
COACHING ALS GRUNDLAGE GUTER FÜHRUNG

Abschlussarbeit – Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation

Verfasserin: Bettina Schulze
Hannover, Januar 2024

1 Inhalt

2	Einleitung	2
3	Definition Gute Führung	2
4	VUCA vs BANI	3
5	Führungskräfte-Coaching	3
5.1	Gute Gründe für ein Führungskräfte-Coaching.....	3
5.2	Anwenden von Methoden.....	4
5.2.1	Das innere Team	4
5.2.2	Ressourcenorientierte Fragen	5
6	Die Führungskraft als Coach	6
6.1	Nutzung von Coachingtools.....	6
6.2	Vorteile der Nutzung von Coachingtools.....	6
6.3	Hilfreiche Modelle für die Coaching-Haltung.....	7
6.3.1	Das Insel-Modell	7
6.3.2	Ok-Ok-Modell.....	8
6.4	Anwendung von Methoden.....	9
6.4.1	Fragentechniken im Mitarbeitergespräch.....	9
6.4.2	Das GROW-Modell.....	10
7	Fazit	11
8	Quellenverzeichnis	12

2 Einleitung

Führungskräfte werden in Zeiten von VUCA, BANI und digitaler Transformation mit immer mehr Komplexität und damit auch steigenden Anforderungen in Arbeits- und Führungsalltag konfrontiert. Es ist nicht mehr möglich immer alles zu wissen, nah an detaillierten Prozessen zu sein und jeden Schritt auf dem Weg zum Ziel vorzugeben. Durch die veränderten Rahmenbedingungen ist eine Weiterentwicklung der Führungsrolle zwingend erforderlich, um diese mit Exzellenz und hoher Wirksamkeit auszufüllen. Basis hierfür sind u.a. gute Selbstführung, regelmäßige Reflektion und Bereitschaft zu Veränderung im Führungsverhalten. Denn auch die Mitarbeiter stellt die sich stetig verändernde Welt vor Herausforderungen und Unsicherheiten, die Erwartungshaltung an die Führungskraft sich ebenso wie der Anspruch an die Flexibilität der Arbeitsbedingungen verändert.

Diese Arbeit soll einen kleinen Einblick darüber geben, mit Hilfe welcher Methoden Coaching einer Führungskraft sowohl zur Stärkung der eigenen Rolle als auch in der Mitarbeiterführung nützlich sein kann.

3 Definition Gute Führung

Die Qualität einer Führungskraft lässt sich nicht allein an fachlicher Kompetenz und auch nicht an der Erreichung von Zielen festmachen.¹

Eine Führungskraft gibt seinen Mitarbeitern Orientierung bezüglich der Arbeitsziele, ermutigt und unterstützt sie auf dem Weg dorthin.² Um die Rolle gut auszufüllen, ist es wichtig, dass die Führungskraft sich ihrer Persönlichkeit und damit sich selbst bewusst ist sowie wichtige überfachliche Eigenschaften wie Empathie, emotionale Intelligenz, gute Entscheidungs- und Problemlösekompetenz mitbringt. Gute Führungskräfte motivieren ihre Mitarbeiter durch Vorbildfunktion sowie effektive Kommunikation, welche sowohl in Klarheit und Transparenz von Informationen als auch in der direkten Ansprache sowie Mitarbeitergesprächen einen hohen Stellenwert einnimmt.³ Eine gute Führungskraft kennt die Fähigkeiten und Vorstellungen seiner Mitarbeiter und kann sie individuelle fordern und fördern.

¹ vgl. [Führungskräfte: Was ist „gute Führung“? \(business-wissen.de\)](#)

² vgl. Laufer, 2014, S. 17

³ vgl. [16 Eigenschaften einer Führungskraft: Das sollte ein Leader mitbringen! \[2022\] • Asana](#)

4 VUCA vs BANI

VUCA steht für Volatility (Volatilität), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit).

