

9. Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt

Matthias Müssigbrodt und Roman Senderek

9.1 Einleitung

Führungskräften wurde schon immer eine zentrale Bedeutung für die *Befähigung von Beschäftigten und Teams* sowie die *Förderung von Kollaboration* in Organisationen zugeschrieben. Allerdings gab und gibt es in Organisationen noch immer zahlreiche Führungskräfte, die mit *starkem Hierarchiedenken* und *narzisstischem Verhalten* agieren und nicht in der Lage oder willens sind, die *Selbstwirksamkeit* (Bandura 1995) *ihrer Beschäftigten und Teams* zu fördern. Studien, beispielsweise vom *Gallup-Institut* aus dem Jahr 2022 zeigen, dass es um die Führung in Organisationen in Deutschland aus Sicht der Geführten nicht gut bestellt ist. So lag der Anteil der Beschäftigten, die vor der Corona-Pandemie motiviert bei der Arbeit waren, nur bei nur 16 %. Die Mehrheit der Beschäftigten (84 %) machte *Dienst nach Vorschrift* und 40 % fühlen sich gestresst (vgl. Gallup 2022; vgl. auch Kuhn und Weibler 2020, S. 10).

Im *digitalen Zeitalter* und in Zeiten der *New Work-Transformationen* (vgl. Senderek et al. 2021; vgl. Grüneberg et al. 2021), in denen die Arbeit in *verteiltern, diversen und funktionsübergreifenden Teams* immer wichtiger wird, kann sich ein Defizit an *guter Führung*, die die interne Zusammenarbeit, Teamarbeit und eine offene Lernkultur proaktiv fördert, jedoch gravierende negative Auswirkungen auf Organisationen haben. Schlecht geführte Organisationen (Stichwort: *“Bad Leadership”* (Kuhn und Weibler 2020)) sind oft von Konflikten, Missverständnissen und geringer Moralität geprägt. Dies kann zu einem *toxischen Arbeitsumfeld* führen, in dem die Beschäftigten permanent gestresst und unzufrieden sind. Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte *Interaktionskompetenzen* (vgl. Kap. 6) entwickeln, um ihre Beschäftigten individuell und als Team zu coachen, um die Herausforderungen der digitalisierten Arbeit und die von ihnen geforderte *Agilität und Flexibilität* zu bewältigen.

Im Folgenden wird genauer beleuchtet, worum es bei *Coaching Leadership* in einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt geht und was dieser *Führungsstil* von *traditionellen Führungsstilen* unterscheidet (vgl. für einen guten Überblick über traditionelle Führungsstile auch Weibler

2023). Auch stehen die Fragen im Fokus, welche *Herausforderungen* mit Coaching Leadership auf der *Einzel- und Teamebene* gemeistert werden müssen und welche *Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten* dazu beitragen können, Beschäftigte und Teams zu befähigen, in einer zunehmend digitalisierten Umgebung zurechtzukommen und gesund zu arbeiten. Abschließend geht es auch um die Frage, welche *Interaktionskompetenzen in Organisationen* konkret benötigt werden, um Coaching Leadership in einer digitalen Arbeitswelt nachhaltig zu implementieren.

9.2 Was unter Coaching und Coaching Leadership zu verstehen ist

Der Ursprung des Begriffs *Coaching* liegt in der ungarischen Sprache, wo bereits im 15. Jahrhundert das heute als Kutsche bekannte Fortbewegungsmittel als *Kotscha* bezeichnet wurde (vgl. Böning 2000, S. 10ff.). Dieser Zusammenhang deutet bereits auf einen zentralen Aspekt von Coaching hin: die *Funktion als ein Hilfs- und Beförderungsmittel*, um Menschen auf ein Ziel hin zu bewegen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wurde der Kutscher später dann als *Coachman* bezeichnet – was im Grunde dem entspricht, was wir heute unter Coaching verstehen und lässt sich folgendermaßen definieren: “Coaching ist eine auf gelenkte Lernprozesse setzende und auf *Selbsterkenntnis* wie in der Folge auf eine Verbesserung der Handlungskompetenz abzielende Beratung, Unterstützung und ggf. Begleitung einer anderen Person, damit diese ihr *Potenzial entfalten* und einer bedeutsamen Lebenssituation bestmöglich, d.h. auch unter Einsicht berechtigter Interessen anderer, begegnen kann” (Weibler und Müssigbrodt 2017a). Hiermit ist bereits ausgedrückt, dass der Moment und dessen denkbare Problematiken in der Regel zwar Auslöser eines Coachingprozesses sind, die hiermit verbundene Zielsetzung gleichwohl darüber hinausweist. Über die, wie der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC 2022) es formuliert, “Weiterentwicklung von individuellen wie kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen”, sollen somit zukunftsfähige Voraussetzungen geschaffen werden, die den Gecoachten (*Coachee*) befähigen, seine – hier: berufliche – Situation eigenständig und erfolgreich zu managen. Dauerhaft gelingen kann dies freilich nur, wenn Freiwilligkeit auf beiden Seiten, Vertrauen, Vertraulichkeit sowie Akzeptanz gegeben sind.

9.2.1 Coaching in Organisationen

Die *Ausgestaltung von Coaching in Organisationen* ist sehr heterogen. Es kann unterschieden werden, ob es sich um eine *organisationsinterne* oder *organisationsexterne Lösung* handelt, und andererseits danach, ob es sich um einen formellen oder informellen Prozess handelt (vgl. Tabelle 1).

