

# Coaching als Ansatz zur Führungskräfteentwicklung

Abschlussarbeit  
Ausbildung zum Systemischen Coach

von  
Madleen Diegeler

## Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Motivation .....	3
Definition Führungskräfteentwicklung .....	4
Coaching-Themen bei der Führungskräfteentwicklung .....	5
Ziele des Coachings in der Führungskräfteentwicklung .....	6
Arten des Coachings in der Führungskräfteentwicklung .....	7
Methoden des Coachings in der Führungskräfteentwicklung .....	9
Erfolgsfaktoren des Coachings in der Führungskräfteentwicklung .....	10
Fazit .....	11
Literaturverzeichnis .....	12

## Einleitung und Motivation

Ich habe im Juni 2024 die Coaching Ausbildung bei InKonstellation begonnen, um mich im privaten sowie im beruflichen Umfeld weiter zu entwickeln. Während meines Masterstudiums im Fach Wirtschaftspsychologie wurde mir empfohlen ein „Werkzeug“ an die Hand zu nehmen, um das erlernte Wissen vom Studium besser in die Praxis umzusetzen. Daraufhin habe ich mich mit dem Thema Coaching auseinandergesetzt und mir war sofort klar, dass ich mich zum Systemischen Coach ausbilden lassen möchte.

Mir gefällt vor allem der Ansatz, dass Menschen in sozialen Systemen, die sehr komplex sein können, eingegliedert sind und diese ihr Verhalten sowie ihre Wahrnehmung verändern. Es wird also nicht nur der Coachee allein betrachtet, sondern in dem Zuge auch seine Rollen und Beziehungen in dem sozialen System. Demzufolge werden auch die Herausforderungen des Coachees im Kontext mit seinem System und dessen Wirkungsweise betrachtet. Daneben finde ich den Gedanken schön, dass der Coachee die Lösung für seine Themen in sich trägt und wir als Coach ihm nur dabei helfen, die Lösung ans Licht zu bringen. Der Fokus des Coachings liegt auf der Lösungsfindung und man begegnet dem Coachee neutral und neugierig.

Ich finde es bewundernswert, wie viel man mit den unterschiedlichen Methoden, die wir erlernt haben, erreichen kann und welche großen Wirkungen diese Methoden herbeiführen können. Im Coaching kann man bereits durch kleine Fragen und Methoden schon große Wirkungen erzielen.

Das Thema Führungskräfteentwicklung interessiert mich schon seit geraumer Zeit und ich habe darüber bereits meine Masterthesis geschrieben. Nun möchte ich das Thema im Hinblick auf das Coaching weiter vertiefen.

Die Arbeitswelt wird zunehmend dynamischer und komplexer, sodass Führungskräfte vor immer größeren Herausforderungen stehen. Neben den wechselnden Marktbedingungen und den technologischen Entwicklungen, müssen die Führungskräfte auch mit den steigenden Erwartungen der Mitarbeitenden umgehen können und diesen gerecht werden. Die Mitarbeitenden sind ein wertvolles Gut des Unternehmens und es ist wichtig im Hinblick auf den Fachkräftemangel vor allem qualifizierte Mitarbeitende langfristig zu binden. Hierbei kommen die Führungskräfte ins Spiel, die als Bindeglied zwischen Mitarbeitenden und Unternehmen fungieren. Die Rolle der Führungskraft hat sich demzufolge von einer

kontrollierenden und steuernden Tätigkeit hin zu einer entwicklungsorientierten und unterstützenden Tätigkeit hin entwickelt.

Ich finde, dass das Coaching ein guter Ansatz für die Führungskräfteentwicklung ist, wodurch man die Führungskraft individuell fördern kann und wertvolle Schlüsselkompetenzen entfalten kann. Das Coaching bietet den Führungskräften einen sicheren Raum, um ihre Herausforderungen und Handlungen zu reflektieren, ihre Perspektiven zu erweitern und um praxisnahe Lösungsansätze zu erarbeiten. Das Coaching ist somit eine maßgeschneiderte Unterstützung, die die Führungskraft in der privaten sowie beruflichen Weiterentwicklung begleitet.

Darüber hinaus spielt Coaching eine zentrale Rolle bei der Stärkung der sogenannten "weichen Faktoren" wie emotionaler Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und Konfliktmanagement, die in modernen Führungskontexten immer wichtiger werden. Neben der individuellen Entwicklung trägt Coaching auch zur Förderung der Unternehmenskultur bei, indem es Werte wie Vertrauen, Offenheit und Resilienz stärkt. Diese Arbeit untersucht die Bedeutung von Coaching in der Führungskräfteentwicklung und beleuchtet die zentralen Aspekte, darunter die Ziele, Arten, Methoden und Erfolgsfaktoren von Coaching.

