

InKonstellation Ausbildungsakademie
Berlin
Systemischer Coach

Ausarbeitung zum Thema:
"Coaching in der indirekten Führung"

Benjamin Vranidis
Berlin/Düsseldorf

Berlin, den 23.08.2024

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis	
1. Einleitung	1
2. Grundlagen von Coaching und indirekter Führung	3
3. Unterschiede zwischen direkter und indirekter Führung im Coaching:	4
4. Vorteile und Nachteile von direkter und indirekter Führung im Coaching:	5
5. Anwendung in der Praxis:	6
5.1. Coaching zur Förderung von Eigenverantwortung und Autonomie	6
5.2. Team-Coaching in agilen Organisationen	6
5.3. Executive Coaching zur Verbesserung der Führungskompetenzen	7
5.4. Hybrid-Coaching in Remote-Arbeitsumgebungen	8
5.5. Coaching in der Entwicklung von Führungskräften	8
5.6. Zusammenfassung zur Praxisanwendung	9
6. Fazit	10
6.1. Limitation und Ausblick:	11
Literaturverzeichnis	I

1. EINLEITUNG

In der modernen Arbeitswelt, die durch Digitalisierung, Dezentralisierung und eine zunehmende Komplexität geprägt ist, stehen Unternehmen und Führungskräfte vor der Herausforderung, neue Führungsansätze zu entwickeln und zu implementieren. Traditionelle Führungsmodelle, die auf direkter Kontrolle und Weisungen basieren, stoßen in vielen Bereichen an ihre Grenzen. Dies gilt insbesondere in dynamischen und innovativen Branchen, in denen Eigenverantwortung, Kreativität und schnelle Anpassungsfähigkeit gefragt sind. Hier gewinnt die indirekte Führung an Bedeutung, ein Ansatz, der darauf abzielt, Mitarbeiter durch Werte, Visionen und Organisationskultur zu lenken, anstatt durch direkte Anweisungen und Kontrolle.

Indirekte Führung ermöglicht es, Verantwortung und Entscheidungsfreiheit auf verschiedene Ebenen der Organisation zu verteilen, was besonders in flachen Hierarchien oder agilen Arbeitsumfeldern vorteilhaft ist. Sie stärkt die Autonomie der Mitarbeiter und schafft gleichzeitig die nötige Orientierung durch die Vermittlung klarer strategischer Ziele und gemeinsamer Werte. In diesem Zusammenhang gewinnt das Coaching als eine zentrale Methode der Führung zunehmend an Bedeutung. Coaching unterstützt Führungskräfte darin, die individuellen Potenziale ihrer Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern, ohne dabei den direkten Kontrollmechanismus zu nutzen.

Coaching in der indirekten Führung ermöglicht eine neue Art der Unterstützung, die auf Vertrauen, Selbstorganisation und Empowerment basiert. Dabei agiert die Führungskraft nicht mehr primär als Autoritätsperson, sondern als Coach, Mentor oder Facilitator, der die Mitarbeiter in ihrem Entwicklungsprozess begleitet. Diese Form der Führung stellt hohe Anforderungen an die sozialen und kommunikativen Fähigkeiten der Führungskräfte, bietet jedoch auch erhebliches Potenzial, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren und die Unternehmenskultur nachhaltig zu prägen.

In dieser Ausarbeitung wird die Schnittstelle zwischen Coaching und indirekter Führung untersucht. Zunächst werden die Grundlagen des Coachings und der indirekten Führung

vorgelegt, gefolgt von einer Analyse der Unterschiede zwischen direkter und indirekter Führung im Coaching. Es wird beleuchtet, welche Coaching-Methoden in der indirekten Führung besonders effektiv sind und welche Vorteile und Herausforderungen diese Ansätze mit sich bringen. Abschließend wird ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungen gegeben, insbesondere in Hinblick auf den zunehmenden Einfluss von Künstlicher Intelligenz (KI) im Bereich des Coachings und der Führung.

2. GRUNDLAGEN VON COACHING UND INDIREKTER FÜHRUNG

Coaching ist eine entwicklungsorientierte Methode, die darauf abzielt, Einzelpersonen dabei zu unterstützen, ihre persönlichen und beruflichen Ziele zu erreichen. Dabei wird der Coachee durch gezielte Fragen und Reflexionen dazu angeregt, eigene Lösungen zu finden und Veränderungen herbeizuführen (Brockbank & McGill, 2012). Indirekte Führung hingegen bezieht sich auf einen Führungsstil, der weniger auf direkte Anweisungen und Kontrolle setzt, sondern vielmehr darauf, Mitarbeiter zur Selbstreflexion und Selbstwirksamkeit zu befähigen (Grant, 2017). Durch eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee wird ein Raum geschaffen, in dem der Coachee seine Potenziale entfalten kann (Stelter, 2014).