	Organisationsintern	Organisationsextern
Formell	<p>Coach: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hauptberuflicher Stabscoach • Vorgesetzte*r als Linien-Coach (Managerial-Coaching) <p>Coachee: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*in • Team 	<p>Coach: <i>Organisationsfremde(r) Expert*in</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstständiger Coach • Unternehmensberater*in etc. <p>Coachee: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*in (Workplace Coaching) • Führungskraft (Leadership Coaching) • Arbeitsgruppe, Vorstand (Teamcoaching)
Informell	<p>Coach: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorgesetzte*r (Managerial-Coaching) • Kolleg*in • Mitarbeiter*in (Reverse Coaching) <p>Coachee: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*in • Führungskraft • Team 	<p>Coach: <i>Organisationsfremde Person</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Familienmitglied • Ehemalige*r Kollege*in etc. <p>Coachee: <i>Teil der Organisation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter*in • Führungskraft

Tab. 1: *Ausformungen von Coaching in Organisationen (vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017a)*

Coaching findet in Organisationen häufig nur in den beiden offiziell anerkannten Handlungsfeldern *formell/organisationsintern* sowie *formell/organisationsextern* statt. In der Literatur wird dann von *Business Coaching* gesprochen. Im Zuge der digitalen Transformationen ist ein starker Trend zu *selbstorganisierten und selbstgesteuerten Einheiten* in Organisationen erkennbar. Eine verstärkte Übernahme von Coachingfunktionen der jeweiligen Führungskraft ist sicherlich eine zentrale Konsequenz aus dieser Entwick-

lung. Die Führungskraft kann in ihrer Rolle als Leiter*in sowohl eine *Doppelfunktion* als auch als Coach wahrnehmen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Aufgabe des Coachens offiziell ihr übertragen worden ist. Auch wenn dies nicht der Fall ist, kann sich die Führungskraft innerhalb ihrer Rolle als Leiter*in coachingorientiert verhalten. Das *Managerial Coaching* bzw. im Folgenden als *Coaching Leadership* bezeichnete Verhalten erfolgt durch die Führungskraft etwa dadurch, dass sie Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten in ihre Führung integriert.

9.2.2 *Coaching Leadership*

Coaching Leadership ist das *Coaching von Beschäftigten und die Unterstützung von Teams durch Führungskräfte* bei der zielgerichteten Reflexion und Lösung von Problemen im beruflichen Umfeld durch den Einsatz von Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten nach dem Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe*. Was heißt das konkret? Im digitalen Zeitalter und insbesondere in Wissensberufen sind Führungskräfte nicht mehr diejenigen, die alles wissen müssen, die auf die jede der Frage von Beschäftigten eine Antwort finden und jedes Problem lösen müssen. Stattdessen stellen Sie den Beschäftigten *gute Fragen* und leiten sie durch *Zuhören* und *Nachfragen* an, *eigenständig Lösungen* zu entwickeln. Das bedeutet, dass Führungskräfte auch Beschäftigte und Teams führen können, auch wenn Sie nur wenig über deren Fachgebiet wissen. Im digitalen Zeitalter erwarten Beschäftigte von den Führungskräften, dass diese sie coachen und ihr Führungsverständnis verändern (vgl. Hüger 2021, S. 188f.). Führungskräfte, die versuchen, mit den *traditionellen Stilen* wie ‚Ich bin der Chef und was ich sage, ist richtig‘ oder ‚Nur meine Lösungen sind richtig‘ zu führen, werden nicht sehr weit kommen und ihre *Akzeptanz als Führungskraft* (vgl. Weibler 2023) verlieren. Wenn Sie jedoch eine *Atmosphäre des Vertrauens* schaffen, den Beschäftigten und Teams helfen, sich weiterzuentwickeln, neue Wege zu gehen, Stärken zu entdecken oder ungewöhnliche Lösungen zu entwickeln, wird Ihnen Führung zugeschrieben. Schließlich ist es für Beschäftigte und Teams motivierender, wenn sie eine schwierige Situation durch Coaching selbst meistern können, als wenn sie zur Führungskraft gehen und diese ihnen alles abnimmt.

Damit Führungskräfte in der Lage sind, Beschäftigte und Teams zu coachen, müssen sie ihre Fähigkeiten zur *Selbstreflexion* stärken. Dazu gehört zum Beispiel die Frage nach der *eigenen Motivation zu führen* (*Motivation to Lead*; Amit et al. 2007): Warum stehe ich morgens auf? Was ist meine Motivation, überhaupt Verantwortung übernehmen und führen

zu wollen? Es geht um *Aufrichtigkeit* und einen ehrlichen Blick auf das eigene Leben (vgl. Müssigbrodt 2021). Und es ist auch die Ehrlichkeit zu verstehen, dass manche Beschäftigte je nach den Umständen auch nicht gecoacht werden wollen. Es kann Themen geben, über die Beschäftigte einfach nicht sprechen möchten; weder mit anderen Kolleg*innen noch mit der Führungskraft, weil sie persönlich sind oder weil man Angst hat, dass das Gespräch negative Folgen haben könnte.

9.2.3 Wie kann Coaching Leadership charakterisiert und klassifiziert werden?

Um die Entwicklung von Coaching Leadership erfolgreich zu fördern, müssen Führungskräfte mehr darüber wissen, wie Coaching Leadership *charakterisiert und klassifiziert* werden kann. Das von der jeweiligen Führungskraft gezeigte Coaching Leadership kann grundsätzlich in *Coaching auf der individuellen Ebene* und *Coaching auf der Teamebene* unterschieden werden.

a) Coaching auf individueller Ebene

Im *Einzelcoaching* arbeiten die Führungskraft und der jeweilige Beschäftigte gemeinsam an der Lösung einer aktuellen beruflichen, manchmal auch privaten Herausforderung. Oft ist es auch eine Kombination aus beidem. Folgende Gründe können u. a. für ein Coaching von Beschäftigten auf individueller Ebene sprechen:

- Persönliche Entwicklung und Talentmanagement,
- Verbesserung der Arbeitsleistung / Ergebnisse,
- Burn-out-Prävention,
- Bewältigung von Konflikten,
- Bewältigung von Krisen,
- Gestaltung/Begleitung von Veränderungsprozessen,
- Stress und Spannungen abbauen.

