

Management und Führen in Unternehmen und Systemisches Coaching

Grundsätze, Sinnggebung, Motivation, Methoden, Haltung

Abschlussarbeit - Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation

Verfasser: Frank B. Klose

Voigtholz-Ahlemissen, Januar 2024

Inhalt

Executive Summary	2
1. Einführung	3
2. Malik Management, Sinnggebung, Motivation	5
2.1. Malik Management.....	5
2.2. Motivation aus Sinnggebung nach Viktor Frankl.....	6
2.3. Motivation – nach Reinhard K. Sprenger	7
3. Fragen und Führen mit Fragen	8
4. Haltung – als Coach und Führungskraft gleichermaßen	10
5. Fazit	11
Quellenverzeichnis	12

Executive Summary

Coaching und das Führen von Menschen in Unternehmen kann viele Gemeinsamkeiten haben - in einigen wichtigen Grundsätzen guten Managements, im Verständnis der Bedeutung von Sinngebung und daraus abgeleiteter intrinsischer Motivation für Veränderungen, in den angewandten Methoden - allen voran in der Gesprächsführung und der Methodik des Fragens. Die vermutlich wichtigste Gemeinsamkeit könnte aber in der Haltung, dem Mindset des Coaches und der Führungskraft liegen.

Und wenngleich vernünftigerweise gilt: „kein Coaching ohne Auftrag“, so ist professionelles und menschliches Führen mit der Haltung eines guten Coaches und unter Nutzung einiger Methoden des systemischen Coachings vielleicht die notwendige Weiterentwicklung der Rolle als Führungskraft. Dies gilt umso mehr in Zeiten großer Unsicherheit, häufiger auch grundlegender Veränderungen bei großer Komplexität und Mehrdeutigkeit, weil sie die Mitarbeiter und Klienten gleichermaßen befähigt und darin bestärkt, nachhaltig selbst Problemlöse- und Veränderungskompetenz anzuwenden und umzusetzen.

1. Einführung

Vor dem Hintergrund eigener über fünfzehnjährigen Management- und Führungserfahrung in einem Unternehmen einerseits und der aktuellen Ausbildung zum systemischen Coach andererseits, zeigen sich große Gemeinsamkeiten in den Grundsätzen guten Managements und den Grundsätzen und Methoden systemischen Coachings. Bezeichnenderweise findet Coaching in Unternehmen häufig insbesondere für Manager und Führungskräfte als Begleitung bei der Bewältigung größerer neuer Aufgaben und Veränderungen statt.

Führen im Unternehmen, Management, ist ein Beruf, der erlernt werden kann und muss, den kein Mensch in allen Methoden und Dimensionen in die Wiege gelegt bekommt. Eine solide Basis der zugehörigen Methodenkenntnis ist die notwendige Voraussetzung für gutes, d.h. erfolgreiches Management. Bauchgefühl, Talent und Charisma - nicht zu verwechseln mit Übung und Erfahrung - sind mitunter hilfreiche, mitunter hinderliche Begleiter der erfolgreichen Ausführung dieses Berufes. Die solide Kenntnis und die konsequente Anwendung zugehöriger Methoden und Modelle ist dagegen eine sichere, tragende Basis für gutes, d.h. langfristig erfolgreiches Management. Dies gilt besonders in heutigen Zeiten großer Unsicherheit, häufiger auch grundlegender Veränderungen bei großer Komplexität und Mehrdeutigkeit (VUCA¹).

Neben vordringlich Zahlen-Daten-Fakten basierten Entscheidungsprozessen für z.B. Produkt- oder Prozessverbesserungen, der Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation mit maximaler Orientierung an den zu lösenden Aufgaben und maximaler Resultatorientierung, ist das Führen von überantworteten Mitarbeitern zur ökonomischen Bewältigung aller Aufgaben die wichtigste, nachhaltigste und wohl vornehmste Teilaufgabe des Managers als Führungskraft^{2, 3}. In dieser wichtigen Teilaufgabe ist Motivation eine vieldiskutierte Dimension guter Führung: Eine hohe Fähigkeit der Führungskraft, die eigene und die Motivation der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters zu steigern oder

¹ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, 08.01.2024, „VUCA‘ ist ein Akronym, das sich auf ‚volatility‘ (‚Volatilität‘), ‚uncertainty‘ (‚Unsicherheit‘), ‚complexity‘ (‚Komplexität‘) und ‚ambiguity‘ (‚Mehrdeutigkeit‘) bezieht. Damit werden vermeintliche Merkmale der modernen Welt beschrieben.“

² General Management Summer School - Eurac Research, Bozen, Italien, Malik Management-Seminar, Bozen, Italien, 2015

³ Fredmund Malik, Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Welt, Campus, 2006

auf einem hohen Niveau zu halten, ist eine landläufige Erwartung an gute Führungskräfte.

