

„C.A.R.E. FOR YOUR PEOPLE“

Beziehung:
Die Schlüsselkompetenz
moderner Führung?

Patrick Felkl

Counselor grad. BVPPT, M.A. Beratung Mediation Coaching, B.A. Sozialpädagogik
- als Jobcoach und freiberuflich tätig -

Alle Fehler (...) im Leben der Erwachsenen (...), **in der Beziehung zu anderen**, im Beruf und in der Liebe erweisen ihre Herkunft aus dem **Mangel an Gemeinschaftsgefühl**, sind vorübergehend oder dauernd, beides in tausend Varianten.

(Adler 2008, S. 200)



Alfred Adler, Arzt und Psychotherapeut, Begründer der Individualpsychologie

And the real job of a leader is not about being in charge. It's about **taking care** of those in our charge. And I don't think people are realizing this and **I don't think people train for this.**

(Sinek 2016, 01:28-01:41)



Simon Sinek, britisch-US-amerikanischer Autor und Unternehmensberater

INHALT

A. Graduierungsarbeit

I. Forschungsfrage und Zielsetzung

II. Theoretischer Hintergrund

1. Führung im Wandel
2. Führung als Beziehungsaufgabe
3. Führungskraft in coachender Rolle
4. Warum C.A.R.E.?

III. Forschung

1. Evaluation
2. Ergebnisse

B. Impulse und Diskussion

Transfer



A. GRADUIERUNGSARBEIT

I. FORSCHUNGSFRAGE UND ZIELSETZUNG

- Diskrepanz: Bedeutung von Beziehung im Führungskontext vs. fehlende Unterstützung / Umsetzung
- Häufiger Fokus bei Leistungs-, Potenzial- und Karriereentwicklung

Forschungsfrage:

Inwiefern lassen sich, durch ein gezielt beziehungsorientiertes Führungskräftecoaching, die Fähigkeiten von Führungskräften zur Gestaltung von authentischen sowie positiven Beziehungen zwischen ihnen und den Mitarbeitenden fördern?

Methode: Coaching-Projekt

„C.A.R.E.“: **C**oaching for **A**uthentic **R**elationship **E**nhancement



II. THEORETISCHER HINTERGRUND

1. FÜHRUNG IM WANDEL

- Wandel im letzten Jahrhundert: von Führung als Kontrolle, über den *Human-Ressourcen-Ansatz*, hin zu modernen Führungsstilen (bspw. *Servant Leadership* oder *Authentic Leadership*) (vgl. Frehner 2023, S. 211 f.; Schreyögg/Geiger 2024, S. 440 ff.; Rödel/Krach 2023, S. 232; Stoll et al. 2022, S. 576 f.)
 - „Dieses Führungsverhalten ist durch Wertschätzung gegenüber [den Mitarbeitenden], Rücksichtnahme auf individuelle Bedürfnisse und Beteiligung beziehungsweise Partizipation gekennzeichnet.“ (Felfe/Elprana 2018, S. 223)
- Heute: Zunahme von Intensität, Individualisierung, Wettbewerbsdruck und Deregulierung am Arbeitsplatz (vgl. Felfe/Elprana 2018, S. 221; Dörr et al. 2023, S. 186; Bilinska/Wegge 2023, S. 344; Jungmann/Wegge 2023, S. 331 f.)

2. FÜHRUNG ALS BEZIEHUNGSAUFGABE

- Drei Argumente:
 1. Langfristige Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (vgl. Angerer/Gündel 2023, S. 338; Wolf 2017, S. 17; Bundesagentur für Arbeit 2025, S. 11; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2022, S. 22; Gallup 2023, S. 9 ff.)
 2. Bessere mentale Gesundheit sowie psychologische Sicherheit und weniger Stresserleben (vgl. Bendixen-Danowski 2025; Piso et al. 2024, S. 217; Balz/Heisig 2022, S. 194; Bachmann/Quispe Bravo 2021, 323; Goller/Laufer 2023, S. 18; Dreu/Weingart 2003, S. 746)
 3. Abbau destruktiver Führung (vgl. May et al. 2023, S. 407 ff.; Nerdinger 2019, S. 114; Schyns/Schilling 2013, S. 147)
- Fazit: eine konstruktive, wertschätzende **Beziehungsgestaltung** trägt nicht nur zur Reduktion von Fluktuation und psychischer Belastung bei, sondern auch fördert das Engagement im Team sowie die Zufriedenheit der Führungskraft selbst