Im Rahmen dieser Herausforderungen kann die Führungskraft verschiedene *Coaching-Techniken* anwenden (vgl. Kap. 3). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich im Vergleich zum Coaching durch einen externen Coach die Beziehungen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem*er oft nicht ergänzen, sondern entgegengesetzt sind. Es kann dann nicht darauf vertraut werden, dass die Führungskräfte die im Coaching gewonnenen Erkenntnisse nicht auch in führungsrelevante Entscheidungen

gen (z.B. Karriereentscheidungen) einfließen lässt – selbst wenn dies ungewollt ist. Dies gilt manchmal sogar für ein scheinbar rein fachliches Coaching, wo sich fachliche und persönliche Themen plötzlich überschneiden und der*die Beschäftigte sich vertraulich öffnen muss. Darüber hinaus ist die Beziehung zur (*nächsthöheren*) *Führungskraft* oft selbst Anlass oder Gegenstand des Coachings (vgl. auch Weibler 1994). Realistischerweise kann Coaching Leadership als die Aufforderung verstanden werden, Coaching-Techniken in den eigenen Führungsstil zu integrieren und möglichst nicht-direkte Interaktion mit anderen zu pflegen, sondern die Selbstwahrnehmung zu fördern, Lernfelder zu identifizieren und gemeinsam darüber zu reflektieren. Dabei sollte immer im Bewusstsein bleiben, dass man als Führungskraft *zwei Hüte* tragen muss.

b) *Coaching auf Teamebene*

Teamcoaching ist ein Coachingprozess, bei dem die Führungskraft gezielt mit einem ganzen Team arbeitet und dessen Entwicklung durch verschiedene Aktivitäten fördert (vgl. Kap. 3). Ein Team kann definiert werden als eine *unterscheidbare Gruppe* von zwei oder mehr Personen, die *dynamisch, voneinander abhängig* und anpassungsfähig auf ein *gemeinsames und geschätztes Ziel* hinarbeiten (vgl. Salas et al. 1992). Konkret wird Teamentwicklung als der Prozess definiert, bei dem verschiedene Mitglieder zusammengebracht werden, um ein effektives Team zu bilden. Um effektiv zu sein, ist es entscheidend, dass die Teammitglieder gut zusammenarbeiten können, um einen maximalen Beitrag zum gewünschten Ergebnis des Teams zu leisten. Es gibt verschiedene Gründe für Coaching Leadership in Unternehmen auf der Teamebene. Wenn ein Team gebildet wird, gibt es in der Regel mehrere Anlässe für Coaching. Der erste ist in der *Phase der Teambildung*, wenn das Team lernt, zusammenzuarbeiten. Der zweite ist in *Phasen des Übergangs*, wenn das Team seine Rolle oder seine Ziele ändert. Und drittens in *Zeiten von Stress*, wenn das Team unter Leistungsdruck steht.

9.3 *Digitale Technologien, Techniken und Aktivitäten im Coaching Leadership*

In Zeiten der digitalen Transformation steigt der Bedarf an Coaching Leadership auf der Einzel- und Teamebene und dem verbundenen Einsatz von *digitalen Technologien, Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten* an.

9.3.1 Digitale Technologien im Coaching Leadership

9.3.1.1 3D-Arbeits- und Lernumgebungen

3D-Arbeits- und Lernumgebungen sind immersive Räume, in denen Prozesse und Handlungsabläufe für die Beschäftigten nachvollziehbar werden, indem sie eine vollständig simulierte Realität erleben, in der Wissen auf *explorative Weise* erworben werden kann. Durch die *Unmittelbarkeit der Situation* ist das *Erleben* besonders *intensiv*, und die Selbstreflexion wird in solchen immersiven Welten in hohem Maße unterstützt. Je mehr die Führungskraft und die Beschäftigten in die virtuelle Szene eintauchen, desto intensiver und realistischer erleben sie die Simulation. Zudem befinden sie sich in der gleichen virtuellen Umgebung, sodass sie *gemeinsam an Objekten oder Elementen* arbeiten können. Der*Die Beschäftigte kann bspw. geometrische Figuren als Avatare auf einer Fläche platzieren und so Situationen und Prozesse darstellen, ein zentraler Bestandteil eines Coaching-Prozesses. In Deutschland ist das 2002 gegründete Unternehmen *TriCAT spaces* Marktführer für virtuelle 3D-Arbeits- und Lernumgebungen. International ist auch das aus den USA stammende Unternehmen *Virbela* bekannt. Die Entwicklung von 3D-Arbeits- und Lernumgebungen ist noch lange nicht abgeschlossen. Hochinteraktive Lernsituationen (in denen es um Wahrnehmung und Interaktion mit anderen Teammitgliedern geht) erfordern die Anreicherung mit *neuen Interaktionsgeräten, -modalitäten und -mechanismen* (z. B. haptische/taktile Komponenten; Gesten- und Sprachsteuerungsmethoden, Echtzeit-Mimik und Gesten von Avataren) (vgl. Müssigbrodt et al. 2021; TriCAT 2022).