Eine der wichtigsten Zutaten zum Gelingen dieses Tuns ist die Haltung, „Mindset“, das Set an Werten und Maßstäben, die dem Handeln der Führungskraft gegenüber dem Unternehmen und den geführten Mitarbeitern zugrunde liegen, und nur auf dessen Basis Führung nachhaltig gelingen kann. In Kürze bedeutet dies insbesondere Sinn zu stiften und damit die intrinsische Motivation der Führungskraft selbst und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten.

Und auch hier – ausgehend von der Haltung und dem Umgang mit Motivation – zeigen sich einige wichtige Gemeinsamkeiten guten Managements und guter Führung einerseits und guten systemischen Coachings andererseits.

Aus gleicher sinnsuchender und sinnstiftender, wertschätzender Haltung zu Mitarbeitern bzw. Klienten auf Augenhöhe und mit ähnlichen Methoden, angewendet im Klienten- und Mitarbeiter-Gespräch, durch das Führen durch Fragen, durch eine unbedingte Kompetenz- und Stärkenorientierung statt einer Defizitorientierung, folgen sowohl gute, oder zumindest bessere Führung, als auch ein besseres Coaching. Besser bedeutet hier insbesondere nachhaltiger mit Blick auf eine Befähigung der Klienten oder der Mitarbeiter, die eigene Situation und die eigenen Aufgaben sinnstiftend in diesem Moment und auch in Zukunft selbst lösen zu können und damit die selbst- oder unternehmensseitig gesteckten Ziele zu erreichen.

Die unbedingte Orientierung am Nutzen des Tuns im Führungs- wie im Coachingprozess, bringt bei einer solchen Haltung fast zwangsläufig nachhaltig gute Resultate des Mitarbeiters oder des Klienten hervor und stärkt das Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin und Mitarbeiter bzw. Coach und Klientin und Klient. Vor allem aber stärkt es das Vertrauen der intrinsisch an Verbesserung orientierten Klienten oder Mitarbeiter in die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen einerseits und das Vertrauen von Führungskraft und Coach in die Wirksamkeit der Methoden andererseits, um auch zukünftig diese Form der Führung zu wählen.

2. Malik Management, Sinngebung, Motivation

2.1. Malik Management

In Prof. Dr. Fredmund Maliks Klassiker der Management-Literatur „Führen, Leisten Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit“⁴ nennt und erläutert er seine sechs Grundsätze wirksamer Führung, die da sind „Resultateorientierung; Beitrag zum Ganzen; Konzentration auf Weniges; Stärken nutzen; Vertrauen und positiv denken“.

Es ist vermessen und hier fehl am Platz eine Zusammenfassung dieses profunden und sehr dicht geschriebenen Werkes geben zu wollen. Gleichwohl sollen hier drei Grundsätze ausgewählt werden, um ihre Anwendung und ihren Nutzen im Coachingprozess mit seinen Methoden für und seine Gemeinsamkeiten mit gutem Management, insbesondere im Führen von Menschen und Mitarbeitern in Unternehmen aufzuzeigen.

- i. Erster Grundsatz guten Managements nach Malik ist eine unbedingte Resultateorientierung und hohe Effektivität. Dabei soll der Manager für sich selbst wie für seine überantworteten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Freude am wirksamen Arbeiten achten. Diese zeigt sich mit einer hohen Faszination an der und ein Stolz auf die Wirksamkeit der eigenen Beiträge zum 'größeren Ganzen' und die Freude über das eigene Leistungsvermögen. Nichts ist motivierender als der Erfolg und nichts verleiht bei der Arbeit mehr Freude als der Stolz, die Zufriedenheit über die ggf. hohe Effizienz bei der Arbeit selbst, mit welcher der Erfolg erreicht wurde. Was ist dabei das 'große Ganze' im Unternehmen, das ein Manager im Auge haben muss und wie fördert er dies? Wohl am ehesten dadurch, stetig Veränderungen zu ermöglichen und zu fördern. Allerdings nicht um der Veränderung selbst willen, sondern für die Veränderung, die ein nachhaltiges, also ein langfristiges und in breiter Tragweite erfolgreiches Wirtschaften befördert, d.h. am Markt und ressourcenschonend den Lebensraum Erde und den Gesellschaften ihrer Bewohner und allen an diesem Wirtschaften beteiligten Menschen. Dabei gilt es für den Manager, den individuellen, eigenen Beitrag der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters dazu zu verdeutlichen und damit für die überantworteten Menschen durch Fokussierung auf ihren individuellen (kleinen bis großen) Beitrag dazu mit ihrer darauf begründeten intrinsischen Motivation durch Sinnstiftung zu fördern.

