

# Überprüfung der Anwendbarkeit von systemischem Coaching im Alltag einer Führungskraft

## Inhalt

Einleitung.....	2
Was ist systemisches Coaching?.....	2
Coaching.....	2
System/ Systemisch.....	3
Rollen .....	4
Coach.....	4
Coachee.....	4
Anwendungsgebiete.....	5
Ablauf.....	5
Ziele des systemischen Coachings.....	5
Die Führungskraft im Unternehmen .....	5
Definition.....	5
Aufgaben einer Führungskraft.....	6
Würdigung „die Führungskraft als Coach“ .....	6
Fazit.....	9

## Einleitung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, inwieweit systemisches Coaching ein sinnvolles Instrument für Führungskräfte im Führungsalltag sein kann oder wo die Limitationen hierbei liegen. Dabei erhebt der Verfasser keineswegs den Anspruch, die eigene Beurteilung sei vollumfänglich auf alle Führungsumfelder übertragbar, sondern betrachtet dies lediglich aus der Erfahrung als Berater von Führungskräften, sowie aus der eigenen Führungserfahrung in Matrixorganisationen.

Der Fokus aller Betrachtungen dieser Arbeit liegt dabei auf Führungskräften in internationalen Unternehmen in der freien Wirtschaft, daher könnte das Urteil für andere Umfelder durchaus anders ausfallen.

## Was ist systemisches Coaching?

### Coaching

Coaching kommt aus dem englischen und bedeutet übersetzt erst einmal soviel wie „Unterstützung“. Im allgemeinen Kontext steht Coaching für unterschiedliche Beratungsmethoden und Varianten für verschiedene Ziele, Personen und Gruppen, wie z. B. Einzelcoachings von Führungskräften oder Mitarbeitern, Team-Coachings und Projekt Coachings.<sup>1</sup>

Als bildliche Unterstützung bietet sich auch die Herleitung über die direkte Übersetzung an – Coach, lässt sich übersetzen mit „Kutsche“ (Wortursprung ungarisch). So kann man sich ein Coaching vielleicht auch vorstellen wie eine Kutschfahrt, in der der Coachee der Fahrgast ist und eine Dienstleistung in Anspruch nimmt. Der Coach ist der Kutscher, der dem Coachee hilft, von A nach B zu kommen.<sup>2</sup>

Wichtig ist, dass Coaching nicht als „Heilmittel“ verstanden werden kann. Es sollte also nicht für die Heilung oder Therapie psychischer Erkrankungen in Erwägung gezogen werden. Vielmehr kommt Coaching immer dann in Frage, wenn es um Felder geht, in denen der Klient eine grundsätzliche Handlungsfähigkeit besitzt.

Als Richtschnur kann hier zBsp die Selbstmanagementfähigkeit heran gezogen werden, welche sich nach Nina Meyer<sup>3</sup> vor allem durch Selbstständigkeit, Veränderungsbereitschaft und die Handlungsfähigkeit des Klienten bestimmt, seinem Ziel näher zu kommen.

Selbstständigkeit bedeutet hier, dass der Klient selbstbestimmt seine eigenen Ideen und Wünsche erkennen möchte, er fordert keine Lösung und macht nicht den Coach für seine Thematik verantwortlich.

Veränderungsbereitschaft bezieht sich hier maßgeblich auf Selbstreflektion und Transparenz des Klienten, er weiß um Defizite, will sich weiterentwickeln und aktiv arbeiten.

---

1 Siehe Quelle: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/coaching/>

2 Vgl In-Konstellation Handout S. 30

3 [www.ninameier.de/coaching](http://www.ninameier.de/coaching)

Handlungsfähigkeit bemisst sich daran, dass der Klient sein Ziel benennen und auch von sich aus erreichen kann, er denkt sich in andere Perspektiven und es zeigt sich eine gewisse Entwicklung, der Klient fällt nicht wiederholt zurück zum Ausgangspunkt seiner Thematik.