9.3.1.2 Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR)

Gerade die sich dynamisch entwickelnden *technologiebasierten Erlebniswelten* (*Virtual Reality* (VR), *Augmented Reality* (AR) und *Mixed Reality* (MR)) versprechen zahlreiche neue Möglichkeiten im Kontext von Coaching. Dabei handelt es sich um Technologien, mit denen (multi-)sensorische virtuelle Umgebungen (die als sehr realitätsnah erlebt werden) am Computer simuliert werden, sodass Lernende mit den Erlebniswelten interagieren können (vgl. Zinn 2020). Konkret können VR, AR und MR wie folgt unterschieden werden:

- Virtuelle Realität (VR) ist eine simulierte Erfahrung, die der realen Welt ähnlich sein kann oder sich von ihr völlig unterscheidet. Zu den Anwendungen der virtuellen Realität gehören Unterhaltung (z. B. Videospiele) und Bildung.
- Augmented Reality (AR) ist eine Art interaktiver, computergenerierter Simulation, die virtuelle Realität und reale Umgebungen kombiniert. AR ermöglicht den Benutzenden mit digitalen Informationen auf eine Weise zu interagieren, die sich natürlich und intuitiv anfühlt.
- Mixed Reality (MR) ist die Verschmelzung der physischen und digitalen Welt. Es ist die Fähigkeit, die Grenzen zwischen dem, was real ist, und dem, was computergeneriert ist, zu verwischen, indem Technologie eingesetzt wird, um eine neue Realität zu verbessern oder sogar zu schaffen.

Konkret gibt es *verschiedene Möglichkeiten, VR für Coaching Leadership einzusetzen*. Zum einen können die Beschäftigten in eine *simulierte Umgebung* eintauchen, in der sie ihre Fähigkeiten üben können. Das kann alles sein, von Präsentationen bis hin zu Verkaufstechniken. Eine weitere Möglichkeit, VR für das Coaching zu nutzen, ist die Bereitstellung eines virtuellen Raums, in dem verschiedene Szenarien und Optionen erkundet werden können. Wenn Beschäftigte beispielsweise vor der Entscheidung stehen, eine neue Stelle im Unternehmen anzunehmen, könnten Sie erkunden, wie Ihr Leben in dieser Rolle aussehen würde, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Ferner gibt es eine Reihe von VR-Spielen und -Erlebnissen, die sich für das Teambuilding eignen.

9.3.1.3 Coaching Apps

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von *Apps*, die für den Einsatz im Coaching entwickelt wurden (z.B. Be-Coach, coachApp24, Coaching Methoden, Coaching Moments, Coach.me, Leada) (vgl. Coaching Magazin 2022). Sie dienen dazu, *Gespräche zu strukturieren, bestimmte Fragetechniken zu üben* oder auch systemische *Zusammenhänge zu visualisieren*. Andere Apps verfolgen das Ziel, den gesamten Coaching-Prozess zu digitalisieren und setzen Chatbots ein. Ein immer wieder genannter Vorteil des Einsatzes von Apps ist die zeitliche und räumliche Flexibilität. Ein weiterer großer Vorteil von Coaching-Apps ist, dass sie die Beschäftigten strukturiert voranbringen können. Der*Die Mitarbeiter*in kann sich etwa Notizen machen und To-Do-Listen erstellen, damit nichts Wichtiges vergessen wird. Dies ist besonders hilfreich, wenn ein langfristiges Ziel verfolgt wird. Coaching-Apps

können auch dazu beitragen, die *Motivation der Beschäftigten zu steigern*. Viele bieten Funktionen wie Erinnerungen oder Punktesysteme, die es ihnen ermöglichen, den Fortschritt zu sehen und sie für ihre Bemühungen zu belohnen. Dies kann einen großen Unterschied ausmachen, wenn es darum geht, dranzubleiben und langfristige Ziele zu erreichen. Ein weiterer Vorteil von Coaching-Apps ist, dass sie der Führungskraft und dem*der jeweiligen Beschäftigten helfen können, besser miteinander oder mit anderen Personen zu kommunizieren. Viele Apps bieten Chat-Funktionen oder die Möglichkeit, Nachrichten zu senden und zu empfangen. Dies kann für *das Feedback sehr hilfreich* sein. Schließlich können Coaching-Apps auch die *Selbstwahrnehmung fördern*. Einige Apps bieten Funktionen wie Selbstreflexion oder Persönlichkeitsanalysen. Diese Erkenntnisse können sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, neue Ziele zu setzen oder Strategien anzupassen. Insgesamt gibt es also eine Reihe von Vorteilen bei der Nutzung von Coaching-Apps für das Coaching Leadership.

9.3.1.4 Kommunikations- und Problemlösungstechnologien

Als *Kommunikationstechnologien* bieten sich bspw. synchrone Videotechnik, asynchrone Videobotschaften, festnetzgestützte oder mobile Telefonate, synchroner Text-Chat, asynchrone textbasierte Kommunikation oder die Kommunikation mit Avataren an. *Problemlösungstechnologien* sind etwa elektronisch erzeugte bzw. erzeugbare Texte, Zeichnungen, Bilder und Videos, 2D- oder 3D-visuelle Gegenstände, Tiere, Menschen sowie 2D-visuelle bzw. 3D-visuelle Kontexte/Hintergründe (für einen Überblick vgl. etwa Geißler 2018, S. 19ff.).

9.3.1.5 Lernplattformen

Bei *Lernplattformen* handelt es sich nun um technische Systeme, die Führungskräfte bei der Organisation des Lernens unterstützen – von der Bereitstellung von Lerninhalten bis hin zur eigenen Produktion. So gibt es Lernplattformen, die bei der *Verteilung der Lernmaterialien und -angebote* unterstützen. Sie sorgen dafür, dass jeder Beschäftigte das richtige Weiterbildungsangebot erhält oder selbst leichter passende Angebote finden kann. Online-Lernplattformen können Führungskräfte also dabei helfen, den Coachingprozess ihrer Beschäftigten *strukturierter anzugehen*. Es gibt

mit *Ilias*, *Moodle*, *edX*, *OpenOlat*, *Stud.IP* unterschiedliche Anbieter von Lernplattformen (vgl. Müssigbrodt et al. 2021).