⁴ ebenda, s. Fußnote 3

- ii. Der zweite Grundsatz , ‘Stärken nutzen’, spricht sich ausdrücklich gegen das Suchen und Identifizieren von sogenannten Entwicklungspotentialen – als irreführende Umschreibung von Schwächen – aus, um diese dann in einem mühsamen Entwicklungsprozess und zermürenden Weiterbildungen mühsam unsichtbar oder gar zu Stärken zu machen. Vielmehr muss die Führungskraft die vorhandenen Talente und Stärken der Mitarbeiterin und des Mitarbeiters maximal sichtbar machen, zur Wirkung bringen und zur Exzellenz führen. Analog sucht ein Coach gezielt nach den Ressourcen, den Stärken der Klienten, macht diese bewusst und lässt die Klienten daraus Lösungsstrategien entwickeln und aufbauen. Eine Fokussierung auf die Probleme und Schwächen, deretwegen der Klient/ die Klientin sich ein Coaching wünschten, führt zu deprimierenden Negativspiralen und Frustration statt zu Lösungen.
- iii. Ganz ähnlich verhält es sich mit dem sechsten Grundsatz wirksamer Führung, dem ‘positiven Denken’, aus dem hier vor allem zwei Aspekte hervorgehoben werden sollen, nämlich die Fokussierung auf Chancen statt auf Probleme einerseits und die Selbstmotivation des Managers wie des Mitarbeiters anstelle der Fremdmotivation durch etwa die Führungskraft andererseits. Im Coachingprozess findet dieses Fokussieren ihren ausdrücklichen Einsatz im Reframing und Refrasieren – „Ich kann das nicht“ – „Ach, so, Sie wollen vermutlich sagen, Sie können das bis jetzt noch nicht.“

Im Sinne dieser Grundsätze sind Führungskraft und Coach Unterstützer für eine zielführende und sinnstiftende Veränderung – im ersteren Fall oft für Prozessveränderungen im Unternehmen, in letzterem Fall für Verhaltensänderungen im eigenen Leben.

2.2. Motivation aus Sinnggebung nach Viktor Frankl

Nach dem österreichischen Neurologen und Psychiater Viktor Frankl erfährt der Mensch die größte Motivation für sein Tun und Leben aus Sinnggebung und durch die Suche nach diesem Sinn.⁵ Dabei nennt er als zwei von drei Wegen der Sinnfindung die

⁵ Viktor Emil Frankl. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München / Zürich 1979, 3. Auflage 1982.

Sinnfindung im Dienst an der Sache und die Sinnfindung im Dienst an anderen Menschen.⁶ Ersteres ist dabei vordringlich in Unternehmen zu finden, letzteres eher im privaten Bereich. Der Coaching-Prozess ist dabei klar ein Dienst am Menschen, beim Coaching von Führungskräften dient es mittelbar der Sache. Dabei kann Sinnfindung nur im jeweiligen Menschen selbst erfolgen, nicht durch die Führungskraft und nicht durch den Coach eingebracht werden.

Frankl sagt, dass wir als sinnsuchende Menschen „eine Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit [*erkennen*]- eine Möglichkeit hier und jetzt etwas zu tun, die Situation zu verändern, etwas zu bewirken.“ Auf dieser Basis zieht Malik die Konsequenz, dass es „zu den Aufgaben jeder Führungskraft gehört, für Mitarbeiter die Möglichkeit zu schaffen, Sinn zu finden. Ich sage ausdrücklich nicht, Sinn zu geben.“⁷

Damit müssen Führungskräfte und Coaches vor allem (von außen) vermeiden, was Sinn nimmt, um Sinnstiftung (Mitarbeiter und Klienten) Raum und Zeit zu geben.