3. FÜHRUNG IN COACHENDER ROLLE

- Führung mit coachender Dimension, welche Authentizität, emotionale Intelligenz, dialogische Kommunikation und die Fähigkeit zur Selbstreflexion als zentrale Merkmale umfasst (vgl. Pundt/Venz 2023, S. 510; Best 2021, S. 188 ff.; Glasenapp 2021, S. 107; Felfe/Elprana 2018, S. 222; Rogers 1992, S. 20; Schulz von Thun 2022, S. 66).
 - bspw. *horizontaler Respekt vs. vertikale Respekt* (vgl. Vogt/van Quaquebeke 2023, S. 32 ff.)
- übertragende Grundprinzipien aus professionellen Beratungsformaten verbindet beispielhaft der **authentische Führungsstil**: Selbstreflexion & Selbstkenntnis, eine adäquate Informationsverarbeitung, transparente Kommunikation und Beziehungsgestaltung sowie moralische Werthaltung (vgl. Walumbwa et al. 2008, S. 95)
- Resultat: es steigen u.a. das Vertrauen zu den Vorgesetzten, die Verbindung zum Unternehmen, Optimismus, Motivation sowie Resilienz (vgl. Hoch et al. 2018, S. 512 ff.; Banks et al. 2016, S. 638 ff.; Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 148 ff.; Uluturk et al. 2025, S. 415 ff.)

4. WARUM C.A.R.E.?

- *Coaching* bei Führungskräften etabliert (vgl. Dortmann 2018, S. 2 f.; Lenz 2016, S. 23)
- Zwei methodische Besonderheiten:
 1. integrativer Ansatz (vgl. Webers 2016, S. 77) – orientiert am M.A. BMC – der auch Methoden der Mediation sowie (Expert:innen-) Beratung umfasst
 2. der Begriff des „beziehungsorientierten Coachings“ strukturiert den Auftrag sowie die inhaltliche Suchrichtung des Prozesses bereits anteilig vor, untypisch für das sonst freie Vorgehen im Coaching (vgl. Radatz 2010, S. 16 f.)
- Format: Einzelcoachings, online sowie face-to-face

III. FORSCHUNG

1. EVALUATION

- Wirkungs- und Handlungsziele (vgl. von Spiegel 2021)

WZ Durch das Coaching **verbessert die Führungskraft ihre Fähigkeiten zur Gestaltung und Pflege von Beziehungen zu ihren Mitarbeitenden**, indem sie ihre Reflexionsfähigkeit stärkt, Kommunikationsstrategien erlernt und ihre eigene Führungsrolle in einem dialogischen Prozess weiterentwickelt.

HZ (1) Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen (2) Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung (3) Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen (4) Förderung authentischer Führung

- Mixed-Methods: Prä-Post-Befragung (Fragebogen) sowie Interviews (nach dem Prozess)
 - Auswertung durch die qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2022)

2. ERGEBNISSE

Coachee Nr.:	C1	C2	C3
Alter:	33	32	31
Geschlecht:	w	w	w
Position, Dauer in Jahren:	Geschäftsleitung (2)	Leitung einer Wohngruppe (2) davor stellvertr. Leitung (3)	stellvertr. Leitung (0,25) mit Vorbereitung / Einarbeitung (1)
Branche:	Gastronomie	Eingliederungshilfe	Drogenhilfe
Format:	hybrid	online	online
Sitzungen:	5 á 90 min	3 á 60 min	5 á 90 min
Sitzungsdaten:	14.01., 27.01., 10.02., 17.02., 10.03.	28.02., 21.03., 28.03.	12.02., 24.02., 06.03., 13.03., 20.03.
Datum des Interviews:	17.03.	04.04.	10.04.
Coachee Nr.:	C4	C5	C6
Alter:	33	55	
Geschlecht:	w	m	
Position, Dauer in Jahren:	Teamleitung (3) stellvertr. Sachgruppenleitung (1)	Fachbereichsleitung (1)	
Branche:	Stadtverwaltung	Sozialdienst	
Format:	online	online	
Sitzungen:	4 á 90 min	5 á 90 min	
Sitzungsdaten:	21.02., 19.03., 27.03., 11.04.	19.03., 24.03., 28.03., 09.04., 08.05.	
Datum des Interviews:	17.04.	12.05.	
Anfragen gesamt:	18		
weiblich	12		
männlich	6		
Absagen:	2 (w = 1, m = 1)		

