesse: Systemisches Denken wird deutlich an Bedeutung zunehmen und steht im Ranking um die Zunahme von Fähigkeiten auf Platz 6.

⁴ Eine der bekanntesten Arbeiten ist hier das Buch „Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit“ von Frederic Laloux. Diese bereits im Titel genannte sinnstiftende Zusammenarbeit kann durch eine entsprechende Ausbildung von Führungskräften maßgeblich unterstützt und gefördert werden. Ohne eine systematische Änderung von Haltung und Werten, werden Ansätze in kommerziell ausgerichteten Organisationen immer vor der Herausforderung stehen, dass die Mehrzahl das Ziel durchaus attraktiv findet, jedoch den Weg selbstständig nicht gehen kann.

für die Zukunft zu machen. Was bietet nun das *Systemische Coaching* außer den bereits etablierten und sicherlich wirkungsvollen klassischen Führungskräftecoachings?

Nachhaltige Führungskräfteentwicklung und wie kann es Unternehmen in der Transformation helfen?

Am ehesten ist nachhaltige Führungskräfteentwicklung bereits heute mit dem griffigen englischen Begriff des *Managerial Coachings* zu umschreiben. In der englischsprachigen und der deutschsprachigen Literatur kann man *Managerial Coaching* in einem Atemzug mit *Management Coaching* finden. Gibt man bei Google *Managerial Coaching* ein, so wird man mit ziemlicher Sicherheit Angebote für Business-Coaching und Executive-Coachings finden. In diesen Fällen geht es in der Regel um klassische Angebote von Coaches an Führungskräfte, also Angebote, die unter die Bezeichnung des *Management Coachings* fallen können. *Managerial Coaching* hingegen beschreibt häufig das Angebot einer direkten und unmittelbaren einer einzelnen Person von einem ausgebildeten Coach und zielt unter anderem auf die gezielte Verbesserung individueller Fähigkeiten und Lösung eines dedizierten Problems.

Managerial Coaching kann jedoch auch „[...] als Ergänzung zum Führungsrepertoire von Managern gesehen und situationsbezogen eingesetzt werden.“ (Milner, 2014) und bietet der Führungskraft so die Möglichkeit die Haltung eines *Systemischen Coachs* mit der Rolle der Führungskraft zu verbinden. In der beruflichen Anwendung tritt hier die Führungskraft als *Managerial Coach* auf. Der Führungsstil der Führungskraft ist somit der Stil des *Managerial Coachings*.

„It is substantiated that the internal coaching should be oriented at the development of professional qualification of workers, their initiative and productivity. Practical value. It is proven that applying for the external coaching increases managerial competencies and leadership positions. Besides, it allows a company to establish and evolve internal coaching, ensuring the growth of employees' knowledge, skills and special abilities, developing their potential.“ (Podolchak, 2019)⁵

Wesentlich für den Erfolg des *Managerial Coaching* als Führungsstil sind drei Dinge:

- (1) Alle Führungskräfte sind in den Techniken und Methoden aus dem *Managerial Coaching* geschult und qualifiziert. Eine Beschränkung auf das mittlere und obere Management findet nicht statt.
- (2) Die übergeordnete Führungsebene steht hinter dem Einsatz und hat eine klare Erwartungshaltung an das *Managerial Coaching*. Sie akzeptiert, dass die Haltung und die Werte der Führungskraft inhärent sind und daher nicht getrennt eingesetzt werden können.