Im systemischen Coaching-Prozess gewinnt dieses Erkennen der „Möglichkeit vor dem Hintergrund der Wirklichkeit“ eine ganz eigene Bedeutung, indem der Klient z.B. durch die Arbeit in Bildern, in Metaphern, in Melodien und Gerüchen, in der Bearbeitung mittels Wunderfragen gezielt nach Möglichkeiten hinter der bisherigen Wirklichkeit sucht, Möglichkeiten, die die Bewältigung der mitgebrachten eigenen Aufgabe erleichtert.

2.3. Motivation – nach Reinhard K. Sprenger⁸

Sprenger postuliert zum Thema Mitarbeitermotivation, dass „man Menschen nicht langfristig von außen motivieren [kann], etwas zu tun, was er freiwillig nicht tun will. Man kann ihn aber sehr wohl und nachhaltig demotivieren.“⁹ Und weiter führt er aus „Damit ist Führen vor allem das Vermeiden von Demotivation.“ Insbesondere kommt Führungskräften bei potentieller Demotivation eine besondere Rolle zu, z.B. durch „zwanghafte Ordnungsliebe, Genauigkeitsfanatismus und Kleinkrämerei, überzogene lautstarke und auf persönliche Eigenschaften bezogene Kritik. Es sind die vielen kleinen verbalen und non-verbalen Gesten des Nicht-Beachtens, Überhörens und leisen Geringschätzens, [...]. Es gibt keinen unternehmensrelevanten Faktor, der so stark demotiviert, wie die

⁶ Malik Letter 52/2023 (29.12.2023) Prof. Dr. Fredmund Malik, „Motivation durch Sinn“

⁷ ebenda, s. Fußnote 6

⁸ <https://www.sprenger.com/themen/mitarbeitermotivation.html>, 14.01.2024, [Mitarbeitermotivation - Wege aus der Sackgasse | Dr. Reinhard Sprenger](#), 14.01.2024

⁹ ebenda, Fußnote 8

soziale Inkompetenz der unmittelbaren Führungskraft.“¹⁰ Springer bezeichnet metaphorisch „die Beziehung zum direkten Vorgesetzten“ als „die Achillesferse der Motivation.“¹¹

So wie im Coachingprozess der Klient oder die Klientin eine Unterstützung für die große Aufgabe einer eigenen Verhaltensveränderung eigenmotiviert sucht, um damit letztlich der eigenen Sinnerfüllung näher zu kommen, ist die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter maximal intrinsisch motiviert, das große Ziel, die maximal große Aufgabe, die ihr oder ihm von der Führungskraft, dem Unternehmen gegeben wurde, gut zu erfüllen. Und dies gelingt besser, wenn es erlaubt ist (sie oder er nicht durch die Führungskraft daran gehindert wird) eine für sich individuelle sinnvolle Leistung zu erbringen.

Dabei wird die intrinsische Motivation von Mitarbeitern durch Partizipation, also die Beteiligung am Entscheidungsprozess i.d.R. befördert, wobei hier betont werden muss, dass die Beteiligung am Entscheidungsprozess gemeint ist, nicht an der Entscheidung – die im Unternehmen die Führungskraft, der Manager zu treffen hat, der die Verantwortung dafür trägt. Im Coaching liegt die Verantwortung für den Prozess beim Coach, jedoch für die Umsetzung und das Ziel beim Klienten. Sobald der Coach eigene Ziele, oder schlicht nicht die Ziele des Klienten zu erreichen versucht, scheitert der Coaching Prozess an der wegbrechenden Motivation des Klienten, weil die Sinnstiftung des Tuns abhandenkommt.

3. Fragen und Führen mit Fragen

Sprache und insbesondere das sprachliche Fragen gehört zu den mächtigsten Methoden des Coachings, aber auch der Führung. Sprache erschafft Wirklichkeiten und die genaue Wahl der Worte bestimmt maßgeblich die wahrgenommene Wirklichkeit der Klienten und der Mitarbeiter einerseits und eröffnet andererseits neue Wirklichkeiten, die in der Umsetzung der Ergebnisse des Coachings oder des Mitarbeitergesprächs andere, neue, bessere Ergebnisse hervorbringen kann.