## System/ Systemisch

Im Zusammenhang mit „Systemischem Coaching“ werden unter System alle Elemente einer Einheit verstanden, die in einer Abhängigkeit zueinander stehen und sich gegenseitig beeinflussen.

Die systemische Perspektive ist immer bestrebt alle Elemente in einem bestehendem System zu betrachten und Abhängigkeiten bzw. Einfluss der Elemente aufeinander sichtbar zu machen.

Da es hier vornehmlich um systemisches Coaching im Unternehmenskontext gehen soll, im Folgenden einmal beispielhaft welche Elemente im Unternehmenssystem hauptsächlich agieren: <sup>4</sup>



## Prinzipien des systemischen Coachings

Grundsätzlich geht man im systemischen Coaching von einem **konstruktivistischem Weltbild** aus. Dies spiegelt sich in der Arbeit zwischen Coach und Coachee insofern wider, dass der Coachee davon ausgeht, hinter **jedem Handeln** des Klienten steckt eine **gute Absicht**. Die Wirklichkeit des Klienten ergibt immer einen Sinn, mindestens aus Sicht des Klienten, aus Sicht des Coaches ist diese **wertfrei** zu erfragen.

Der Coach bewertet weder die Sichtweise noch das Verhalten des Klienten, er geht davon aus, dass es sich um eine Lösungsstrategie handelt, die der Klient bisher angewendet hat um Bedürfnisse und Erwartungen zu erfüllen.

Der Coach fördert **Respekt** und **Vertrauen** in der Coach Coachee Beziehung.

Der Coach begegnet mit einer „**Ich bin OK – Du bist OK**“ Haltung und fördert diese auch in der Wahrnehmung des Klienten. Dies unterstützt den Coachee darin, eine konstruktivistische Haltung einzunehmen, erleichtert aber auch Transparenz zwischen Coach und Coachee, da der Coachee mit dem Wissen „ich werde akzeptiert so wie ich bin“ keine Verschleierungstaktik für angenommene „Schwächen oder Fehlverhalten“ anwenden muss.

Das systemische Coaching geht überdies davon aus, dass in Systemen keine Kausalität sondern immer eine **Wechselseitigkeit** besteht. Dies bedeutet, dass in einem System nicht immer klar zwischen Ursache und Wirkung differenziert, bzw. keine lineare Ursache- Wirkung Kausalität abgeleitet werden kann. Die Elemente im System beeinflussen sich gegenseitig und unabhängig, dh es ist nicht so einfach EINEN Schuldigen oder EINE Ursache im System zu finden. Vielmehr geht es

---

<sup>4</sup> Vgl. Junglebook of Leadership, Ruth Seliger, S. 27 ff

darum, die unterschiedlichen Kommunikation-, Wahrnehmungs- und Interpretationsstrukturen zu veranschaulichen und Veränderungen hierin anzustoßen.<sup>5</sup>

Des Weiteren geht der systemische Ansatz davon aus, dass Menschen alles haben um sich aus Problemsituationen zu befreien, vor allem, da im System oft schon kleine Veränderungen einen großen Veränderungsprozess anstoßen können.

Als letztes, sicherlich auch kritisches Prinzip des Coachings ist **garantierte Verschwiegenheit**. Es muss Sicherheit für den Klienten geben, dass mit seinem Coach geteilte Thematiken, strikt im besprochenen Umfeld bleiben.