⁵ „Es ist begründet, dass das interne Coaching auf die Entwicklung der beruflichen Qualifikation der Mitarbeiter, ihre Initiative und Produktivität ausgerichtet sein sollte. Praktischer Wert. Es ist nachgewiesen, dass die Inanspruchnahme von externem Coaching die Managementkompetenzen und Führungspositionen steigert. Darüber hinaus ermöglicht es einem Unternehmen, internes Coaching zu etablieren und weiterzuentwickeln, was das Wachstum des Wissens, der Fähigkeiten und der besonderen Fähigkeiten der Mitarbeiter sicherstellt und ihr Potenzial entwickelt.“ *Frei übersetzt durch den Einsatz von OpenAI's GPT 3.5, in der Version vom 30.12.2023. Die Lesart kann ungewohnt und künstlich wirken. Auf eine Übersetzung im gesamten Kontext des Werkes wird verzichtet, da die relevanten Inhalte in der englischen Lesart verständlich sind.*

- (3) Die Führungskraft hat eine entsprechende Ausbildung oder Qualifizierung absolviert. Hier bietet sich Ausbildung zum *Systemischen Coach* oder *Managerial Coach*⁶ an.

Während die Punkte (1) und (2) ohne intensivere Erklärung stehen können, so kann Punkt (3) im ersten Moment als übertrieben wirken. Die Teilnahme an einer mehrmonatigen oder unter Umständen mehrjährigen Ausbildung zum *Systemischen Coach* oder *Managerial Coach* kann in den Personalabteilungen und oberen Führungsebenen auf Widerstand stoßen. Während klassische Führungskräfte trainings und -weiterbildung häufig mit klar definierten Titeln und Zielen verkauft werden, so ist die langwierigere Weiterbildung zum *Coach* erklärungsbedürftig.

Diese Erklärung basiert im Wesentlichen auf der Annahme, dass eine nachhaltige und inhärente Veränderung der Führungskultur in einem Unternehmen dann erfolgreich ist, wenn die Führungskräfte selbst die Veränderung mitgestalten und von dieser überzeugt sind. [Siehe hierzu auch (Zander, 1980)]

Diese innere Überzeugung kann durch eine Ausbildung zum *Systemischen Coach* oder *Managerial Coach* unterstützt und gefördert werden. Denn während in beiden Arten von Weiterbildungen konkrete Methoden und Werkzeuge vermittelt und geübt werden, so bietet die Ausbildung zum *Systemischen Coach* einen bedeuteten Zusatz.

„Führungskräfte stellen sich der Herausforderung, sich selbst und andere zu führen. Die Ausbildung zum Systemischen Coach erlebe ich als wichtigen Baustein, diese Herausforderung zu meistern. Ich bin der Meinung, dass jede Führungskraft diese Ausbildung machen sollte.“

Jan Schiffer, Head of Sales, SICK AG

Die Teilnehmer beschäftigen sich ausgiebig mit ihren eigenen Werten und ihrer eigenen Haltung. Den Teilnehmern wird durch Übungen und „Arbeiten“ an realen Themen und Problemen anderer Teilnehmer der Umgang und die konkrete Wirkung von bestimmten Methoden deutlich. Dies alles in einer geschützten Umgebung. Durch gezielte Unterweisungen, Begleitungen und Rückmeldungen von Trainern und Seminarleitern ist es den Teilnehmern möglich Erfahrungen zu sammeln und im besonderen Fehler zu machen. Durch das ständige Arbeiten mit realen Themen wird die Selbstwahrnehmung gestärkt. Eigene Stärken und aktuelle Grenzen werden erkannt. Das eigene Profil wird geschärft.

Die Ausbildung zum *Systemischen Coach* dient somit nicht nur der reinen Wissensvermittlung, sondern „[...] verändert den Blick auf sich selbst, aber natürlich auch auf die Mitmenschen. [...]. (Peter Schönfelder, Systemischer Coach) Genau dieser veränderte Blick auf sich selbst und die Mitmenschen ist es, welchen Führungskräfte benötigen um im beruflichen Alltag souverän, maßvoll und wertschätzend zu führen. Betrachtet man hierzu die Auswertung des *WEF*-Reports, in welcher „Motivation and self-awareness“ im Jahr 2023 auf Platz 4 der Kernfähigkeiten von Arbeitnehmern steht (World Economic