Im Coaching gilt der eherne Grundsatz 'kein Coaching ohne Auftrag', das Ziel und der Wunsch des Klienten steht im Vordergrund. Im unternehmerischen Kontext gilt es, die Ziele und Aufträge des Unternehmens mit den persönlichen Zielen und Wünschen des

¹⁰ ebenda, Fußnote 8

¹¹ ebenda, Fußnote 8

Mitarbeiters möglichst gut in Einklang zu bringen. Hier gilt insbesondere das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung. An einem kleinen Beispiel sei aufgezeigt, wie Methoden und Grundsätze von Coaching in gute Führung einfließen können, ohne den Grundsatz „kein Coaching ohne Auftrag“ dabei zu verletzen:

Die Leistung einer Mitarbeiterin eines Mitarbeiters ist in jüngster Zeit eingebrochen und nicht mehr zufriedenstellend. Das Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in hat das Ziel, zu der früher gewohnten sehr guten Leistung für das Unternehmen mindestens zurückzufinden. Drei verschiedene Fragen, die die Führungskraft in diesem Kontext stellen kann, seien hier aufgeführt und kurz diskutiert:

- 1) „Warum sind Ihre Ergebnisse in den letzten 3 Monaten so schlecht?“
- 2) Wie ist es dazu gekommen, dass Sie im vorangegangenen Quartal so gute Ergebnisse erzielt haben, und in diesem Quartal die Ergebnisse so eingebrochen sind?“
- 3) „Erzählen Sie mir vielleicht zunächst, wie Sie in dem schwierigen letzten Quartal überhaupt noch und trotzdem einzelne positive Ergebnisbeiträge erreichen konnten“

Diese drei gänzlich unterschiedlichen Frageansätze verdeutlichen, wie Coaching (ohne Auftrag der Mitarbeiter/ Klienten) trotzdem nachhaltig positive Mitarbeiterentwicklung befördern kann, statt zu demotivieren. Und dies, obwohl alle drei Fragen schon als offene „W-Fragen“ gestellt werden.

Frage 1) fragt nach den Ursachen, nach dem warum so schlecht? Die Blickrichtung ist rückwärtsgewandt, und verstärkt den Blick auf das negative Ergebnis, provoziert Erklärungen und Rechtfertigungen, wahrscheinlich sogar im äußeren Umfeld des/der Befragten. Frage 2) fragt nach dem 'wie' in der Person des für den Erfolg verantwortlichen Mitarbeiters, sucht nach (offenbar vorhandenen) Ressourcen als Ansatz für erneuten Erfolg in der Zukunft und fragt nach dem 'wie' der negativen Ergebnisse, ohne diese verbal der Verantwortung des Mitarbeiters zuzuschreiben. Frage 3) nimmt einen gänzlichen Perspektivwechsel vor, in dem selbst in dem Zeitraum mit den unzureichenden Ergebnissen nach dem wie überhaupt und trotzdem guten Anteilen der Arbeitsergebnisse gefragt wird. Darauf aufbauend wird ein „mehr“ von diesen positiven Wirkmomenten angestrebt, resultierend aus den vorhandenen und erst kürzlich noch voll positiver Wirkung abgerufenen Ressourcen des Mitarbeiters als dem entscheidenden Ansatz zu Selbsterkenntnis

der oder des Angesprochenen für ein zukünftig „mehr vom Guten“, um zu wieder sehr guten Ergebnissen zu kommen.

Die angesprochene Mitarbeiterin bzw. der angesprochene Mitarbeiter wird aus dem Gespräch mit einerseits Verständnis für die Situation, darüber hinaus als immer (eigen-) verantwortlich für die Situation und mit Hoffnung und Zuversicht für die Zukunft entlassen. An die Stelle von Vorwürfen in Frage 1) treten Konzepte, die aus der Frage 3) durch den Mitarbeiter selbst abgeleitet werden können.

Im Sinne einer Checkliste für das Vorgehen in einem nicht beauftragten Coaching im Mitarbeitergespräch für eine zukünftige Verbesserung (anstelle des kritischen Feedbacks aufgrund eines Mangels oder eines Fehlers) könnte diese lauten:

- Wie Frage mit Ressourcenfokussierung, statt der Warum-Frage (mit Defizitorientierung)
- Konzeptentwicklung und Beleg mit positiven Beispielen
- Vereinbarung konkreter Maßnahmen
- Wiedervorlage nach einiger Zeit mit kritischer Würdigung, was funktioniert, hat und wie die Situation noch verbessert werden kann.