Die Grundlagen von Coaching und indirekter Führung lassen sich auch durch psychologische Konzepte wie Selbstbestimmungstheorie und soziales Lernen erklären. Selbstbestimmungstheorie besagt, dass Menschen ein intrinsisches Bedürfnis nach Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit haben. Indirekte Führung im Coaching, die darauf abzielt, diese Bedürfnisse zu erfüllen, kann daher besonders motivierend und effektiv sein (Deci & Ryan, 2000). Soziales Lernen legt nahe, dass Menschen durch Beobachtung und Nachahmung anderer lernen. Indirekte Führung im Coaching kann dieses Prinzip nutzen, indem sie Modellverhalten und unterstützende Ressourcen bereitstellt, um das Lernen und die Entwicklung der Mitarbeiter zu fördern (Bandura, 1977).

3. UNTERSCHIEDE ZWISCHEN DIREKTER UND INDIREKTER FÜHRUNG

Die Unterschiede zwischen direkter und indirekter Führung im Coaching sind vielfältig. Während direktes Coaching (im Führungskontext) oft mit klaren Anweisungen und direkter Kontrolle einhergeht, zeichnet sich indirektes Coaching durch einen höheren Grad an Selbstreflexion und Selbstverantwortung aus. Beispielsweise kann ein direkter Coach dem Coachee konkrete Schritte zur Lösung eines Problems vorgeben, während ein indirekter Coach den Coachee dazu ermutigt, eigene Lösungen zu entwickeln (Hernez-Broome & Boyce, 2015). Diese Unterschiede haben Auswirkungen auf die Art und Weise, wie Mitarbeiter gefördert und entwickelt werden.

Indirekte Führung im Coaching kann auch als eine Form der „Transformational Leadership“ betrachtet werden, bei der der Fokus auf der persönlichen Entwicklung und dem Wachstum der Mitarbeiter liegt. Transformational Leadership umfasst vier Hauptkomponenten: Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation und Individualized Consideration (Bass & Riggio, 2006). Indirekte Führung im Coaching kann diese Komponenten durch die Schaffung einer inspirierenden Vision, das Setzen hoher Erwartungen, die Förderung von Kreativität und die individuelle Unterstützung der Mitarbeiter umsetzen.

4. VORTEILE UND NACHTEILE VON DIREKTER UND INDIREKTER FÜHRUNG

Die direkte Führung kann effektiv sein, um schnelle Ergebnisse zu erzielen und spezifische Probleme anzugehen. Sie bietet klare Strukturen und Anweisungen, was in bestimmten Situationen von Vorteil sein kann. Jedoch kann sie auch dazu führen, dass Mitarbeiter weniger Eigenverantwortung übernehmen und weniger zur Selbstreflexion angeregt werden (Passmore, 2016). Indirekte Führung als Coaching hingegen fördert die Selbstständigkeit und Selbstreflexion der Mitarbeiter, was langfristig zu einer nachhaltigen Entwicklung führen kann. Allerdings erfordert sie oft mehr Zeit und Geduld seitens des Coaches und ist möglicherweise nicht für Notfälle oder Krisensituationen geeignet (De Haan et al., 2013).

Es ist auch wichtig zu beachten, dass die Wahl des richtigen Führungsansatzes im Coaching stark von der individuellen Situation und den Bedürfnissen der Mitarbeiter abhängt. Einige Mitarbeiter können von direkter Führung profitieren, während andere von der Freiheit und Selbstbestimmung, die indirekte Führung bietet, besser unterstützt werden können. Daher ist es entscheidend, flexibel zu sein und verschiedene Ansätze je nach Kontext anzuwenden.

5. ANWENDUNG IN DER PRAXIS

Die praktische Anwendung von Coaching in der indirekten Führung ist vielfältig und kann auf verschiedene Organisationen und Kontexte zugeschnitten werden. In der Praxis hat sich gezeigt, dass insbesondere in Unternehmen mit flachen Hierarchien, dynamischen Teams und dezentralen Strukturen Coaching einen enormen Mehrwert bieten kann. Hier sollen konkrete Beispiele und die Auswirkungen verschiedener Coaching-Methoden in realen Unternehmenssituationen aufgezeigt werden.