Abbildung 1: Kurzinformationen der teilnehmenden Personen

Indikatoren	Anzahl
HZ 1: Entwicklung konkreter Beziehungskompetenzen	
I 1.1 – Jede Sitzung ein Tool benennen	0
I 1.2 – In Konflikten "Gewaltfreie Kommunikation" / Perspektivwechsel	7
I 1.3 – Kommunikationsstrategien / Aktives Zuhören	3
I 1.4 – Führung auf Augenhöhe	5
I 1.5 – Regelmäßiges Feedback	1
I 1.6 – Mitarbeitergespräche - Reflexion von Kommunikationssituationen	2
I 1.7 – Bedürfnisse	2
I 1.8 – Einbeziehen anderer Standpunkte / Mitgestaltung	4
I 1.9 – übernimmt Verantwortung	2
Summe	26
HZ 2: Bewusstsein für die Bedeutung von Beziehungsgestaltung	
I 2.1 – Positive Effekte von funktionierenden Beziehungen	4
I 2.2 – Wohlfühlen im Coachingsetting (Vorbild)	5
I 2.3 – Selbstbeobachtung	5
Summe	14
HZ 3: Stärkung und Weiterentwicklung von Ressourcen	
I 3.1 – Benennung eigener Ressourcen	2
I 3.2 – Weiterentwicklung von Ressourcen	3
I 3.3 – Selbstständige Stärkung durch "Selbstsupervision"	4
Summe	9
HZ 4: Förderung authentischer Führung	
I 4.1 – Klarheit über eigene Rolle	3
I 4.2 – Rollenklarheit reduziert Stress	4
I 4.3 – Transparenz im Führungsverhalten	5
I 4.4 – Coachender Anteil der Führungsrolle / Mitarbeiter:innen beteiligen	2
I 4.5 – Fehler anerkennen	1
I 4.6 – Führungskräfte team	1
I 4.7 – Ressourcen einfließen lassen	1
I 4.8 – Kongruentes Handeln	3
I 4.9 – Wirkung des Führungsverhaltens	4
I 4.10 – Stimmigkeit	3
Summe	27

Abbildung 2: Anzahl erreichter Indikatoren

2. ERGEBNISSE

- Insgesamt zeigt das „C.A.R.E.-Coaching“ eine hohe Wirksamkeit in der Entwicklung beziehungsfördernder Führungspraktiken. Auch wenn zwei der fünf Prozesse (C2, C5) als weniger wirksam bewertet wurden, zeigen die erlebten Veränderungen in den anderen drei Prozessen (C1, C3, C4), verbunden mit einer hohen Akzeptanz des Formats, die Relevanz für die Beziehungsarbeit in der Führungskräfteentwicklung auf – insbesondere in Berufsfeldern, in denen Beziehungsarbeit wichtiger Bestandteil ist.
 - Veränderungen möglich – je nach Setting, Auftrag & Prozessstruktur
- Reflexion:
 - + moderner thematischer Fokus & inhaltliche Begründung
 - + viel Freiraum für Führungskräfte
 - + hohe Zufriedenheit
 - + integrativer Coachingansatz
 - längerer Projektzeitraum
 - Alter der Stichprobe (Generationsthematik)
 - Qualität der Indikatoren
 - Daten aus Prozessen in Evaluation
 - andere Beziehungsformen miteinbeziehen



B. IMPULSE & DISKUSSION

IMPULSE

Warum Beziehungsarbeit wichtig ist ✓

- **CONNECTION:**
Beziehungen bewusst gestalten: echtes Interesse und Aufmerksamkeit, Präsenz und Respekt als Grundlage
- **AWARENESS:**
Beziehungsdynamiken verstehen: wahrnehmen eigener und fremder Emotionen (Mentalisierung), Projektionen und Werte erkennen
- **RESPONSIBILITY:**
Verantwortung in Beziehungen übernehmen: klare Kommunikation, Grenzen setzen durch Erwartungs- und Rollenklärung
- **EMPOWERMENT:**
Beziehungen entwickeln und stärken: Vertrauen aufbauen durch Feedback, Entwicklungs- sowie schwierige Gespräche.