Grundhaltung der Führungskraft insbesondere dem Ansatz hinter Frage 3) ist Vertrauen und der Fokus auf den Menschen, nicht Kontrolle und der Fokus auf Position und Funktion für das Unternehmen. In der Sprache visualisiert die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter die ehemals und zukünftig wieder gute Ergebnissituation und den eigenen Beitrag dazu durch „anderes“ eigenes Handeln. Sein positiver Beitrag zum Ganzen wird wieder sichtbar – für ihn selbst und im Ergebnis für das Unternehmen.

4. Haltung – als Coach und Führungskraft gleichermaßen

Beherrzt eine Führungskraft, ein Manager, ein Coach die Ausführungen in den vorigen Abschnitten, so lässt sich eine für gute Führung, gutes Coaching förderliche Haltung wie folgt zusammenfassen.

- Die Mitarbeiterin, der Mitarbeiter und die Klientin, der Klient sind die Experten für die konkrete Aufgabe und die konkrete Veränderung im unternehmerischen Prozess bzw. in der Veränderung, die er oder sie als Klient mit der eigenen Arbeit oder Lebensführung erreichen möchte.

- Die größten Erfolge erwachsen aus größtmöglicher Expertise und Selbstmotivation. Selbstmotivation entsteht aus Sinngebung.
- Führungskraft und Coach müssen systematisch, systemisch und methodisch jede Form der Sinnentleerung und der Demotivation vermeiden, sie haben die Verantwortung für den Coaching-Prozess bzw. die Mitarbeitergesprächsführung, aber nicht für die Wahl der Lösung des Problems und auch insbesondere nicht für die nachfolgende Umsetzung.
- Im Mitarbeitergespräch wie im Coaching begegnen sich Coach bzw. Führungskraft und Mitarbeiterin oder Mitarbeiter bzw. Klientin oder Klient auf Augenhöhe von Mensch zu Mensch, ohne Machtgefälle oder schädliches Aufzwingen von vermeintlich guten Lösungen und Ratschlägen.
- Sabine Asgodom¹² empfiehlt Führungskräften und Coaches, „Sie sollten mit Seele coachen – und mit S.E.E.L.E.“¹³ – mit Konzentration weniger auf Methoden und Techniken, sondern vor allem „den Menschen im Mitarbeiter“, „den Menschen hinter dem Coachingziel“, „S.E.E.L.E.“ steht für Sinn, Ehrlichkeit, Enthusiasmus, Liebe, Einfachheit. Dabei finden sich in den Ausführungen zu diesen fünf Begriffen viele Gedanken wieder, die in den obigen Abschnitten bereits dargelegt sind. Ergänzend steht Enthusiasmus für Begeisterungsfähigkeit im doppeldeutigen Sinn – sich selbst als Führungskraft und Coach zu begeistern und mit dieser Begeisterung andere – Mitarbeiter, Klienten anzustecken und so auch zu „begeistern“, im Geist anzustecken.

5. Fazit

Coachen und Menschen in Unternehmen zu führen kann viele Gemeinsamkeiten haben – in den Grundprinzipien, in den Methoden und vor allem in der Haltung des Coaches und der Führungskraft. Und wiewohl weiterhin vernünftigerweise gilt: „kein Coaching ohne Auftrag“, so ist professionelles und menschliches Führen mit der Haltung eines guten Coaches und unter Nutzung einiger Methoden des systemischen Coachings vielleicht die notwendige Weiterentwicklung der Rolle als Führungskraft, die in einer VUKA-Welt nachhaltig trägt.

¹² Sabine Asgodom, So coache ich, Kösel-Verlag, München, 2012

¹³ ebenda, s. Fußnote 11, S. 206-208

Quellenverzeichnis

[1] <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/vuca-119684>, 08.01.2024

[2] General Management Summer School - Eurac Research, Malik Management-Seminar, Bozen, Italien, 2015

[3] Fredmund Malik, Führen, Leisten, Leben – Wirksames Management für eine neue Welt, Campus, 2006

[5] Viktor Emil Frankl. Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, München / Zürich 1979, 3. Auflage 1982.

[4] Malik Letter 52/2023 (29.12.2023) Prof. Dr. Fredmund Malik, „Motivation durch Sinn“

[6] Mitarbeitermotivation - Wege aus der Sackgasse | Dr. Reinhard Sprenger, <https://www.sprenger.com/themen/mitarbeitermotivation.html>, 14.01.2024,

[7] Sabine Asgodom, So coache ich ich, Kösel-Verlag, München, 2012