## Rollen

### Coach

Der Begriff Coach wurde bereits im 19. Jahrhundert an Universitäten im angloamerikanischen Raum für Personen verwendet, die Studenten auf Prüfungen und sportliche Wettbewerbe vorbereitet haben. Populär wurde das Coaching jedoch erst durch seine Bedeutung im Hochleistungssport. In den 1970er-Jahren wurde Coaching in den USA, als entwicklungsorientiertes Führen (Führung) von Mitarbeitern durch den Vorgesetzten, aus dem Sportbereich als so genanntes Business-Coaching in Organisationen transferiert.<sup>6</sup>

Die Rolle des Coaches im systemischen Umfeld wird gekennzeichnet von einer systemunabhängigen Position, denn nur von dort ist eine Betrachtung des Klientensystems mit größtmöglicher Objektivität möglich. Der Coach ist, wie oben im Bild der Kutschfahrt angedeutet, nicht dafür verantwortlich dass der Coachee sein Ziel erreicht, er ist lediglich ein Vehikel, gibt dem Coachee in der Fahrt Richtungshilfen, jedoch muss der Coachee selber seinen Weg „gehen“.

Für den größtmöglichen Erfolg, sollte beim Coach keine Abhängigkeit zum Erfolg oder Misserfolg des Coachees bestehen.

Ebenso ist der Coach kein Experte für die Themen des Coachees, er trägt lediglich die Prozessverantwortung.

Der Coach muss zu jeder Zeit neutral bzw. allparteilich sein und somit alle Sichtweisen und Perspektiven, welche er aus dem System des Klienten wahrnimmt, wertschätzen.

### Coachee

Der Coachee oder auch Klient ist in der Konstellation des Coachings der „Lösungssuchende“. Er nutzt den Coach zur Verbesserung seiner Selbstwirksamkeit indem er eine bestimmte Thematik mitbringt und mit dem Willen, diese zu lösen, aktiv zum Lösungsprozess beisteuert.

Der Coachee ist im Prozess immer auch der Part, der entscheidet ob Angebote des Coaches in seinem System Sinn machen und zur Lösung beitragen könnten. Der Coachee ist der Experte seiner selbst, er wird durch den Prozess zur Reflexion, Perspektivenerweiterung und Selbsterfahrung geführt, er muss jedoch eine Lösung entwickeln und die Verantwortung für die Erreichung seines Ziels übernehmen.<sup>7</sup>

---

5 Vgl. In-Konstellation S. 26 ff.

6 Siehe Quelle: <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/coaching/>

7 Vgl In-Konstellation Handout S. 26

## Anwendungsgebiete

Es gibt eine Vielzahl an Einsatzmöglichkeiten für Coaching und, schaut man sich den Markt an, eine Vielzahl an Coaches: Life- Coach, Ernährungscoach, Marketing- Coach, Verkaufcoach, Bewerbungcoaching, Gesundheitscoaching und so weiter. Bleiben wir im Unternehmenskontext stehen vornehmlich folgende Themen im Fokus von Coachings:

- Begleitung von beruflichen Veränderungen
- Führungskräfteentwicklung
- Vision- und Strategieentwicklung
- Teamentwicklung
- Konflikt und Problemlösungen

## Ablauf

Auch hier gibt es sicherlich vielerlei mögliche Abläufe, für gewöhnlich startet eine Coaching Beziehung aber mit der Auftragsklärung. Also was ist die allgemeine Ausrichtung, Bedingungen und Restriktionen. Üblicherweise werden Coachingsitzungen für 45-90 Min angesetzt und meist geht ein Prozess, je nach Thematik und Coachee, über 4-7 Sitzungen.

Der Prozess selber läuft gewöhnlich nach bestimmten Schemata ab. Hier geht es maßgeblich darum in jeder Sitzung, das Ziel der Sitzung festzulegen, Ressourcen zu aktivieren, Optionen zu erarbeiten und konkrete Handlungsräume für die Zeit zwischen aktuellem und nächstem Coaching zu erarbeiten.

## Ziele des systemischen Coachings

Die Ziele eines systemischen Coaching können vielfältig sein. Grundsätzlich geht es aber um die Wiederherstellung oder Erhöhung der Selbstwirksamkeit des Coachees.