## Definition Führungskräfteentwicklung

Führung wird in einer sich stets wandelnden Welt immer wichtiger. Vor allem bei den aktuellen Herausforderungen, vor denen Unternehmen stehen, benötigt es transformationale Führungskräfte, die Vertrauen aufbauen und als Vorbilder wirken. Sie müssen sich auch in schwierigen Situationen angemessen verhalten und konstruktiv handeln und sprechen. Gute Führungskräfte benötigen vielfältige Kompetenzen und müssen offen für Veränderungen und neue Herausforderungen sein. Für Unternehmen ist es daher bedeutsam, gut ausgebildete Führungskräfte zu beschäftigen, die sich ständig weiterentwickeln und sich an neue Gegebenheiten anpassen können. Die Aus- und Weiterentwicklung von Führungskräften ist somit ein substanzieller Faktor, der über den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit eines

Unternehmens entscheiden kann. Dadurch spielt die Führungskräfteentwicklung eine immer größere Rolle in den Unternehmen.

Die Führungskräfteentwicklung wird folgendermaßen definiert: „Führungskräfteentwicklung beinhaltet das Formen und Gestalten von Lernprozessen, um strategisch wichtige Kernkompetenzen der Führungskräfte zu fördern. Im Speziellen geht es um die Entwicklung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Grundhaltungen, um aktuelle und zukünftige Führungsaufgaben zielführend zu meistern.“ (Leidenfrost & Küttner, 2014). Die Führungskräfteentwicklung ist ein Teil der Personalentwicklung. Sie fördert die individuellen Führungskompetenzen, sowohl die Hardskills als auch die Softskills. Der Prozess der Führungskräfteentwicklung kann durch verschiedene Aktivitäten ausgeführt werden. Ziel der Maßnahmen ist es, das Führungsverhalten zu verbessern und somit die Leistung, die Motivation und die Zufriedenheit der geführten Mitarbeiter zu erhöhen.

## Coaching-Themen bei der Führungskräfteentwicklung

Bei dem Coaching mit Führungskräften gibt es verschiedene Themen, die bei dem Coaching besprochen werden können. Dabei kann der Coachee aktuelle Bedürfnisse und Herausforderungen thematisieren. Die Coaching-Themen können sich über viele Bereiche erstrecken, wie zum Beispiel die persönlichen Kompetenzen, strategische Aspekte der Führung oder auch der Führungsstil und das Kommunikationsverhalten.

Zu den häufigsten Coaching Themen zählen:

- **Selbstführung und Selbstmanagement:** Zeitmanagement, Selbstreflexion, Stressbewältigung und Resilienz, Motivation und Zielverwirklichung
- **Führungsstil und Führungskompetenzen:** Entwicklung des Führungsstils, Entscheidungsfindung, Veränderungsmanagement
- **Kommunikation:** Feedback, Aktives Zuhören, Verhandlungstechniken
- **Teamführung und Mitarbeitermotivation:** Teambildung und -führung, Delegation, Mitarbeiterentwicklung, Teamdynamik

Neben den genannten Themen, gibt es noch zahlreiche andere Themen, die individuell von der Führungskraft bestimmt werden können.

## Ziele des Coachings in der Führungskräfteentwicklung

Das Hauptziel im Führungskräftecoaching liegt in der Unterstützung der Führungskraft, sodass diese ihre persönlichen Potenziale ausschöpfen kann. Ein Führungskräftecoaching soll häufig einen positiven Output für einerseits die Führungskraft erzeugen und andererseits auch für das Unternehmen, sodass beiden Parteien davon profitieren. Hierfür muss eine Balance gefunden werden zwischen den persönlichen Bedürfnissen der Führungskraft und den Anforderungen des Unternehmens. Die häufigsten Zielsetzungen werden im Folgenden beschrieben:

- **Steigerung der Selbstreflexion:** Durch das Coaching werden die Führungskräfte ermutigt, ihre Einstellungen und ihre Blickweisen sowie ihr Verhalten und ihre Entscheidungen kritisch zu hinterfragen. Diese Reflexion fördert ein besseres Verständnis der eigenen Persönlichkeit und kann die Führungskraft dazu bringen effektiver und bewusster zu handeln. Die Selbstreflexion ist vor allem wichtig, um unbewusste Denkmuster und Handlungsweisen aufzudecken und zu erkennen. Somit kann an ihnen gearbeitet werden, um diese aktiv zu durchbrechen und die Gewohnheiten zu verändern.
- **Weiterentwicklung der Kommunikationsfähigkeit:** Für den Erfolg von Führungskräften ist eine effektive Kommunikation unabdingbar. Durch das Coaching kann gezielt die Kommunikation in den Fokus genommen werden, um die verbale und nonverbale Kommunikation zu verbessern. Zudem kann auch der Umgang mit unterschiedlichen Kommunikationstypen thematisiert werden, um hier eine Erleichterung herbeizuführen. Das aktive Zuhören und die Vermittlung von klaren Botschaften gelten hierbei als essenziell.
- **Förderung der Entscheidungsfähigkeit:** Eine Führungskraft muss zahlreiche Entscheidungen treffen, die nicht immer leicht von der Hand gehen. Im Führungskräftecoaching können die Führungskräfte erlernen, wie sie Situationen besser analysieren können, um Risiken abzuwägen und dann abschließend eine fundierte Entscheidung zu treffen. Hierunter fällt auch der Umgang mit Unsicherheiten in

schwierigen Situationen und das Entwickeln von kreativen Ideen, sodass auch unter herausfordernden Situationen gute Lösungen gefunden werden können.

- **Stärkung der Resilienz:** Ein guter Umgang mit Stress und Herausforderungen ist für Führungskräfte von großer Bedeutung. Vor allem in der aktuellen und schnelllebigen Zeit sind viele Führungskräfte massivem Stress ausgesetzt, da sich Situationen sehr schnell verändern können und die Führungskräfte schnell reagieren müssen. Mit dem Coaching können die Führungskräfte Strategien aufbauen und sich Werkzeuge mitnehmen, um mit Stress besser umzugehen und Resilienz aufzubauen. Die Führungskräfte sollen langfristig leistungsfähig bleiben und auch in Krisensituationen mit hohem Druck einen kühlen Kopf behalten.
- **Förderung der Führungskräfte-Kompetenzen:** Eine Führungskraft soll ein Team gut führen und auch zur Motivation des Teams beitragen. Das Coaching kann hierbei unterstützen und die Fähigkeiten der Führungskraft ausbauen. Dadurch können Führungskräfte besser Visionen aufstellen, die Motivation fördern und auch Veränderungen erfolgreicher managen. Die Führungskräfte werden mithilfe des Coachings in ihrer Rolle als Vorbild gestärkt und können die Mitarbeitenden somit inspirieren.

### Arten des Coachings in der Führungskräfteentwicklung

Das Coaching mit Führungskräften kann auf verschiedene Arten erfolgen. Hierbei hängt die gewählte Art von den persönlichen Bedürfnissen der Führungskraft und der Organisationen ab. Die einzelnen Arten haben unterschiedliche Vorteile und Merkmale, die in unterschiedlichen Kontexten zur Anwendung kommen. Die Arten werden im Folgenden näher beschrieben:

- **Einzelcoaching:** Die Führungskraft arbeitet bei dieser Art direkt mit einem Coach zusammen. Das Coaching findet dabei in einem vertraulichen Rahmen statt, sodass die Führungskraft hierdurch einen sicheren Platz für ihre Themen und Herausforderung

bekommt. Diese Vorgehensweise bietet viel Raum für eine intensive und individuelle Auseinandersetzung mit den eigenen Herausforderungen im privaten und beruflichen Kontext. Durch die Individualität kann besonders gut auf die Entwicklungsziele der einzelnen Führungskraft eingegangen werden und es kann in kurzer Zeit schon eine hohe Effektivität erzielt werden.