5.1. Coaching zur Förderung von Eigenverantwortung und Autonomie

In Unternehmen, in denen die Mitarbeiter weitgehend eigenverantwortlich arbeiten, wie beispielsweise in der Softwareentwicklung oder in kreativen Branchen, wird Coaching häufig genutzt, um die Selbstorganisation und das persönliche Wachstum der Mitarbeiter zu fördern. Indirekte Führung erfordert hier, dass die Führungskraft weniger als Autoritätsperson und mehr als Coach oder Mentor agiert. Statt direkte Anweisungen zu geben, wird durch Coaching der Raum für selbstständige Entscheidungsfindung geschaffen. Dies trägt dazu bei, dass Mitarbeiter kreative Lösungen entwickeln und ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern.

Ein Beispiel aus der Praxis sind Unternehmen wie Google, die ein stark innovationsgetriebenes Umfeld pflegen. Dort wird Coaching eingesetzt, um Mitarbeiter in ihrer Eigenverantwortung zu stärken und ihnen zu helfen, ihre kreativen Potenziale voll auszuschöpfen. Die Führungskräfte sind weniger als Kontrollinstanz präsent, sondern agieren als Coaches, die den Mitarbeitern dabei helfen, ihre eigenen Ziele und Prioritäten zu setzen. Dieser Ansatz hat nicht nur die Innovationskraft gesteigert, sondern auch die Mitarbeiterzufriedenheit deutlich erhöht (Boyatzis, 2006; Stelter, 2014).

5.2. Team-Coaching in agilen Organisationen

In agilen Organisationen, wo Selbstorganisation und kontinuierliche Anpassung an sich ändernde Bedingungen zentral sind, wird Coaching oft genutzt, um Teams in ihrer

kollektiven Leistung zu unterstützen. Hier ist das systemische Coaching eine besonders effektive Methode, die auf das Zusammenspiel zwischen den Teammitgliedern fokussiert ist. Die Führungskraft wirkt als indirekte Führungsperson, die die Kommunikation im Team optimiert, Rollenklärungen unterstützt und Konflikte moderiert. Dies ermöglicht es dem Team, sich selbstständig weiterzuentwickeln, ohne auf ständige direkte Anweisungen angewiesen zu sein.

Ein bekanntes Beispiel ist der Einsatz von systemischem Team-Coaching in agilen Entwicklungsprozessen wie Scrum. In vielen Technologieunternehmen wie Spotify oder Atlassian werden Scrum-Master als indirekte Führungskräfte gesehen, die durch Coaching-Methoden die Selbstorganisation und Effizienz der Teams fördern. Der Scrum-Master führt nicht direkt, sondern unterstützt das Team durch Reflexionsgespräche und strukturiertes Feedback, damit es eigenständig produktive Lösungen entwickelt (Grant, 2017; Stelter, 2014).

5.3. Executive Coaching zur Verbesserung der Führungskompetenzen

Im oberen Management wird Coaching häufig eingesetzt, um Führungskräfte in ihrer Fähigkeit zur indirekten Führung zu unterstützen. Transformationales Coaching hilft hier, die Führungsstile an die Bedürfnisse einer zunehmend dezentralisierten Belegschaft anzupassen. Führungskräfte lernen, durch Visionen und kulturelle Werte Einfluss zu nehmen, anstatt durch direkte Kontrolle. Dies führt zu einem nachhaltigen Führungsstil, der Mitarbeiter motiviert und inspiriert, ihre eigenen Kompetenzen weiterzuentwickeln und Verantwortung zu übernehmen.

Ein Praxisbeispiel hierfür ist der Einsatz von transformativem Coaching bei großen multinationalen Unternehmen wie Siemens oder BMW, wo Führungskräfte auf globaler Ebene agieren müssen und oft nicht in direktem Kontakt mit allen Mitarbeitern stehen. Durch Coaching lernen Führungskräfte, wie sie ihre Führungsphilosophie über verschiedene Kulturen hinweg konsistent kommunizieren können, sodass Mitarbeiter auch ohne

direkten Kontakt die Unternehmensvision internalisieren und eigenständig in ihrem Bereich umsetzen (Bass & Riggio, 2006; De Haan, 2013).