Dafür werden verschiedene Methoden herangezogen, die dem Coachee helfen sollen, die zugrunde liegenden Blockaden zu erkennen und zu überwinden. Unterstützend arbeitet der Coach zumeist auch mit dem Coachee daran, vorhandene Ressourcen aufzudecken, zu reaktivieren und zu verstärken um so die Wahrnehmung der eigenen Handlungsfähigkeit zu verändern.

## Die Führungskraft im Unternehmen

### Definition

Natürlich ist die Spannweite dessen, was heute unter Führungskraft verstanden wird relativ groß. Begrifflichkeiten wie Leadership, Enabler und servant Leadership revolutionieren die Vorstellungen einer klassischen Führungskraft in Unternehmen. Kritisch hinterfragt zeigt sich jedoch in einer Vielzahl von Unternehmen zwar ein deutlich moderneres Bild als noch vor 20 Jahren, insgesamt aber doch noch immer ein eher von Verantwortung und Macht geprägtes Bild einer Führungskraft. Schaut man sich gängige Definitionen an, so ist die folgende eine häufig herangezogene:

Personen mit Personal- und Sachverantwortung. Können aufgrund ihrer Stellung in der Hierarchie Einfluss auf operative Leistungserstellungsprozesse (Performanz Management) und auf die strategische Unternehmensentwicklung nehmen.<sup>8</sup>

### Aufgaben einer Führungskraft

Neben der Vielzahl an fachlichen Aufgaben, die Führungskräfte heutzutage mitbearbeiten, kommt ihnen auch die Führung der Mitarbeiter als Aufgabe zuteil. Schaut man sich auf gängigen Jobportalen einfach einmal die klassischen Stellenbeschreibungen an, so finden sich häufig folgende Bereiche der Mitarbeiterführung wieder:

- Fachliche Führung des Team
- Disziplinarische Verantwortung für die Mitarbeiter
- Mitarbeiterbeurteilung und Nachfolgeplanung im Rahmen der Unternehmensprozesse
- Motivation und persönliche Weiterentwicklung des Teams

Legt man hierbei auch Augenmerk auf die Fülle der fachlichen Themen, so finden sich meist ca. 80% fachliche Themen in den Ausschreibungen wieder und lediglich 20% der Aufgaben beschreiben die Führungsaufgaben des Führungskraft. Ein Schelm, wer hierbei eine Ableitung einer möglichen Verteilung der Arbeitszeit zwischen Führungs- und fachlicher Aufgaben wagt.

### Würdigung „die Führungskraft als Coach“

Führt man nun die Erkenntnisse aus „Was ist systemisches Coaching“ und der „Führungskraft im Unternehmen“ zusammen, kommt man aus meiner Sicht zu folgendem Ergebnis:

Der direkte Vorgesetzte kann, im systemischen Sinne, nicht als Coach des Mitarbeiters agieren, sofern wir über Coaching professioneller Themen des Mitarbeiters reden. Dies wird maßgeblich an folgenden Annahmen festgemacht:

#### *Die Rolle des Coaches vs die Rolle der Führungskraft*

Der Coach sollte systemunabhängig sein, dh nicht Teil des Systems. Dies ist offensichtlich bei der Führungskraft nicht der Fall. Selbst wenn die Führungskraft nicht direkt in die Thematik involviert ist, so ist die Führungskraft doch Teil des Systems, da der Mitarbeiter mit hoher Wahrscheinlichkeit bei möglichen Lösungsstrategien immer auch das Verhalten seiner Führungskraft mit einbeziehen wird. Auch eine Neutralität der Führungskraft hinsichtlich des Erfolg oder Misserfolgs des Mitarbeiters kann weitestgehend verneint werden. Da die Führungskraft für das Gesamtergebnis des eigenen Bereichs verantwortlich ist, wird sie sich im Allgemeinen nicht darauf berufen, dass der Mitarbeiter und nicht sie selber gescheitert ist. Dh für das Coach - Coachee Verhältnis gilt, das der Coach in dieser Konstellation auch ein erhebliches Interesse am Gelingen bzw. Erfolg des Coachees hat und im schlechtesten Falle auch noch an einer bestimmten Lösungsweise.