⁶ Die Ausbildung zum *Systemischen Coach* ist umfangreich und zielt auch auf die Erreichung einer Selbstständigkeit ab. Die umfangreiche Weiterbildung aller Führungskräfte zum *Systemischen Coach* ist zwar theoretischen wünschenswert, jedoch praktisch unrealistisch. Die Weiterbildung zum *Managerial Coach*, einem Coach speziell für unternehmerische Aspekte, ist als realistisch anzusehen. Der Begriff *Managerial Coach* ist im angelsächsischen Sprachraum etablierter als in Deutschland. Gezielte Weiterbildungen zum *Managerial Coach* ist noch nicht umfassend etabliert, auf Grund der wirtschaftlichen Zwänge, jedoch auf kurz oder lang und unter Umständen mit anderem Titel unumgänglich.

Forum, 2023, S. 38) und in welchem 58,9% aller befragten Unternehmen „Motivation and self-awareness“ in den kommenden fünf Jahren als eine zunehmend wichtigere Fähigkeit in ihrer Organisation sehen. [entnommen aus (World Economic Forum, 2023)]

Die Fähigkeiten eines *Systemischen Coachs* und *Managerial Coaches*, sich selbst zu kennen und dem Gegenüber wertschätzend und offen entgegenzutreten, sind somit genau die Fähigkeiten, die Unternehmen benötigen, um die kommenden Herausforderungen und anstehende Megatrends zu bewerkstelligen. Die konsequente Weiterbildung und Qualifizierung aller Führungskräfte erscheint im ersten Moment, gerade aus kommerzieller und organisatorischer Sicht, nicht stemmbar und übertrieben. Diese zunächst nachvollziehbare Haltung steht konträr zu den Kosten von Transformationen und im Besonderen den Kosten von gescheiterten Transformationen.

Zu unterscheiden ist hier zwischen der inflationär genutzten Transformation, als Begründung für alle geplanten und ungeplanten personellen Veränderungen, sowie der seriösen Verankerung des Transformationsgedanken in den Grundfesten eines Unternehmens. Im Beitrag „*The Secret Behind Successful Corporate Transformations*“ der Harvard Business Review werden einige Grundlagen von erfolgreichen Transformationen zusammengefasst. Der Beitrag schließt ab mit dem Satz:

„The implications of our findings are clear: Companies have a better chance at success if they focus on their people during transformation.“⁷

(Argenti, Berman, Calsbeek, & Whitehouse, 2021)

Wird Transformation „[...] as a fundamental shift in the way that an organization conducts business [...]“ (Argenti, Berman, Calsbeek, & Whitehouse, 2021) gesehen, so stellt sich die Frage, wie diese grundlegende, fundamentale Veränderung realisiert werden kann. Wenn eine erfolgreiche Transformation zum einen eine massive Fokussierung auf die Mitarbeiter voraussetzt und gleichzeitig Transformation eben nicht als ein einmaliges Ereignis angesehen werden kann, so ist der logische Schluss, dass Transformation immer stattfindet und zum anderen, dass somit der Fokus auf immer auf dem Mitarbeiter liegt.

Die Aufrechterhaltung dieses ständigen Fokus kann jedoch nicht durch das obere oder mittlere Management erfolgen. Der konstante Fokus ist Aufgabe der operativen Führungsebene. Den Führungskräften, die in der Regel selbst einmal operativ tätig waren und zum anderen die engste Bindung zu den operativ Mitarbeitenden haben.

Genau diese Führungskräfte sind es, die am Ende das Zünglein an der Waage sein werden, die über den Erfolg und Misserfolg von Transformationen entscheiden. Die konsequente Einbindung aller Mitarbeitenden in Transformationen und folgerichtig auch in die weitgehende Einbindung aller Unternehmensprozesse wird nur dann Erfolg haben, wenn die operative Führungsebene entsprechend

⁷ „Die Implikationen unserer Erkenntnisse sind klar: Unternehmen haben eine bessere Erfolgschance, wenn sie während einer Transformation den Fokus auf ihre Mitarbeiter legen.“ *Frei übersetzt durch den Einsatz von OpenAI's GPT 3.5, in der Version vom 30.12.2023. Die Lesart kann ungewohnt und künstlich wirken. Auf eine Übersetzung im gesamten Kontext des Werkes wird verzichtet, da die relevanten Inhalte in der englischen Lesart verständlich sind.*

befähigt wird Personal zu führen und nicht vollumfänglich in die operativen Geschäftsprozessen involviert ist und nebenbei noch einige administrative Führungsaufgaben zu erledigen.