BANI steht für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (nicht linear) und incomprehensible (unbegreiflich).⁴ Vgl. Synapsenstau

VUCA beschreibt die Situation oder Umgebung von Wirtschaft und Unternehmen, während BANI berücksichtigt, wie die Menschen darauf reagieren, legt den Schwerpunkt also auf die Gefühle und Gedanken der Menschen, die in solchen Situationen leben und arbeiten.⁵ BANI kann als Weiterentwicklung von VUCA betrachtet werden und ist als Modell sehr gut geeignet, die Herausforderungen im modernen Wirtschaftsleben und in den Unternehmen insgesamt besser bewältigen zu können, da es bei BANI auch intensiv um das dahinterstehende Mindset geht. Beide Konzepte helfen uns dabei, in einer wenig übersichtlichen Unternehmens Umwelt erfolgreich zu bestehen.⁶

5 Führungskräfte-Coaching

5.1 Gute Gründe für ein Führungskräfte-Coaching

Führungskräfte wünschen sich von Mitarbeitern optimale Arbeitsleistung und eine loyale Haltung gegenüber dem Unternehmen. Für die Erreichung dieser Ziele ist ein angemessener Führungsstil die Grundlage. Folgende Beispiele erschweren die Führungsaufgabe:⁷

- Komplexere, sich schnell ändernde Arbeitsprozesse
- Sich wandelnde Wertevorstellungen
- Geändertes Mitarbeiterselbstverständnis
- Wachsende Führungsbereiche

Mit veränderten Rahmenbedingungen verändern sich unweigerlich auch die Anforderungen an die Führungskraft. Diese muss bisherige Führungsprinzipien überdenken und ihr Führungsverhalten den neuen Erfordernissen anpassen. Die Bereitschaft und Fähigkeit in diesen Prozess einzutauchen ist sehr individuell und ist u.a. abhängig von bisheriger Führungserfahrung (ggf. Routine), Persönlichkeit der Führungskraft und grundsätzlicher

⁴ vgl. [▷ BANI vs. VUCA | beide Modelle passen zusammen! \(synapsenstau.de\)](#)

⁵ vgl. [Von VUCA zu BANI \(robertwalters.de\)](#)

⁶ vgl. [▷ BANI vs. VUCA | beide Modelle passen zusammen! \(synapsenstau.de\)](#)

⁷ vgl. Laufer, 2014, S. 20

Bereitschaft zur Veränderung und Selbstreflexion. Ein Coaching kann bei der Reflexion des Führungsstils und damit einer Veränderung des Führungsverhaltens unterstützen, es kann auch zur Lösung von Herausforderungen, Problemen, Fragestellungen oder Konflikten sowie beim Treffen von Entscheidungen hilfreich werden und damit nicht nur die Selbstführung verbessern, sondern auch neue Handlungsoptionen eröffnen, was den Umgang mit Mitarbeitenden ebenfalls erheblich verbessern kann. Mögliche weitere Coaching-Themen könnten Change-Management, Finanzen, Karriere, Krisen, Sinnsuche oder soziale Kompetenz sein, um nur einige zu nennen.⁸

5.2 Anwenden von Methoden

5.2.1 Das innere Team

Ein Anliegen mit dem eine Führungskraft in ein Coaching kommen könnte, ist eine Entscheidung, die nicht getroffen werden oder ein Wunsch nach Verhaltensänderung, bei dem ein innerer Konflikt eine große Rolle spielt. Ein Ansatz innere Konflikte zu bearbeiten ist die Methode des „inneren Teams“, welche Widersprüche und Ambivalenzen verdeutlicht. Oftmals sind diese Anteile unbewusst oder nicht offen benannt.⁹ Im Coaching werden die in der aktuellen Situation auftretenden Teammitglieder, die in Konkurrenz miteinander stehen, sowie deren Beziehung unter Berücksichtigung folgender Fragen visualisiert:

- Welche inneren „Teammitglieder“ treten auf? → Namen klären, Symbol finden
- Mit welcher Botschaft? → Hauptbotschaft in eine Sprechblase schreiben
- Welche Beziehung haben diese Mitglieder zueinander? → Mögliche Unterstützung des Prozesses durch weitere Fragen: Wer steht vorne? Wer hält sich zurück? Gibt es Teammitglieder, die sich gegenseitig besonders im Weg stehen oder die sich gegen andere verbünden?¹⁰
- Wer ist das Oberhaupt?