Auch die Allparteilichkeit des Coaches kann in der Rolle der Führungskraft sicher hinterfragt werden, da die Führungskraft den Kontext meist gut kennt und durch eigene Interessen, aber auch durch eigene Erfahrungen mit Mitspielern im System, eventuell Vorannahmen mitbringt.

---

<sup>8</sup> Quelle: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/fuehrungskraefte-34088>

Die Gefahr, dass sich die Rollen von Kutscher und Fahrgast vermengen scheint unter diesen Aspekten sehr hoch.

### *Prinzipien des Coachings*

Verschwiegenheit, Vertrauen und Respekt sollen zu offenem und transparenten Gesprächen zwischen Coachee und Coach führen. Der Coachee sollte darauf vertrauen, dass seine Ansichten und Handlungsweisen nicht „beurteilt“ werden. Auch wenn man Mitarbeiterbeurteilung und die Beurteilung einzelner Sichtweisen seines Mitarbeiters vielleicht trennen kann, stellt sich mir in der Praxis die Frage, inwieweit sich ein Mitarbeiter im Coaching Gespräch frei von der Vorstellung machen kann, in zwei Monaten wieder mit diesem Vorgesetzten in einem Beurteilungsgespräch zu sitzen. Dies dürfte völlige Transparenz im Coaching Gespräch sicherlich bremsen.

Zusätzlich möchte ich noch den Punkt des Coaches als „Nicht- Experte“ für das jeweilige Coaching Thema mit Unternehmensrealitäten vergleichen. Aus meiner Erfahrung ist es in Unternehmen häufig der Fall, dass Menschen zu Führungskräften befördert werden, weil sie die fachliche Kompetenz für ein bestimmtes Thema mitbringen. Dh man findet im Unternehmensalltag häufig eine Konstellation, in der die Führungskraft die Tätigkeit, für welche der Mitarbeiter evtl. in einem Coaching eine Lösung suchen würde, selber bereits ausgeführt hat. Diese hat sie dann ja offensichtlich so erfolgreich ausgeführt, dass sie befördert wurde. Damit dürfte der Führungskraft als Coach eine nicht Bewertung des Lösungsansatzes des Coachees deutlich erschwert werden und es fordert schon höchste Disziplin, nicht in die Lösungsfindung fachlich einzugreifen.

### *Ablauf*

Schaut man auf den Alltag vieler Führungskräfte in der Praxis und stützt sich hierbei auch auf die Vielzahl fachlicher Aufgaben vs Führungsaufgaben in Stellenanzeigen, so wird man schnell fest stellen, dass ein Mitarbeitergespräch von 45-90 Minuten im Alltag schwierig unterzubringen ist. Ganz abgesehen von der Frage ob Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmen die Geduld aufbringen könnten, dass der Coachee/ Mitarbeiter eine Thematik über mehrere Wochen eines Coachingsprozesses hinzieht, bis er aktive eine Lösung anstößt.

Für Führungskraft, Mitarbeiter und auch das Tagesgeschäft mit all seinen Stakeholdern, dürfte ein klassisches Coaching eher unhandlich erscheinen.

Interessant ist jedoch, dass trotz allem eine Vielzahl an Unternehmen Elemente wie „Die Führungskraft als Coach“ mit in ihre klassischen Führungskrafttrainings einbauen. Auch eine Vielzahl an externer Trainingsanbieter bieten diverse Seminare mit ähnlichen Titeln an.