- **Teamcoaching:** Bei dieser Art wird die Zusammenarbeit und die Dynamik eines Teams betrachtet und in den Fokus gestellt. Dabei sollen Konflikte gelöst werden und die Kommunikation verbessert werden, sodass ein Teamzusammenhalt etabliert wird. Gleichzeitig soll auch die Leistungsfähigkeit im Team als Ganzes gesteigert werden. Das Teamcoaching eignet sich vor allem in Umbruchszeiten, bei Restrukturierungen und bei der Integration von neuen Teammitgliedern.
- **Gruppencoaching:** Bei diesem Ansatz werden mehrere Führungskräfte als Gruppe gecoached, um gemeinsam Themen zu bearbeiten. Durch den Austausch untereinander können Themen besonders gut durch die Schwarmintelligenz bearbeitet werden und die Führungskräfte können voneinander lernen. Besonders der Austausch in der Gruppe steht bei dieser Art im Vordergrund. Die Führungskräfte können somit von den Erfahrungen der anderen profitieren und neue Perspektiven dazu gewinnen.
- **Virtuelles Coaching:** Das mobile Arbeiten und das Home Office gewinnt immer mehr an Bedeutung und ist seit der Corona-Pandemie stark verbreitet. Durch flexible Arbeitsweisen können die Arbeitnehmenden einen bessere Work-Life-Balance für sich etablieren. Das virtuelle Coaching zahlt darauf ein und gewinnt auch zunehmend an Bedeutung. Durch die digitale Durchführung per Videokonferenzen ermöglicht es dem Coachee maximale Flexibilität. Vor allem für Unternehmen mit unterschiedlichen Standorten ist das virtuelle Coaching gut geeignet, da die Führungskräfte die Möglichkeit haben sich ortsunabhängig weiterzuentwickeln.

## Methoden des Coachings in der Führungskräfteentwicklung

Bei dem Coaching zur Führungskräfteentwicklung kommen verschiedenste Methoden zum Einsatz. Durch die Vielzahl der angewandten Methoden kann der individuelle Entwicklungsprozess besonders gut unterstützt werden. Jede Methode hat ihren eigenen Ansatz, um die Potentiale der Führungskräfte zu entfalten und hilft bei der individuellen Bewältigung von Herausforderungen. Die Methoden werden im Folgenden detaillierter beschrieben:

- **Fragetechniken:** Es gibt viele Arten vom Fragen wie zum Beispiel zirkuläre Fragen, Skalierungsfragen, offene Fragen oder auch die Wunderfrage. Die unterschiedlichen Frage-Arten können bei der Selbstreflexion unterstützen und die Führungskraft zu neuen Perspektiven führen. Die Fragetechniken haben das Ziel, die Führungskraft selbst zu ermächtigen und eigenständig Lösungen zu entwickeln. Dabei wird die Eigenverantwortung der Führungskraft gestärkt.
- **Ressourcenaktivierung:** Bei der Ressourcenaktivierung geht es darum, die Stärken und Potentiale der Führungskraft zu identifizieren und diese dann gezielt zu aktivieren. Durch die Aktivierung der positiven Ressourcen sollen Herausforderungen besser gemeistert werden und die Führungskraft soll gestärkt aus dem Coaching herausgehen. Dadurch wird der Fokus auf die Stärken gelegt, die der Coachee schon besitzt, und dabei helfen, die Stärken effektiv einzusetzen.
- **Rollenspiele:** Die Rollenspiele sollen dabei helfen, konkrete Situationen nachzustellen wie zum Beispiel das Führen von schwierigen Mitarbeitergesprächen. Indem sich die Führungskraft in die Situation hineinversetzt, können verschiedene Verhaltensweisen ausprobiert werden, sodass die Führungskraft unterschiedliche Szenarien durchspielen kann. Hierdurch werden die Kompetenzen weiterentwickelt werden und die Führungskraft kann Sicherheit in spezifischen Situationen gewinnen. Dadurch sind Rollenspiele ein sicherer Rahmen, um sich auszuprobieren und sich dementsprechend weiterzuentwickeln.
- **Johari-Fenster:** Diese Methode unterstützt die Reflexion der Selbst- und der Fremdwahrnehmung sowie die Reflexion bei der Kommunikation mit anderen. Ziel ist

es, das gegenseitige Verständnis und die Selbstwahrnehmung zu fördern. Je mehr eine Person über sich selbst weiß und je mehr andere über ihre Stärken und Schwächen wissen, desto erfolgreicher wird die Zusammenarbeit. Zeitgleich werden die zwischenmenschlichen Beziehungen verbessert.

Neben den genannten Methoden gibt es noch eine Vielzahl anderer wirksamer Methoden, die ebenfalls erfolgreich Anwendung finden können. Die vier genannten Methoden sind für mich die einprägsamsten, die ich auf jeden Fall für mich mitnehmen möchte.