9.3.1.6 Künstliche Intelligenz (KI)

Die *Künstliche Intelligenz (KI)* ist ein Bereich der Informatik, der sich mit dem Entwurf und der Implementierung von Systemen befasst, die ähnlich den Funktionen des menschlichen Gehirns funktionieren. KI-Systeme nutzen Regeln und Erwartungen, um Entscheidungen zu treffen und zu handeln (vgl. Acatech 2021). Der Einsatz von KI im Coaching ist ebenfalls auf dem Vormarsch, und das aus gutem Grund. KI kann Führungskräfte dabei helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen ihre Beschäftigten Verbesserungen benötigen, und *personalisiertes Feedback und Empfehlungen* zu geben. Coaching mit KI kann auch dazu beitragen, die *Effizienz von Coaching-Sitzungen* zu verbessern, indem administrative *Aufgaben wie die Planung und Verfolgung des Fortschritts automatisiert* werden. Insgesamt kann Coaching mit KI ein äußerst effektiver Weg zur Verbesserung der Führungsergebnisse sein.

9.3.2 Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten im Coaching Leadership

Wenn es um Coaching Leadership geht, gibt es eine *Vielzahl von Techniken und Aktivitäten*, die zur Entwicklung von Beschäftigten und Teams eingesetzt werden können. Auch wenn manche Führungskräfte eine Option einer anderen vorziehen, ist es wichtig, alle Optionen in Betracht zu ziehen, um zu entscheiden, welche für Ihre Führung am besten geeignet ist. Im Folgenden sind einige Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten aufgeführt, die bei der Anwendung von Coaching Leadership auf individueller und Teamebene in Betracht gezogen werden sollten (vgl. im Folgenden u. a. auch Weibler 2023; Weibler und Müssigbrodt 2017a; Weibler und Müssigbrodt 2018 und dortige Quellen):

Zuhören (Individuelle Ebene)

Eine wichtige Technik ist das Zuhören. Zuhören geht mit bewusster Aufmerksamkeitszuwendung und Sinnzuschreibung einher. Es benötigt viel Energie und ist mit Sättigungs- und Ermüdungserscheinungen verbunden. Sind Führungskräfte unter Zeitdruck, abgelenkt oder durch vorherige Tä-

tigkeiten bereits erschöpft, so ist eine Einstimmung auf den jeweiligen Beschäftigten durch Zuhören nur schwer möglich. Zuhören setzt *Empathie* voraus, verlangt *Kongruenz und Authentizität*, bringt dem Beschäftigten *Wertschätzung* entgegen. Unterstrichen wird dies non-verbal durch eine dem Anderen zugewandte Haltung, kurze Blickkontakte, bestätigende Gesten wie Laute (Feedback und Körpersprache).

GROW Modell (Individuelle Ebene)

Das GROW-Modell (Whitmore 2011) ist eine systematische und strukturierte Methode, die im Coaching angewendet wird. Es kann im Rahmen eines Coaching Leadership die*den Beschäftigte*n dabei unterstützen, sein Ziel zu erreichen, ohne ihm Lösungen vorzugeben. GROW steht für Goal (Ziel), Reality (Realität), Options (Optionen) und Will (Wille).

- **Goal:** Die Führungskraft stellt dem*der Beschäftigten Fragen, um herauszufinden, welches Ziel er erreichen möchte. Die Führungskraft kann helfen, konkrete Ziele zu formulieren und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.
- **Reality:** Die Führungskraft fragt die*den Beschäftigte*n nach der aktuellen Situation und lässt sie*ihn über ihre*seine Stärken und Schwächen sprechen. Dieser Schritt hilft der*dem Beschäftigten dabei, sich ihrer*seiner Situation bewusst zu werden und realistische Ziele zu setzen.
- **Options:** Die Führungskraft hilft dem*der Beschäftigten dabei, verschiedene Möglichkeiten zur Erreichung seines Ziels zu identifizieren. Im Rahmen dieses Schritts stellt die Führungskraft dem*der Beschäftigten Fragen, um herauszufinden, welche Option am besten geeignet ist und welches Risiko damit verbunden ist.
- **Will:** In diesem Schritt wird der Fokus auf den Willen des*der Beschäftigten gerichtet – wie motiviert er*sie ist und ob er*sie bereit ist, die nötigen Schritte zur Erreichung seines Ziels einzuleiten? Die Führungskraft kann die*den Beschäftigte*n auch darin unterstützen, Ressourcen für die Umsetzung der Planung zu finden oder Unterstützung von anderen Personen einzuholen.

Durch das Anwenden des GROW-Modells kann ein Coaching Leadership-Prozess effektiver gestaltet werden und es wird dem*der Beschäftigten geholfen, seine*ihre Ziele schneller und effektiver zu erreichen. Außerdem kann das Modell als Rahmen für weitere Methodiken verwendet werden, um noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

Storytelling (Individuelle und Teamebene)

Eine sehr wirkungsvolle Technik, die Führungskräften zur Verfügung steht, ist das *Erzählen von Geschichten*. Geschichten können Beschäftigten helfen, sich selbst in einem neuen Licht zu sehen, ihre Herausforderungen auf eine andere Art zu verstehen und Hoffnung und Inspiration für Veränderungen zu finden. Wenn Geschichten effektiv eingesetzt werden, können Sie Beschäftigten helfen, sich mit ihrer eigenen inneren Weisheit zu verbinden und ihre persönliche Kraft zu nutzen, um nachhaltige Veränderungen in ihrem Leben zu bewirken. Zudem können *Geschichten aus dem eigenen Leben* Führungskräften selber dabei helfen, Vertrauen aufzubauen und authentischer wahrgenommen zu werden (vgl. hierzu auch eine interessante Studie von Weischer et al. 2013).