In diesem Prozess können die ersten Lösungsideen bereits durch die Reflexion der eigenen Anteile und Haltungen ergeben, da sich Unsicherheiten und Unklarheiten klären. Eine wichtige Rolle nimmt das Oberhaupt des inneren Teams ein - er moderiert das „Teammeeting“, ist u.a. für das Konfliktmanagement und Teambuilding und -zusammenhalt verantwortlich, ist also maßgeblich dafür verantwortlich, dass sich alle Teammitglieder wohl- und gesehen fühlen. Vor

⁸ vgl. Ruckerl, 2015, S. 76

⁹ vgl. [Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise - Christian H. Meyer \(christianhmeyer.de\)](http://christianhmeyer.de)

¹⁰ vgl. [Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise - Christian H. Meyer \(christianhmeyer.de\)](http://christianhmeyer.de)

allem zur Stärkung der Nachhaltigkeit einer Verhaltensänderung kann der Blick auf das Oberhaupt und seiner Rolle hilfreich sein (Wann/ in welcher Situation wird ein Teammeeting einberufen? Was ist das Ziel?...)

5.2.2 Ressourcenorientierte Fragen

Ein großes Potenzial für Reflexion und Verhaltensänderung bietet die Mitarbeiterführung, weil hier von der Führungskraft aufgrund verschiedenster Persönlichkeiten gepaart mit unterschiedlichen Erwartungshaltungen sehr viel Flexibilität verlangt wird. Ein Mitarbeitergespräch kann aus diesen Gründen zu einer Herausforderung werden, weshalb es in der Vorbereitung hilfreich sein kann sich Unterstützung zu suchen. Gerade in einem Motivations- oder Konfliktgespräch, bei dem es zu einer emotionalen Reaktion, Unverständnis oder sogar Widerstand bei Mitarbeitern kommen kann, ist es sehr vorteilhaft sein, wenn der Vorgesetzte sich gut auf das Gespräch vorbereitet, um eine möglichst hohe Neutralität für das Gespräch zu erreichen. Hierzu können in einem Coaching folgende Fragen betrachtet werden, die den Vorgesetzten darin unterstützen, Ressourcen zu entdecken, die einen guten Rahmen und neutrale Haltung für das Gespräch ermöglichen:

1. Welche Ziele verfolgen Sie in diesem konkreten Gespräch?
2. Wie können Sie diese Ziele positiv formulieren?
3. Welche Einstellung ist für Sie hilfreich, wenn Sie ein schwieriges Gespräch führen?
4. Wie möchten Sie sich in dem Gespräch ihrem Mitarbeiter gegenüber verhalten?¹¹

Die hohe Komplexität, Vielzahl an Aufgaben, unterschiedlichste Erwartungshaltung von Mitarbeitern und Vorgesetzten sowie lange Arbeitstage ergeben eine hohe Belastung für Führungskräfte, welche zu Situationen führen kann, in der sich das Gefühl von fehlender Work-Life-Balance, Stress oder sogar die ersten Anzeichen eines Burn-Outs zeigen kann. Hier können beispielsweise folgende Fragen in einem Coaching-Prozess hilfreich sein:

1. Wie gut gelingt es Ihnen momentan nach der Arbeit abzuschalten?
2. Durch welche konkreten Verhaltensweisen stärken Sie sich in Belastungsphasen?
3. Welche Aspekte eines gesunden Lebensstils können Sie sich in der aktuellen Belastungsphase erhalten?
4. Wie können Sie sich auch in akuten Stressphasen erholen?
5. Wie viel von dem, was Sie momentan tun, ist Ihnen wirklich wichtig?¹²

¹¹ vgl. Deppe-Schmitz & Deubner-Böhme, 2020, S. 47

¹² vgl. Deppe Schmitz & Deubner-Böhme, 2020, S. 18

6 Die Führungskraft als Coach

6.1 Nutzung von Coachingtools

Eine Führungskraft kann nie nur Coach sein, da sich daraus ein Rollenkonflikt ergeben könnte. Die Aufgabenvielfalt einer Führungskraft ist groß. Betrachtet wird hier vor allem die Nutzung von Coachingtools als Element zur Weiterentwicklung des Führungsstils.