Das schlichte „auf Lehrgang schicken“ der operativen Führungskräfte ist hier nicht sinnvoll. Ernst gemeinte Transformation bedeutet eben nicht das Aufsagen von Floskeln oder die Anwendung von erlernten Führungsmethoden, sondern einen kulturellen Wandel. Dieser Kulturwandel beginnt weder in den oberen noch in den unteren Etagen, sondern überall und parallel. Dieser Kulturwandel kann auch nicht angeordnet werden. Dieser Kulturwandel kann nicht durch Standardlehrgänge aus dem Katalog initiiert werden.

Dieser Kulturwandel ist dann erfolgreich, wenn Menschen sich ändern. Diese Änderung kann erfolgen, in dem allen Führungskräften die Chance gegeben wird sich selbst zu ändern.

„So lernen wir unsere eigenen Werte kennen und lernen das "sehen mit dem Herzen“ auch bei unseren direkten Bezugspersonen [...] Mitarbeitern, [...] und das verändert die Menschen, unweigerlich.“

Peter Schönfelder, Systemischer Coach

Die Fokussierung auf die Mitarbeitenden, die konsequente und systematische Befähigung aller Führungskräfte als *Managerial Coaches* und die Akzeptanz, dass die Ergebnisse dieser Maßnahme erst nach Jahren Früchte tragen werden, ist ein erster schwerer Schritt, jedoch ist er unumgänglich, um Unternehmen für die Zukunft aufzustellen.

Eine erste Lösung und das Fazit des Essays

Die Verinnerlichung des Transformationsgedanken in der Unternehmenskultur, sprich der unabdingbare Wille nach konstanter Veränderung und dem immerwährenden Mut neues zu probieren, kann nicht durch das obere Management angeordnet werden. Vielmehr muss dieser Gedanke überall im Unternehmen gleichzeitig wachsen. Dies ist nur dann möglich, wenn alle Führungsebenen mit den gleichen Ideen und Werten handeln und mit einer offenen und wertschätzenden Haltung führen.

Werte können jedoch nicht durch Standardweiterbildungen vermittelt und „eingepflanzt“ werden, sondern sind das Ergebnis intensiver Arbeit an und mit sich selbst. Genau wie Unternehmen sich nur von innen heraus ändern können, so kann auch die einzelne Führungskraft sich nur von innen heraus verändern. Diese Veränderung kann durch die Ausbildung zum *Managerial Coach* oder *Systemischen Coach* gefördert werden.

Allen Führungskräften diese intensive Ausbildung zu ermöglichen erfordert Mut und ist gleichzeitig ein wirkmächtiges Zeichen der Wertschätzung, welches vielleicht erst zum Ende der Ausbildung als Wertschätzung gesehen wird, sich dennoch auszahlen wird.

Literaturverzeichnis / Quellenverzeichnis

Argenti, P. A., Berman, J., Calsbeek, R., & Whitehouse, A. (14. September 2021). *Harvard Business Review*. Von hbr.org: <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations> abgerufen

Milner, D. J. (23. 09 2014). Managerial Coaching. *Manager Seminare*, S. 9.

Podolchak, N. &.-R. (2019). *The influence of coaching on the development of manager's leadership skill*. Lviv, Ukraine: Lviv Politechnic National University.

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. *World Economic Forum*, 296.

Zander, E. (1980). *Führung in den 80er Jahren*. Hamburg: Sauer-Verlag.