Körpersprache (Individuelle und Teamebene)

Im Rahmen des Coaching Leadership ist es zentral, dass Führungskräfte die Körpersprache Ihrer Beschäftigten lesen und verstehen können. Auf diese Weise können Sie effektiver mit anderen kommunizieren und sie überzeugen. Führungskräfte sollten etwa auf die Art und Weise achten, wie die Beschäftigten stehen oder sitzen. Sind sie angespannt oder entspannt? Offen oder verschlossen? Das kann Ihnen Hinweise auf ihren Gemütszustand geben und darauf, wofür sie empfänglich sein könnten. Ferner ist es auch sinnvoll, die Mimik der Beschäftigten genauer zu beobachten. Stirnrunzeln, Lächeln oder neutraler Blick? Auch dies kann Ihnen viel darüber verraten, wie sie sich fühlen und was sie vielleicht denken. Zudem ist es auch wichtig, auf nonverbale Anzeichen dafür zu achten, dass sich jemand unwohl fühlt oder das Gespräch nicht fortsetzen möchte. Dazu kann gehören, dass die Person den Blick abwendet, zappelt oder die Arme verschränkt.

GRIP-Modell (Teamebene)

Das GRIP-Modell ist eine *Übung zur Teamentwicklung*, die für *Ziele, Rollen, Interdependenz und Prozesse* steht. Es ist ein Rahmen, der Teams dabei helfen kann, ihre Ziele und Rollen sowie die voneinander abhängigen Prozesse zu identifizieren, die vorhanden sein müssen, damit das Team effektiv arbeiten kann. Der erste Schritt bei der Anwendung des GRIP-Modells besteht darin, die Ziele des Teams zu ermitteln. Sobald diese festgelegt wurden, kann mit der Definition der Rollen fortgefahren werden. Sobald diese definiert wurden, ist es wichtig, die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder festzulegen. Das bedeutet, dass jedes Mitglied verstehen muss, wie seine Rolle in das Gesamtziel des Teams passt und wie es

mit den anderen Mitgliedern zusammenarbeiten muss, um erfolgreich zu sein. Schließlich müssen Führungskräfte die Prozesse festlegen. Durch die Festlegung klarer Prozesse kann sichergestellt werden, dass sich jeder im Team seiner Verantwortung bewusst ist und genau weiß, was getan werden muss, um den Erfolg zu erreichen. Das GRIP-Modell ist ein geeignetes Mittel, um Teams dazu zu bringen, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Indem Führungskräfte sich die Zeit nehmen, Ziele, Rollen, gegenseitige Abhängigkeit und Prozesse festzulegen, können Sie sicherstellen, dass Ihr Team für den Erfolg gerüstet ist.

Teambuildingaktivitäten (Teamebene)

Wenn es um Teambuilding geht, gibt es viele verschiedene Ansätze, die Führungskräfte wählen können. Folgende Aktivitäten haben sich besonders bewährt und können auch in virtuellen Meetings angewandt werden:

Icebreakers: sind eine großartige Möglichkeit, alle im Team zum Reden und zur Interaktion miteinander zu bringen. Sie helfen, das Eis zu brechen und die Beschäftigten dazu zu bringen, miteinander zu reden. Es gibt viele verschiedene Spiele und Aktivitäten, die man ausprobieren kann. Es lohnt sich also auf jeden Fall, ein wenig zu recherchieren, um herauszufinden, welche für euer Team am besten geeignet sind. Im Allgemeinen lassen sich drei Typen von Icebreakern identifizieren (vgl. Mural 2022)

Fragen: bspw. Wo auf der Welt befinden Sie sich? Was ist Ihr Lieblingsfilm, Buch oder TV-Serie?

Aktivitäten: bspw. Zeigen des Arbeitsplatzes in virtuellen Meetings,

Spiele: bspw. 2 Wahrheiten und 1 Lüge

Gruppendiskussionen und Brainstorming: Wenn dem Team Zeit für Diskussionen und Brainstorming gegeben wird, kann sich die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team verbessern. Wenn allen Teammitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Ideen offen mitzuteilen, kann sichergestellt werden, dass alle an einem Strang ziehen und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Teamübungen: Es gibt auch eine Reihe von Übungen, die im Team durchgeführt werden können, um Teams zu stärken. Diese Übungen können zur Verbesserung der Kommunikation (z. B. Remote Quiz, Power Point Karaoke), der Problemlösungsfähigkeiten (z. B. virtuelle Escape Rooms) und mehr eingesetzt werden. Auch hier gibt es viele verschiedene

Übungen, sodass es sich lohnt, sich etwas Zeit zu nehmen, um die Übungen zu finden, die für das jeweilige Team am besten geeignet sind.

Soziale Events: Die Organisation sozialer Events kann auch eine gute Möglichkeit sein, die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Das liegt daran, dass jeder die Möglichkeit hat, außerhalb der Arbeit miteinander zu interagieren, was dazu beitragen kann, Beziehungen und Vertrauen innerhalb des Teams aufzubauen. Beispiele für solche Events im virtuellen Setting sind etwa virtuelle Mittagessen, soziale Chat-Kanäle, Verkostungen, Team-Spiele, virtuelle Feiern und virtuelle Realitätsveranstaltungen (z. B. können Nutzer mit Google Blocks 3D-Modelle von so ziemlich allem erstellen, was sie sich vorstellen können).

Rollenspiele: Bei dieser Methode schlüpfen die Teammitglieder in verschiedene Rollen, um eine reale Situation zu simulieren. Dies kann hilfreich sein, um Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln und verschiedene Standpunkte zu verstehen.

Case Studies: Eine weitere gängige Methode sind Fallstudien, bei denen Beispiele erfolgreicher (oder erfolgloser) Teamprojekte aus dem wirklichen Leben untersucht werden, um von ihnen zu lernen.