DISKUSSION

- **Stimmigkeit** ist die wichtigste Fähigkeit zwischen Authentizität und situationsgerechtem Verhalten?!
 - KI und Stimmigkeit?
- **Liebes- und Freundschaftsbeziehungen** lehren uns Grundsätze sowie Parallelen zu beruflichen bzw. professionellen Beziehungen!?
- Führungsprobleme sind häufig **zwischenmenschliche Beziehungsprobleme** und lassen sich u.a. lösen durch
 - die Fähigkeit, schwierige Gespräche zu führen.
 - die richtige Form von Feedback.
 - informelle Beziehungsangebote und Gesprächssituationen.
 - Stimmigkeit im Verhalten.
- Das „**Wie**“ ist wichtiger als das „Was“?!



Literaturverzeichnis

- Adler**, Alfred (2008): Der Sinn des Lebens. Köln: Anaconda
- Angerer**, Peter / Gündel, Harald (2023): Lohnen sich Maßnahmen gegen Arbeitsstress? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 30. Jg. (3). S. 327-341
- Bachmann**, Thomas / Quispe Bravo, Katherina (2021): Wie entsteht psychologische Sicherheit und Teamidentifikation? Eine empirische Untersuchung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 28. Jg. (3). S. 319-337
- Balz**, Hans-Jürgen / Heisig, Marascha D. (2022): Selbstführung und Selbstfürsorge – Leitbegriffe im Führungskräfte-Coaching? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 29. Jg. (2). S. 193-208
- Banks**, George C. / McCauley, Kelly Davis / Gardner, William L. et al. (2016): A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. In: The Leadership Quarterly. 27. Jg. (4). S. 634-652
- Bendixen-Danowski**, Anja (2025): Altersdifferenzierte Führung zur Verbesserung des Führungserfolgs: Eine Analyse der Beziehungen zwischen Führenden und Geführten. Wiesbaden: Springer
- Best**, Laura (2021): Was wir von Adressat_innen für unser beraterisches Handeln lernen können. In: Ebring, Saskia / Fischer, Jörg (Hg.): Zukunft der Beratung. Weinheim: Beltz Juventa. S. 187-200
- Bilinska**, Paulina / Wegge, Jürgen (2023): Jung führt Alt. Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 343-358
- Bundesagentur** für Arbeit (2025): Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt– Monatsbericht zum Arbeits- und Ausbildungsmarkt. Februar 2025. Online: https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/202502/arbeitsmarktberichte/monatsbericht-monatsbericht/monatsbericht-d-0-202502-pdf.pdf?jsessionid=3FC4C3283F848F2F04F0D27C746AE4D5?__blob=publicationFile&v=1 (23.03.2025)
- Bundesministerium** für Arbeit und Soziales (2022): Fachkräftestrategie der Bundesregierung. Online: https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung.pdf?__blob=publicationFile&v=8 (23.03.2025)
- Dörr**, Stefan / Schmidt-Hubert, Stefanie / Inderst, Franz X. et al. (2023): Führungskompetenzen diagnostizieren und entwickeln. Anwendung des LEaD-Kompetenzmodellseffektiver Führung in der Praxis. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 185-202
- Dortmann**, Alexandra (2018): Coaching als Instrument in der Führungskräfteentwicklung. Eine qualitative Studie zur Wirksamkeit des Coachings bei neuen Führungskräften. In: Counseling impulse. 1. Jg. (1). S. 1-21
- Dreu**, C. K. W. de / Weingart, L. R. (2003): Task Versus Relationship Conflict, Team Performance, and Team Member Satisfaction: A Meta-Analysis. In: Journal of Applied Psychology. 88. Jg. (4). S. 741-749
- Felfe**, Jörg / Elprana, Gwen (2018): Führungstheorien als Wissensbestand im Coaching. In: Greif, Siegfried / Möller, Heidi / Scholl, Wolfgang (Hg.): Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin: Springer. S. 219-226
- Franke-Bartholdt**, Luise / Frömmer, Dirk / Wegge, Jürgen et al. (2018): Authentische Führung. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O. 62. Jg. (3). S. 142-160
- Frehner**, Thomas (2023): Führung heute. Erfolgsfaktoren des New Leadership. Berlin: Springer Gabler
- Gallup** (2023): State of the Global Workplace 2023 Report. The Voice of the World's Employees. Online: <https://t-j.ru/media/rabota-volk-doc-2.tnoup7j7e7mp..pdf> (23.08.2025)
- Glasenapp**, Jan (2021): Emotionen als Ressourcen. Manual für Psychotherapie, Coaching und Beratung. Mit E-Book inside und Arbeitsmaterial. 2. Aufl. Weinheim: Beltz
- Goller**, Ina / Laufer, Tanja (2023): Psychologische Sicherheit in Unternehmen. Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. 2. Aufl. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler

- 
- Hoch**, Julia E. / Bommer, William H. / Dulebohn, James H. et al. (2018): Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. In: Journal of Management. 44. Jg. (2). S. 501-529
- Jungmann**, Franziska / Wegge, Jürgen (2023): Führung von altersgemischten Arbeitsgruppen. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 327-342
- Lenz**, Ulrich (2016): Coaching des Top-Managements in Veränderungsprozessen: Dilemma zwischen Kurzfrist- Optimierung und Nachhaltigkeit der Veränderung. In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 21-32
- May**, Daniel / Schilling, Jan / Schyns, Birgit (2023): Destruktive Führung erkennen und verhindern. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 405-420
- Mayring**, Philipp / Fenzl, Thomas (2019): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Baur, Nina / Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer VS. S. 691-706
- Nerdinger**, Friedemann W. (2019): Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas et al. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin: Springer. S. 96-118
- Piso**, Brigitte / Nußbaumer-Streit, Barbara / Gartlehner, Gerald (2024): WHO-Leitlinie zur psychischen Gesundheit am Arbeitsplatz. (German). In: Gesundheitswesen. 86. Jg. (3). S. 216-219
- Pundt**, Alexander / Venz, Laura (2023): Emotional intelligent führen – Emotionen im Führungsprozess erkennen, verstehen und steuern. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 505-516
- Radatz**, Sonja (2010): Einführung in das systemische Coaching. 4. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer
- Rödel**, Stefanie / Krach, Susanne (2023): Professionelles Feedback als entscheidender Erfolgsfaktor in New Work. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. 30. Jg. (2). S. 231-247
- Rogers**, Carl R. (1992): Die Kraft des Guten. Ein Appell zur Selbstverwirklichung. 14. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch
- Schreyögg**, Georg / Geiger, Daniel (2024): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler
- Schulz von Thun**, Friedemann (2022): Miteinander reden: 4. Fragen und Antworten. 13. Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
- Schyns**, B. / Schilling, J. (2013): How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. In: The Leadership Quarterly. 24. Jg. (1). S. 138-158
- Sinek**, Simon (2016): Most Leaders Don't Even Know the Game They're In. Full key-note from John C. Maxwell's Live2Lead event in Atlanta, Georgia, October 7, 2016. Online: <https://www.youtube.com/watch?v=RyTQ5-SQYTo&t=1646s> (08.06.2024)
- Stoll**, Michael / Zimmermann, Jannik / Möller, Heidi (2022): Coaching. In: Müller-Vorbrüggen, Michael (Hg.): Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung. 5. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 571-590
- Uluturk**, Bulent / Yilmaz Altuntas, Elgiz / Hürmeriç, Pelin (2025): Authentic Leadership, Motivating Language, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Serial Mediation Model. In: International Journal of Business Communication. 62. Jg. (2). S. 402-431
- Vogt**, Catharina / van Quaquebeke, Niels (2023): Respektvolle Führung fördern und entwickeln. In: Felfe, Jörg / van Dick, Rolf (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. 2. Aufl. Berlin: Springer. S. 31-46
- von Spiegel**, Hiltrud (2021): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. 7. Aufl. München: Ernst Reinhardt
- Walumbwa**, Fred O. / Avolio, Bruce J. / Gardner, William L. et al. (2008): Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. In: Journal of Management. 34. Jg. (1). S. 89-126
- Webers**, Thomas (2016): Kompetenzen zur Steuerung des Coaching-Prozesses. In: Triebel, Claas / Heller, Jutta / Hauser, Bernhard et al. (Hg.): Qualität im Coaching. Berlin: Springer. S. 72-79