5.4. Hybrid-Coaching in Remote-Arbeitsumgebungen

Mit dem zunehmenden Trend zu Remote-Arbeit wird Coaching zu einem unverzichtbaren Instrument, um Führung auf Distanz effektiv zu gestalten. In solchen Umgebungen kommt es vor allem darauf an, dass die Führungskraft über virtuelle Coaching-Methoden Vertrauen aufbaut und die Autonomie der Mitarbeiter fördert. In diesem Kontext sind sowohl reflexionsbasiertes Coaching als auch lösungsorientiertes Coaching von großem Nutzen.

Ein Beispiel aus der Praxis ist die Nutzung von virtuellen Coaching-Tools in Unternehmen wie Automattic (WordPress), wo die gesamte Belegschaft dezentral arbeitet. Führungskräfte setzen hier auf regelmäßige virtuelle Coaching-Sitzungen, um die Entwicklung der Mitarbeiter zu begleiten. Dabei steht weniger die Kontrolle, sondern die Unterstützung bei der eigenverantwortlichen Problemlösung im Vordergrund. Diese Coaching-Sitzungen werden oft durch KI-gestützte Assistenten ergänzt, die das Feedback und die Interaktionen analysieren, um personalisierte Coaching-Erfahrungen zu bieten (Grant, 2017; Palmer & Cooper, 2017).

5.5. Coaching in der Entwicklung von Führungskräften

Coaching spielt auch eine wesentliche Rolle bei der Entwicklung zukünftiger Führungskräfte, die in der Lage sein müssen, indirekt zu führen. Entwicklungsorientiertes Coaching hilft hier, Nachwuchskräfte gezielt auf Führungsrollen vorzubereiten, in denen direkte Kontrolle weniger gefragt ist. Stattdessen werden Fähigkeiten wie strategische Kommunikation, emotionale Intelligenz und die Fähigkeit zur Inspiration gefördert.

In Organisationen wie SAP oder Unilever gibt es speziell designte Entwicklungsprogramme, bei denen Coaching eine zentrale Rolle spielt. Diese Programme fokussieren sich darauf, dass Nachwuchsführungskräfte lernen, wie sie indirekt führen können, etwa

durch die Förderung von Mitarbeiterengagement und Selbstführung, anstatt durch direkte Anweisungen und Kontrolle (De Haan, 2013; Boyatzis & Akrivou, 2006).

5.6. Zusammenfassung zur Praxisanwendung

In der Praxis zeigt sich, dass Coaching eine zentrale Rolle in der indirekten Führung spielt und die Flexibilität von Führungskräften erhöht. Die spezifischen Coaching-Methoden werden je nach Organisationsstruktur, Arbeitsumfeld und individuellen Anforderungen der Mitarbeiter ausgewählt. In einem dynamischen und sich verändernden Umfeld ermöglicht Coaching den Führungskräften, Einfluss auf subtile und langfristig wirksame Weise zu nehmen und die Selbstverantwortung sowie die Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter zu stärken. Dies führt zu einer positiven Unternehmenskultur, die auf Vertrauen, Eigenverantwortung und kontinuierlichem Wachstum basiert.

6. FAZIT

Die vorliegende Ausarbeitung verdeutlicht, dass die Kombination von Coaching und indirekter Führung ein wirksames Mittel zur Förderung von Eigenverantwortung, Selbstreflexion und langfristiger Weiterentwicklung der Mitarbeiter darstellt. Während direkte Führung auf Befehl und Kontrolle beruht, zielt die indirekte Führung darauf ab, durch Werte, Visionen und eine unterstützende Organisationskultur Einfluss zu nehmen. Hier wird Coaching als eine zentrale Methode sichtbar, die Führungskräften ermöglicht, diese Art der Einflussnahme zu verstärken und die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu fördern.

Die Unterschiede zwischen direkter und indirekter Führung zeigen, dass Coaching bei indirekter Führung besonders wirkungsvoll ist, da es Raum für Selbstreflexion und Eigeninitiative schafft. Führungskräfte können über Coaching gezielt die intrinsische Motivation der Mitarbeiter ansprechen und ihnen helfen, sich in einem dynamischen und sich ständig verändernden Arbeitsumfeld zurechtzufinden. Dies ist in Organisationen, die eine hohe Eigenverantwortung und Innovation von ihren Mitarbeitern erwarten, von besonderem Nutzen. Die Stärkung der Selbstwirksamkeit führt langfristig zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und besseren Leistungsergebnissen.