Betrachtet man solche Ausbildungen, fällt auf, dass diese, im Gegenteil zu einer Ausbildung zum systemischen Coach, im Umfang und Inhalt deutlich verkürzt sind. Es geht dabei häufig nicht darum, die Führungskraft zu einem „vollwertigen Coach“ auszubilden, auch wenn Titel und Trends dies gerne suggerieren. Der Fokus liegt oft darauf, der Führungskraft Instrumente an die Hand zu geben, mit welchen sie im Alltag fachlich besser delegieren und wichtige Aufgaben wie Mitarbeitermotivation und Weiterentwicklung besser umsetzen kann.

Und in diesem Rahmen halte ich Instrumente des Coachings auch durchaus für sinnvoll und wichtig. Ohne die Weiterentwicklung von Führungskräften in die Richtung eines „Enablers“ würde der Arbeitsverdichtung und -komplexität, sowie dem Anspruch neuer Generationen von Arbeitnehmern an Sinn und Ausgestaltung von Arbeit, nicht genüge getan werden können.

Gerne würde ich hier noch tiefer in die Thematik einsteigen, welche Elemente des systemischen Coachings eine Führungskraft sinnvoll bei täglichen Führungsaufgaben unterstützen können. Dies würde aber den Rahmen sprengen.

Einige Gedanken hierzu sollen aber noch gesagt werden:

Als mächtiges Instrument für Kulturwandel oder kulturelle Ausrichtung eines Unternehmens sehe ich die Ausrichtung des Unternehmens an systemischen Grundprinzipien. Was könnten diese in der allgemeinen Unternehmenspraxis bewirken?

*Konstruktivistische Sichtweise* - Mein Kollege hat die Aufgabe nicht mit böser Absicht so bearbeitet, dass ich nun „Mehrarbeit“ mit der Fertigstellung habe. Der Mitarbeiter würde also weniger Zeit darauf verwenden, die verursachte Mehrarbeit anzuprangern und vielmehr in die Lösungsfindung gehen. Mit dieser Grundannahme erscheint ein offenes Gespräch mit dem Kollegen, welches verdeutlicht welche Auswirkungen das eine auf das andere hat, deutlich wahrscheinlicher und zielführender. Es baut sich eine Atmosphäre der offenen Kommunikation auf und es wird schneller in Lösungsräume gegangen werden können.

*Nicht- Bewertung* - Meine Vorgesetzte bewertet meine Lösung nicht, sie hilft mir diese weiterzuentwickeln. Eine Nicht Bewertung von Ansätzen, Problemen oder Ergebnissen, und damit ein stärkerer Fokus auf gemeinsame Erfolgsstrategien könnten zu einer stärkeren Vertrauenskultur, erhöhter Transparenz und auch mehr Mut zu Innovationen (und Fehlern) führen.

*„Ich bin OK - Du bist OK“* - Gehen alle Mitarbeitenden eines Unternehmens davon aus, dass sowohl sie selber, als auch ihr Vorgesetzter, als auch ihre Kollegen, gleichwertig in ihrem Können und ihrem Wert für das Unternehmen sind, entsteht eine Kultur des Respekts und der Wertschätzung.

*Kausalität vs. Wechselseitigkeit* – mit dem Verlassen der klassischen Fehleranalyse „Wer hat denn schon wieder verschlafen dem Logistikbereich die Auslieferung der Bestellung in mehreren Teillieferungen mitzuteilen?“ hin zu „Wie können wir den Prozess so gestalten, dass automatisch die wichtigen Informationen an den Logistikbereich weitergegeben werden?“, lähmt man eine Organisation nicht mit stetiger Suche nach „dem Schuldigen“. Im Rückkehrschluss, wenn sich Mitarbeiter darauf verlassen können, dass ihr Mitwirken an einem Prozess zwar als kritisch für den Erfolg oder Misserfolg des Prozesses gesehen wird, ein Misserfolg aber nicht singulär bei ihnen gesucht wird, ist davon auszugehen, dass weniger Zeit auf die Speicherung von Nachweisen der eigenen „Schuldfreiheit“ verbracht wird, dafür mehr Energie in Prozessausführung und -optimierung. Sicherlich könnte hiermit auch eine Verringerung der „cover your ass“ Mentalität bei (E-Mail) Kommunikationen erreicht werden. Mitarbeiter könnten also effizienter arbeiten und es ergäbe sich ein stärkerer Lösungsfokus, Raum für Verbesserung und Innovation, Transparenz der Handelnden und eine stärkere Vertrauenskultur.