Beim Einsatz von Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten sollte eine Führungskraft bedenken, dass es in *virtuellen Umgebungen einige Herausforderungen* gibt. So ist beispielsweise die Körpersprache eines Beschäftigten, der als Avatar agiert, nicht erkennbar, oder in virtuellen Teamdiskussionen und -veranstaltungen ist das Teamverhalten anders (z. B. Blickkontakt untereinander). Die eingesetzte Technologie hat also einen großen Einfluss. Je *mehr Sinne die Technologie beispielsweise anspricht*, desto *mehr Informationen* werden vermittelt und desto leichter ist es, die Situation, die Stimmung oder auch die Mimik der anderen Person(en) zu erkennen und richtig zu interpretieren. Eine Videokonferenz vermittelt reichhaltigere Informationen als ein Telefongespräch, das wiederum informativer ist als eine schriftliche Anweisung. E-Mails sind in der Regel auf sachliche Inhalte verkürzt; sie vermitteln keine wichtigen sozialen Informationen. Das, was dem ‚Goldstandard‘, der persönlichen Begegnung, am nächsten kommt, ist die perfekte Projektion: Alle Teilnehmer eines Meetings sitzen zum Beispiel an einem gemeinsamen virtuellen Schreibtisch. Vielleicht wird sie in Zukunft durch virtuelle Konferenzen ersetzt, in denen holografische 3-D-Bilder der Gesprächspartner ‚zusammensitzen‘ und sogar Gerüche, Emotionen und Stimmungen vermitteln.

9.4 Coaching Leadership und Kompetenzanforderungen

Um als coachende Führungskraft agieren zu können, benötigen Führungskräfte neue Kompetenzen. Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig: *Achtsamkeit und Digitale Kompetenzen*:

9.4.1 Achtsamkeit

Achtsamkeit ist in den letzten Jahren zu einem beliebten Thema geworden, dessen Vorteile sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams in vielen empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte (für einen guten Überblick über Achtsamkeit in der Führung vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017b). Aber was genau ist Achtsamkeit? Und wie lässt sie sich auf Führungsaufgaben anwenden? Achtsamkeit ist die *Praxis der Aufmerksamkeit für den gegenwärtigen Moment*. Es ist die Fähigkeit, im Hier und Jetzt völlig präsent zu sein, ohne zu urteilen oder eine Meinung zu haben. Achtsamkeit kann in jedem Moment geübt werden, egal ob man telefoniert oder in einem Meeting sitzt. Die Kraft der Achtsamkeit in der Führung liegt in ihrer Fähigkeit, Führungskräften zu helfen, Gedanken und Emotionen bewusster wahrzunehmen, so dass diese effektiver gesteuert werden können. Achtsamkeit kann zudem dabei helfen, Beschäftigten und Teammitgliedern gegenüber präsenter zu sein und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und darauf einzugehen. Wenn Führungskräfte achtsam sind, sind sie in der Lage, das große Ganze zu sehen und Entscheidungen zu treffen, die im besten Interesse der Beschäftigten und des Teams sind. Zudem sind Führungskräfte bessere in der Lage, den eigenen Stress zu bewältigen und in schwierigen Situationen ruhig zu bleiben. Um Achtsamkeit als Kompetenz zu entwickeln ist es wichtig zu berücksichtigen, dass man für Achtsamkeit bewusst Zeit investieren muss. Zudem ist eine Feedbackkultur elementar, um Achtsamkeit von der individuellen auch auf die Teamebene heben zu können. Konkret zeichnet sich Team-Achtsamkeit durch einen gemeinsamen Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsfokus, die nicht-konzeptuelle und nicht-urteilende Wahrnehmung, die Flexibilität und Stabilität von Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, das gegenwartsorientierte Teambewusstsein, die Dialogorientierung und die gemeinsamen mentalen Modelle aus (vgl. Müssigbrodt 2022).

9.4.2 Digitale Kompetenzen

Digitale Kompetenzen sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erforderlich sind, um digitale Tools und Ressourcen *effektiv zu nutzen und kritisch zu hinterfragen* (vgl. etwa Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft 2018). Da die Kommunikation von Führungskräften immer häufiger online stattfindet, ist es wichtig, dass sie über starke digitale Kompetenzen verfügen, um erfolgreich zu sein. Einige der wichtigsten digitalen Kompetenzen für Coaching Leadership sind:

- Effektive Nutzung von Online-Kommunikationstools wie E-Mail, Instant Messaging und Videokonferenzen.
- 3D-Arbeits- und Lernwelten, VR und AR sowie KI effektiv nutzen können.
- Wissen, wie man Technologie einsetzt, um ansprechende und interaktive Coaching-Erlebnisse zu schaffen.
- Gute Recherchefähigkeiten, um die besten Online-Ressourcen für das Coaching von Beschäftigten und Teams zu finden.
- Die Fähigkeit, kritisch zu denken. Welche Wirkung hat eine Führungskraft als Avatar? Wird in virtuellen 3D-Arbeits- und Lernwelten auf die gleiche Weise Vertrauen aufgebaut wie bei analoger Führung?

Die Entwicklung starker digitaler Kompetenzen ist eine große Herausforderung, aber sie ist für Führungskräfte, die in der heutigen digitalen Welt erfolgreich sein wollen, unerlässlich.

9.5 Resümee

In Zeiten der digitalen Transformation müssen Führungskräfte sich verstärkt mit dem Thema Coaching Leadership auseinandersetzen. Sie müssen verstehen, dass es sich bei Coaching um einen Prozess handelt, der Beschäftigten und Teams hilft, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln, damit sie ihre Ziele erreichen können. Ferner sollten Führungskräfte ermutigt werden, mit digitalen Technologien und Coaching-Techniken zu experimentieren. Was können Unternehmen tun, um Coaching Leadership zu fördern? Führungskräfte müssen offen dafür sein, selbst gecoacht zu werden und auch andere zu coachen. Sie müssen den *Wert von Coaching erkennen* und bereit sein, die erforderliche Zeit und Mühe zu investieren. Unternehmen können dieses Mindset fördern, indem sie *Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten zum Thema Coaching Leadership* anbieten, denn

die Arbeit in immersiven Welten stellt neue Kompetenzanforderungen an Coaches und damit eine weitere Qualifikationsstufe dar.