Die Leitung einer Organisation eines Teams, allen voran der Umgang von Mitarbeitern wird von vielen Vorgesetzten große Herausforderung betrachtet, mit erhöhter Komplexität der Rahmenbedingungen, steigen die Anforderungen an eine Führungskraft zusätzlich, die zur Verfügung stehende Zeit verändert sich nicht. Es ist nicht mehr ohne Weiteres möglich immer über alles Bescheid zu wissen, zu den Zielen auch den Weg dorthin vorzugeben und für die Mitarbeiter mit-, vor- und nachdenken zu müssen, um nur ein paar Beispiele zu nennen.¹³

Um einen Mitarbeiter mit Coachingtools unterstützen zu und ihm damit mehr Verantwortung zu übertragen zu können muss der Vorgesetzte mit einer entsprechenden Haltung führen, die u.a. Mut, Empathie, Vertrauen, Wertschätzung, Geduld erfordert. Es bedarf die persönliche Bereitschaft und Fähigkeit, aus der Unternehmer- und Expertenrolle herauszugehen und vom Problemlöser, der den Prozess weitestgehend selbst gestaltet zum Prozessbegleiter zu werden, der wirkungsvolle Fragen stellt. Dazu gehört:

- Als Lernpartner Mitarbeiter bei der Suche zu begleiten, statt als Fachexperte oder Chef alles zu bestimmen
- Eigene Lösungsideen zurückzuhalten und stattdessen die eigenständigen Lösungsideen des Mitarbeiters zu unterstützen
- Diskret mit persönlichen Informationen umzugehen und
- Identifikation, Motivation und Selbstverantwortung des Mitarbeiters zu stärken¹⁴

6.2 Vorteile der Nutzung von Coachingtools

Wie bereits erwähnt ist es für eine Führungskraft nicht möglich sich detailliert mit allen Themen auseinanderzusetzen, das Denken für die Mitarbeiter zu übernehmen und ihnen jeden Arbeitsschritt vorzugeben. Gleichzeitig bestehen Wunsch und Notwendigkeit Unternehmensziele zu erreichen. Wenn es nun gelingt, Mitarbeiter mit einer lösungsorientierten Haltung in der Aktivierung, Nutzung und Weiterentwicklung ihrer Ressourcen zu unterstützen, führt dies für den Mitarbeiter zu mehr Selbständigkeit, Selbstvertrauen und Übernahme von Verantwortung – für sich und den Job. Das führt nicht

¹³ vgl. Radatz, 2013, S. 15

¹⁴ vgl. Fischer-Epe & Reissmann, 2019, S. 129

nur zu einer erhöhten Mitarbeitermotivation, sondern darüber hinaus dazu, dass der Vorgesetzte zeitlichen Freiraum erhält, welchen er für seine Kernaufgaben nutzen kann. Die Anwendung von Coaching-Tools ermöglicht es weiterhin Potentiale zu aktivieren und zu fördern, Stärken auszubauen, Schwächen zu reduzieren, Fähigkeiten zu erlernen und Kompetenzen zu erweitern¹⁵

6.3 Hilfreiche Modelle für die Coaching-Haltung

Wenn eine Führungskraft Coachingstool anwendet, ist eine konstruktive, neutrale Haltung notwendig, der Vorgesetzte wechselt in eine andere Rolle. Auch wenn das gut gelingt oder es bereits Routine ist, weil Coaching ein Bestandteil des Führungsstils darstellt, besteht immer ein Abhängigkeitsgefühl zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten, welches unterschiedlich ist oder wahrgenommen wird. Beiden Seiten muss klar sein, dass der Vorgesetzte auch immer die Führungskraft bleibt und es ggf. zu Situationen kommen kann, in der der Vorgesetzte Grenzen aufzeigen oder eine Entscheidung treffen muss. Für eine wertschätzende Haltung und eine gelungene Kommunikation gibt es hilfreiche Modelle, die der Führungskraft eine gute Grundlage bei der Anwendung von Coachingtools und in Mitarbeitergesprächen bieten können, wie beispielweise das Insel- oder das Ok-Ok-Modell.