Ein gutes Instrument hierzu bietet zum Beispiel Ruth Seliger in ihrem Buch „Positive Leadership“ auf Seite 129 ff an. Das Instrument der „Positiven Abweichung“, in welchem es im Kern darum geht, einen wiederholenden Prozess zu betrachten und nach positiven Abweichungen – also „Wann hat die Logistik denn den Prozess optimal mit allen Teillieferungen abgearbeitet“ - zu suchen und hier weiter zu schauen, was die Umstände des Erfolges waren. So kann ein Transfer dieser Umstände in den Prozess zu einer Standardisierung der positiven Abweichung führen.

Sollte aktuell kein Kulturwandel oder -prägung im Unternehmen anstehen, bietet das Spektrum des systemischen Coachings aber eine Vielzahl an kleineren Instrumenten, die im Führungsalltag Aufgaben erleichtern können.

So kann zBsp eine Führungskraft, welche regelmäßig die Ressourcen des Mitarbeiters herausarbeitet, sicherlich mit einem motivierterem und selbstbewussterem Mitarbeiter rechnen. Die Ressourcenerarbeitung kann dabei auch dazu beitragen, die gefühlte Kompetenz des Mitarbeiters zu erhöhen und damit das delegieren von Aufgaben vereinfachen.

Eine Vielzahl an Instrumenten und Ansätze des lösungs- und ressourcenorientierten Führens findet man in den Büchern von Ruth Seliger, *Junglebook of Leadership* und *Positive Leadership*, wieder. Diese sind gute Quellen für einen ersten Eindruck des Raumes, der sich mit einem systemischen Ansatz in der Unternehmens- und Führungskultur erschließt und veranschaulicht sicherlich das moderne Bild einer Führungskraft.

Und ansonsten bieten, wie ja in der Ausgangslage bereits erwähnt, die meisten Unternehmen oder auch externe Trainingsanbieter, in kurzen Modulen schnelle Hilfestellung für derartige Tools und die Führungskraft als Coach.

## Fazit

Auch wenn sich auf den ersten Blick eher eine ernüchternde Einschätzung der Führungskraft als (systemischer) Coach bietet, lässt sich festhalten, dass es sich für Führungskräfte empfiehlt, gezielt Elemente des systemischen Coachings in ihren Führungsalltag einzubauen. Dies kann je nach Anwendungsfeld geschehen und sollte gut auf den jeweiligen Mitarbeiter abgestimmt sein.

Es ist also empfehlenswert aus Unternehmenssicht, die eigenen Führungskräfte mit Coachinginstrumenten auszustatten und sie in dessen Einsatz zu bestärken. Hilfreich wäre hierzu vermutlich auch ein stärkerer Fokus der Unternehmen auf Führungsaufgaben, zBsp durch Überprüfung von Führungsspannen und fachlichen Aufgaben in Führungsrollen.

Unternehmen an sich könnten bei der Frage nach der eigenen Unternehmenskultur einen Blick in die Prinzipien des systemischen Ansatzes wagen, es lässt sich hier aber sagen, dass dies nicht durch einzelne Personen im Unternehmen verankert werden kann. Möchte man eine konstruktivistische Sicht prägen, müssen hier alle Elemente der eigenen Organisation mitziehen, insbesondere die Führungskräfte sind hier bei der Umsetzung entscheidend, genauso wie die Überprüfung von Instrumenten der Mitarbeiterführung, welche bei einer Änderung der Unternehmenskultur in diese Richtung kritisch sind (so zum Beispiel Mitarbeiterbeurteilungssysteme).