Eine weitere Möglichkeit, Coaching Leadership am Arbeitsplatz zu fördern, besteht darin, *Führungskräfte zu rekrutieren*, die bereits über Coaching-Qualitäten verfügen und einen starken Sinn für Achtsamkeit haben. Unternehmen sollten deutlich machen, dass Coaching ein wichtiger Teil der Arbeit von Führungskräften ist. Dies kann durch die Einbeziehung von *Coaching in den Leistungsbewertungsprozess* geschehen. Die Führungskräfte sollten für ihre Coaching-Aktivitäten und -Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen werden. Die Führungskräfte sollten ermutigt werden, ihre Teams regelmäßig zu coachen. Dies kann durch teambildende Übungen, Zielsetzung und regelmäßige Kontrollen geschehen. Die Unternehmen sollten Ressourcen und Unterstützung bereitstellen, um den Führungskräften bei dieser Aufgabe zu helfen. Digitale Technologie ist für Unternehmen, die auf dem heutigen Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen, unerlässlich. Digitale Technologie kann das Coaching von Führungskräften im Unternehmen verbessern. Mit den richtigen Tools können Führungskräfte und Mitarbeiter*innen Informationen und Ideen effektiver austauschen. Insgesamt sollten Unternehmen bei der Förderung von Coaching Leadership die drei Säulen Mensch (Eigenschaften der Führungskraft, z. B. Achtsamkeit), Technologie (z. B. 3D-Arbeits- und Lernwelten) und Organisation (Kompetenzentwicklung) im Auge behalten.

Literaturverzeichnis

- Acatech (2021). Sachbearbeitung und Künstliche Intelligenz: Forschungsstand, Einsatzbereiche und Handlungsfelder. <https://www.acatech.de/publikation/sachbearbeitung-und-kuenstliche-intelligenz/>. Gesehen 17.01.2023.
- Amit, K., Lisak, A., Popper, M., Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology* 19 (3), 137–160.
- Bandura, A. (1995): Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in changing societies* (S. 1–45). New York.
- Böning, U. (2000). Bedarf an persönlicher Beratung wächst. *Management und Training*, Jg. 04, 10–15.
- Coaching Magazin (2022). <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/apps>. Gesehen 12.12.2022.
- DBVC (2022). Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Coaching-Definition. <http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html>. Gesehen 12.12.2022.

- Gallup (2022). State of the Global Workplace 2022 Report. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>. Gesehen 13. Februar 2023.
- Geißler, H. (2018). E-Coaching – State of the Art 2016. In J. Heller, C. Triebel, B. Hauser, A. Koch (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching: Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten* (S. 15–31). Wiesbaden.
- Grüneberg, A, Pechstein, A, Spiegel, P., von Hattburg, A. (2021). *Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können*. München.
- Hüger, J. (2021). Führung im Wandel. In A. Grüneberg, A. Pechstein, P. Spiegel, A. von Hattburg (Hrsg.), *Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können* (S. 188–197). München.
- Kuhn, T., Weibler, J. (2020). *Bad Leadership. Von Narzissten & Ego-manen, Vermessenen & Verführten*. München.
- Kitch, B. (2022): *25 ice breakers for virtual meetings*. <https://www.mural.co/blog/virtual-meeting-ice-breakers>. Gesehen 03.12.2022.
- Müssigbrodt, M. (2022). Achtsamkeit in Teams – Effekte und Fördermöglichkeiten. <https://www.leadership-insiders.de/achtsamkeit-in-teams-effekte-und-foerdermoeglichkeiten/>. Gesehen 13.02.2023.
- Müssigbrodt, M. (2021). Führungskräfte brauchen mehr als Intelligenz. Interview mit Prof. Maren Urner. <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-brauchen-mehr-als-intelligenz-interview-mit-prof-maren-urner/>. Gesehen 12.12.2022.
- Müssigbrodt, M., Senderek, R., Majewski, L. (2021). Digital Tools for Digital Leadership – New Work for the Industrial Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, Senderek, R. (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 105–128). Gevelsberg.
- Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey, E. Salas (Hrsg.), *Teams: Their training and performance* (S. 3–29). New York: Ablex Publishing.
- Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–156). Gevelsberg.
- Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (Hrsg.) (2018). *Future Skills – Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. Diskussionspapier Nr. 1 (Kirchherr, J. et al.). Kooperationsprojekt mit McKinsey.
- TriCAT (2022). TriCAT Homepage. <https://tricat.net/>. Gesehen 12.12.2022.
- Weibler, J. (2023). *Personalführung*, 4. Auflage. München.
- Weibler, J. (1994). *Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten*. Wiesbaden.

- Weibler, J., Müssigbrodt, M. (2018). Führungsgespräche – Anregungen für eine gelingende Führungskommunikation. <https://www.leadership-insiders.de/fuehrungsgespraechen-anregungen-fuer-eine-gelingende-fuehrungskommunikation/>. Gesehen 09.12.2022.
- Weibler, J., Müssigbrodt M. (2017a). Coaching in Organisationen. Fakten und Bewertung. <https://www.leadership-insiders.de/coaching-in-organisationen-fakten-und-bewertung/>. Gesehen 12.12.2022.
- Weibler, J., Müssigbrodt, M. (2017b). Achtsame Führung in Organisationen – ein Faktencheck. *Personalführung* 9, 61–64.
- Weischer, A., Weibler, J., Petersen, M. (2013). ‚To thine own self be true‘: The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly* 24 (4), 477–495.
- Whitmore, J. (2011). *Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft*. Stufen: allesinfluss.
- Zinn, B. (2020). *Virtual, Augmented und Cross Reality in Praxis und Forschung. Technologiebasierte Erfahrungswelten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Theorie und Anwendung*. Stuttgart.