## Erfolgsfaktoren des Coachings in der Führungskräfteentwicklung

Der Erfolg des Coaching-Prozess kann von verschiedensten Faktoren abhängig sein. Zu den Faktoren zählt zum Beispiel das Umfeld aber auch die Gestaltung des Coachings. Damit die maximale Wirksamkeit bei dem Coaching herausgeholt werden kann, müssen verschiedene Bedingungen erfüllt sein. Diese Erfolgsfaktoren spielen eine bedeutende Rolle für den Coaching-Erfolg sowie für die langfristige Wirksamkeit für die Führungskraft und für das Unternehmen. Zu den Erfolgsfaktoren zählen:

- **Die Passung von Coach und Führungskraft:** Eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Coaching-Erfolg ist die Passung zwischen Coach und Führungskraft. Der Coach benötigt die fachlichen sowie persönlichen Qualifikationen, um die Führungskraft auf ihrem Entwicklungsweg zu begleiten. Daneben ist es wichtig, dass Coach und Führungskraft eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen können, sodass der Coachee bereit ist sich dem Coach zu öffnen und die Themen zu besprechen. Nur durch eine Atmosphäre der Vertrautheit und Offenheit kann ein erfolgreicher Coaching-Prozess entstehen.
- **Klare Zielsetzung und Erwartung:** Eine klare Zielsetzung trägt ebenfalls unmittelbar zum Coachingerfolg hinzu. Dabei sollten der Coach und die Führungskraft zu Beginn

des Coachings das Ziel klar definieren und auch die Erwartungen aneinander abzustimmen. Die Ziele sollten dabei konkret und realistisch sein. Der Coaching-Prozess kann nur erfolgreich sein, wenn die Führungskraft genau weiß, was sie erreichen will und ein Ziel hat. Zudem helfen ein klares Ziel und festgelegte Erwartungen dabei den Fortschritt zu verfolgen.

- **Nachhaltigkeit und Nachverfolgung:** Das Coaching sollte kein einmaliger Prozess sein, sondern sollte auf längere Sicht angelegt werden. Somit ist auch die Nachhaltigkeit ein wichtiger Erfolgsfaktor im Coaching-Prozess. Die Führungskraft sollte die Möglichkeit bekommen, die erlernten Fähigkeiten zu vertiefen und langfristig in der täglichen Arbeit anzuwenden. Eine Nachverfolgung des Coaching führt dazu, dass der Coach und die Führungskraft die Fortschritte gemeinsam besprechen können und eventuelle Anpassungen vornehmen können.
- **Methodenauswahl:** Die richtige Methodenauswahl ist sehr wichtig für den Erfolg des Coachings. Es ist wichtig zu wissen, dass nicht jede Methode zu jedem Coachee passt. Daher sollte die Methode so gewählt sein, dass sie zum Coachee und zur individuellen Situation und zu den Zielen des Coachings passt.

## Fazit

Das Coaching ist ein wichtiger und guter Ansatz zur Führungskräfteentwicklung. Für die Führungskraft wird ein sicherer Raum geboten, um die individuellen Themen und Herausforderungen zu besprechen. Dabei kann der Coach ganz spezifisch auf die Führungskraft eingehen. Bei dem Führungskräftecoaching gibt es verschiedenste Themen, die besprochen werden können und zahlreiche Methoden, die Anwendung finden können. Dabei ist es jedoch wichtig, dass die Erfolgsfaktoren beachtet werden.

Für mich ist das Thema sehr spannend und ich möchte es auch gerne in meiner weiteren beruflichen Laufbahn vertiefen. Ich denke, dass man mit dem Coaching von Führungskräften positive Auswirkungen erzielen kann auf das Unternehmen, die Führungskräfte und die Mitarbeitenden.

## Literaturverzeichnis

Müssigbrodt, M., Senderek, R., Fehrle, A. & Dworschak, B. (2023). Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot. In Kopp, R., Dworschak, B. & Senderek, R. (Hrsg.), Zusammen Führen – Praxisbasierte Impulse für gute Führung in der soziodigitalen Transformation. Baden-Baden: Nomos

Leidenfrost, J. & Küttner, A. (2014). Dimension 1: Kernauftrag – Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung. In Eck, C. D., Leidenfrost, J., Küttner, A. & Götz, K. (Hrsg.), Führungskräfteentwicklung – Angewandte Psychologie für Managemententwicklung und Performance-Management. Heidelberg: Springer-Verlag

<https://buschmann-unternehmensberatung.de/themen-fuehrungskraefte-coaching/>, 10.12.2024

<https://sparrks.io/blog/effektivsten-fuehrungskraefte-coaching-methoden/>, 10.12.2024

<https://www.clevis.de/ratgeber/fuehrungskraefte-coaching/>, 12.12.2024