6.3.1 Das Insel-Modell

Das Insel-Modell stellt die Kommunikation zwischen zwei Personen dar. Das Modell geht dabei davon aus, dass jeder Mensch ständig von seiner eigenen persönlichen Insel umgeben ist, die u.a. abhängig von bisherigen Erfahrungen, Bewertungen, Meinungen und Interessen bestehen. Sind die Inseln der Gesprächspartner ähnlich, fällt die Kommunikation leicht und es entwickelt sich häufig eine Sympathie zueinander. Ist das nicht der Fall und die Inseln der Gesprächspartner sind verschieden, kann die Kommunikation zu einer Herausforderung werden, was noch verstärkt wird, wenn die Gesprächspartner versuchen, den jeweils anderen von seiner Insel zu überzeugen.¹⁶

Das Kennen und Beachten des Insel-Modells ist für die Führungskraft bei der Begegnung mit Mitarbeitern hilfreich. Führungskraft und Mitarbeiter agieren auf unterschiedlichen Hierarchie-Ebenen und haben aufgrund ihrer unterschiedlichen Rollen und Aufgaben ein sehr unterschiedliches Erfahrungsspektrum. Dieses kann zusätzlich zu den persönlichen

¹⁵ vgl. Ruckerl, 2015, S. 67

¹⁶ vgl. [Vera F. Birkenbihl - Leben & Lehre \(neverest.at\)](http://neverest.at)

Unterschieden zur Verringerung der Schnittmenge der einzelnen Inseln führen, was die Kommunikation vor eine Herausforderung stellt. Wenn der Führungskraft klar ist, dass der Mitarbeiter auf einer anderen Insel steht und es gelingt, Verständnis aufzubauen für das Gegenüber, d.h. Brücken zur Insel des Mitarbeiters zu bauen, kann eine gute Kommunikation stattfinden und die Ressourcen des Mitarbeiters herausgearbeitet werden. Diese Brücken werden u.a. geschaffen, in dem die Führungskraft nachfragt, Gemeinsamkeiten sucht und Verständnis für sein Gegenüber aufbaut. Die Berücksichtigung des Insel-Modells fördert die Nachhaltigkeit in Lösungsansätzen sowie Eigenverantwortung, Zufriedenheit und Motivation beim Mitarbeiter. Im Rahmen der Selbstführung hat die Führungskraft auch immer die Möglichkeit zu seiner eigenen Insel zurückzukehren, um sich zu sammeln und zu sortieren sowie die innere Haltung zu reflektieren.

6.3.2 Ok-Ok-Modell

Für jedes Gespräch ist es vorteilhaft sich das Ok-Ok-Modell bewusst zu machen, da es einen großen Einfluss auf die Kommunikation hat. Dieses Modell hat seinen Ursprung in der Transaktionsanalyse nach Eric Berne. Es basiert auf psychoanalytischen Erkenntnissen und erklärt die Grundeinstellungen, die das Verhalten der Menschen im Alltag bestimmen. Die Transaktionsanalyse geht von vier möglichen Lebensgrundpositionen oder „Ok-Positionen“ aus, wie ein Mensch sich selbst und andere sieht.¹⁷

Die Grundeinstellungen, die das Gelingen der Kommunikation maßgeblich beeinflussen sind:

- Ich bin nicht okay – Du bist nicht okay: Diese negative Grundeinstellung erschwert eine konstruktive und sachliche Kommunikation, je nach Gesprächsthema wird sie vielleicht sogar unmöglich. Hier ist Reflexion gefordert, das mangelnde Vertrauen in sich und das gegenüber sollten hinterfragt werden.
- Ich bin nicht okay – Du bist okay: Diese Einstellung spricht für ein schlechtes Selbstwertgefühl. Das Gegenüber wird als besser als die eigene Person wahrgenommen. Dieses erschwert eine Kommunikation auf Augenhöhe, die kann durch Klärung der inneren Haltung verbessert werden.
- Ich bin okay – Du bist nicht okay: Der Gesprächspartner wird abgewertet. Die Ursache kann Überheblichkeit oder auch eine entsprechende Erfahrung mit der Person sein. Die Folge dieser Haltung ist eine wenig wertschätzende Kommunikation, die Konflikte begünstigt.

¹⁷ vgl. Skript InKonstellation, S. 107

- Ich bin okay – Du bist okay: Diese Einstellung stellt die Grundlage für eine wertschätzende Kommunikation auf Augenhöhe dar. Diese akzeptanzgeprägte Haltung kann durch Selbstreflexion und Kommunikationstraining gefördert werden.¹⁸

Die Grundhaltung kann abhängig vom Gesprächsthema sein und sich innerhalb eines Gespräches, z.B. in Stress- und Konfliktsituationen auch verändern. Um ein konstruktives Gespräch auf Augenhöhe mit einem Mitarbeiter zu führen, aus dem er motiviert und gestärkt rausgeht, ist es hilfreich, sich seiner eigenen Haltung und deren Auswirkung bewusst zu sein.

6.4 Anwendung von Methoden

Mitarbeiterführung besteht zum überwiegenden Teil aus Gesprächen. Coaching-Kompetenz im Gespräch bedeutet, eine Atmosphäre des Nachdenkens zu fördern, in der Mitarbeiter Handlungsoptionen und eigenständige Lösungen entwickeln können. Eine coachende Führungskraft stellt offene, konstruktive, lösungsorientierte Fragen und setzt einen Fokus auf die Ressourcen des Mitarbeiters.¹⁹ Im Folgenden werden Methoden und Modelle erläutert, auf die die Führungskraft zurückgreifen kann, um einen Gesprächsprozess zu steuern und eine gute Atmosphäre zu schaffen.

6.4.1 Fragentechniken im Mitarbeitergespräch

Wie bereits erwähnt, ist die Art der Fragen entscheidend für den Verlauf des Gespräches und damit auch für die Motivation des Gespräches. In einem Mitarbeitergespräch können folgende Fragenarten beispielhaft angewendet werden:

Ressourcenorientierte Fragen:

- Was ist Ihnen gut gelungen?
- Welche Ihrer Fähigkeiten sind in diesem Kontext besonders wertvoll?
- Was ist notwendig, um das Ziel zu erreichen?
- Wer könnte Ihnen dabei helfen?

Hypothetische Fragen:

- Wie sieht der Idealzustand aus?
- Wie würden Sie an die Herausforderung/ die Aufgabe herangehen, wenn Zeit/Geld keine Rolle spielt?

¹⁸ vgl. [Transaktionsmodell - Kommunikationsmodelle / Kommunikation \(berufsstrategie.de\)](https://www.berufsstrategie.de)

¹⁹ vgl. Fischer-Epe & Reissmann, 2019, S. 131

- Was müssten Sie tun, um das Ziel doch noch zu erreichen?

Skalierungsfrage:

- Wie beurteilen Sie das angesprochene Problem auf einer Skala von 1 bis 10?
- Wie ordnen Sie die Schwierigkeit dieses Problems im Vergleich zu dem bereits gelösten ein?
- Wie würden Sie Ihre eigene Leistung auf einer Skala von 1 bis 10 bewerten?
- Was müsste passieren, damit Sie sich von einer 6 auf eine 8 steigern?

Zirkuläre Fragen

- Wie würde Ihr Kollege die Situation einschätzen?
- Wie würden Kunden auf die Veränderung reagieren?