Dennoch sind nicht nur Vorteile zu erkennen. Ein Nachteil besteht darin, dass Coaching in der indirekten Führung Zeit und Ressourcen erfordert. Der Coach muss in der Lage sein, eine vertrauensvolle Beziehung zu den Mitarbeitern aufzubauen, was ein hohes Maß an Empathie und Fachwissen voraussetzt. Zudem kann die indirekte Führung durch Coaching nicht immer die schnelle Steuerung und Kontrolle garantieren, die in bestimmten Situationen erforderlich ist. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit, je nach Kontext und Zielstellung die passende Führungsstrategie zu wählen und Coaching nicht als universelles Allheilmittel zu betrachten.

Ein weiteres bedeutendes Thema ist der Einzug neuer Technologien in den Coaching-Bereich. Künstliche Intelligenz (KI) könnte das Coaching in Zukunft erheblich beeinflussen und die Reichweite von Coaching-Programmen erweitern. Dies eröffnet neue Möglichkeiten, birgt jedoch auch ethische und datenschutzrechtliche Herausforderungen. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass bei der Nutzung von KI die individuellen

Bedürfnisse der Mitarbeiter im Fokus bleiben und keine automatisierten, unpersönlichen Lösungen bevorzugt werden.

Zusammengefasst zeigt sich, dass die Anwendung von Coaching in der indirekten Führung zukunftsweisend ist, wenn sie richtig eingesetzt wird. Führungskräfte, die in der Lage sind, Coaching als unterstützendes Element zu nutzen, können eine Kultur der Eigenverantwortung und kontinuierlichen Entwicklung schaffen, die nicht nur den Mitarbeitern zugutekommt, sondern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der gesamten Organisation stärkt. Zukünftige Entwicklungen, wie die zunehmende Rolle von KI, könnten diesen Prozess weiter transformieren, sodass es für Führungskräfte entscheidend ist, sich fortlaufend mit den neuesten Trends und ethischen Implikationen auseinanderzusetzen.

6.1. Limitation und Ausblick:

Trotz der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten von Coaching und Führung im Kontext der direkten und indirekten Führung gibt es einige Limitationen und Aspekte, die weiter erforscht werden müssen. Insbesondere die Rolle der Organisationskultur und die Auswirkungen verschiedener Coaching- und Führungsansätze auf die Mitarbeiterzufriedenheit und -leistung sind wichtige Bereiche für zukünftige Forschung. Durch eine vertiefte Analyse können innovative Ansätze entwickelt werden, um die Entwicklung und Leistung von Mitarbeitern nachhaltig zu fördern.

Ein weiterer Bereich, der weiter untersucht werden könnte, ist die Integration von Technologie in das Coaching und die Führung. Digitale Tools und Plattformen könnten genutzt werden, um die Effektivität und Effizienz von Coaching- und Führungsprozessen zu verbessern und die Reichweite von Coaching-Interventionen zu erweitern.

LITERATURVERZEICHNIS

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005).** *Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.* *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006).** *Transformational Leadership.* Psychology Press.
- Boyatzis, R. E. (2006).** *Intentional Change Theory from a Complexity Perspective.* *Journal of Management Development*, 25(7), 607-623.
- Boyatzis, R. E., & Akrivou, K. (2006).** *The Ideal Self as the Driver of Intentional Change.* *Journal of Management Development*, 25(7), 624-642.
- Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Beveridge, A. J. (2013).** *Coaching with Compassion: Inspiring Health, Well-Being, and Development in Organizations.* *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 153-178.
- De Haan, E., Culpin, V., & Curd, J. (2013).** *Executive Coaching in Practice: What Determines Helpfulness for Clients of Coaching?* *Personnel Review*, 42(2), 203-226.
- Grant, A. M. (2017).** *The Third "Generation" of Workplace Coaching: Creating a Culture of Quality Conversations.* *Frontiers in Psychology*, 8, 1684.
- Palmer, S., & Cooper, C. L. (2017).** *Integrative Coaching: A Practical Guide to Business Coaching.* Routledge.
- Spurk, D., & Abele, A. E. (2011).** *Who Earns More and Why? A Multiple Mediation Model from Personality to Salary.* *Journal of Business and Psychology*, 26(1), 87-103.
- Stelter, R. (2014).** *Systemic Coaching and Constellations: The Principles, Practices and Application for Individuals, Teams and Groups.* Routledge.