6.4.2 Das GROW-Modell

Das GROW-Modell unterstützt die Steuerung eines Gespräches und gibt der Führungskraft eine Struktur mit folgenden Elementen:

- Goal: Zu Beginn wird zunächst das Anliegen des Gespräches erläutert und ein Ziel vereinbart (z.B.: „Was ist Ihnen heute wichtig?“)
- Reality: In dieser Phase wird die aktuelle Situation unter Berücksichtigung von Ressourcen, Hindernissen und Systemen erörtert (z.B.: Was ist Ihre Situation jetzt?)
- Options: Mögliche Lösungsansätze und Handlungsoptionen werden herausgearbeitet (z.B.: Welche Schritte sind sinnvoll?)
- Way forward: Im letzten Schritt werden konkrete erste Schritte zur Umsetzung bzw. Verhaltensänderung vereinbart und nach Unterstützungsmöglichkeiten gesucht (z.B.: was werden Sie bereits in den nächsten 24 Stunden tun?)

Die Anwendung des Modells kann die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters fördern. Die Führungskraft gibt keine Lösung vor, wenn der Mitarbeiter mit einem konkreten Problem auf sie zukommt, der Mitarbeiter entwickelt die Lösung selbst. Dieses steigert die Flexibilität und Kompetenz des Mitarbeiters zum Umgang mit Herausforderungen im Allgemeinen.

Die Nutzung von Gesprächstechniken wie aktives Zuhören, Reframing oder positives Konotieren können sowohl Atmosphäre als auch die Erarbeitung von Lösungen positiv beeinflussen.

7 Fazit

Unter Berücksichtigung der sich verändernden Rahmenbedingungen für Unternehmen und ihre Mitarbeiter, verändert sich auch die Rolle der Führungskraft. Die Einbeziehung von Coaching-Tools oder Elementen aus dem Coaching kann die Weiterentwicklung von Führungskraft und Mitarbeitern unterstützen und die Motivation auf beiden Seiten steigern. So kann Coaching beispielweise neue Handlungsoptionen, adäquates Führungsverhalten, stärkere Selbstführung, höhere Mitarbeiterzufriedenheit sowie ein positives Mindset bewirken und sollte im Führungsstil stärker berücksichtigt werden.

8 Quellenverzeichnis

Sonja Radatz, Relationales Mitarbeitercoaching und Mitarbeiterbegleitung, Wien, 2013

Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: 3 – das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Hamburg 1998

Thomas Ruckerl, Das große Praxis-Handbuch Business Coaching, Weinheim, 2015

Hartmut Laufer, Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung, Offenbach, 2014

Maren Fischer-Epe & Martin Reissmann, Coaching zu Führungsthemen, Reinbek, 2019

Lara de Bruin, 365 Fragen für die lösungsorientierte Kommunikation in Psychotherapie und Coaching, Göttingen, 2019

Uta Deppe-Schmitz & Miriam Deubner-Böhme, Gesund führen mit Ressourcenaktivierung, Göttingen, 2020

InKonstellation, Skript „Systemische Coachinausbildung“, Köln 2023

[Führungskräfte: Was ist „gute Führung“? \(business-wissen.de\)](#) 20.01.2024

[16 Eigenschaften einer Führungskraft: Das sollte ein Leader mitbringen! \[2022\] • Asana](#)
20.01.2024

[Von VUCA zu BANI \(robertwalters.de\)](#) 13.01.2024

[▷ BANI vs. VUCA | beide Modelle passen zusammen! \(synapsenstau.de\)](#) 13.01.2024

[BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen - WU Executive Academy](#)
13.01.2024

[Arbeiten mit dem Inneren Team: Grundlagen und Vorgehensweise - Christian H. Meyer \(christianhmeyer.de\)](#) 26.01.2024

[Vera F. Birkenbihl - Leben & Lehre \(neverest.at\)](#) 26.01.2024

[Transaktionsmodell - Kommunikationsmodelle / Kommunikation \(berufsstrategie.de\)](#)
26.01.2024

[Systemische Fragen: 6 Varianten & 71 Beispielfragen \(clevermemo.com\)](#) 26.01.2024