

„Führung mit einem systemischen Coaching-Ansatz“

Wie die besten Führungskräfte Mitarbeiter*innen entwickeln

Abschlussarbeit für die systemische Coaching-Ausbildung bei InKonstellation 2022

Massimiliano Coraci

Inhalt

1. Executive Summary	2
2. Einführung „Die Führungskraft als Coach“	4
3. Emotionale Intelligenz im Coaching	7
4. Begriffsdefinition Führungskraft	7
5. Begriffsdefinition systemisches Coaching	8
6. Die Haltung im systemischen Coaching	9
7. Innere Haltung eines systemmischen Coaches	12
8. Die Führungskraft als Coach ein Paradoxon	13
9. Methoden und Instrumente der systemischen Arbeit	16
10. Beispiele für systemische Fragetechniken	17
11. Mitarbeiter*innen Entwicklungsgespräche mit dem GROW-Modell	25
unter Anwendung von systemischen Fragetechniken	25
12. Konklusio	27
13. Literaturverzeichnis	28

1. Executive Summary

„Führung mit einem systemischen Coaching-Ansatz“

Vorteile für Führungskräfte

Glaube an das Potenzial

Die Wirksamkeit der Arbeit als systemischer Coach oder Führungskraft hängt in hohem Maße von den Überzeugungen über das menschliche Potenzial ab.

Die Ausdrücke "das Beste aus jemandem herausholen" und "Ihr verborgenes Potenzial" implizieren, dass in der Person mehr steckt, das darauf wartet, freigesetzt zu werden. Wenn ein systemischer Coach oder Führungskraft nicht daran glaubt, dass Menschen mehr Fähigkeiten besitzen, als sie derzeit zum Ausdruck bringen, werden Sie ihnen nicht helfen können, diese zu entfalten.

Führungskräfte müssen die Mitarbeiter*innen im Hinblick auf ihr Potenzial und nicht auf ihre bisherigen Leistungen betrachten. Aus diesem Grund weisen die meisten Beurteilungssysteme erhebliche Mängel auf. Menschen werden in Leistungskategorien gesteckt, aus denen sie nur schwer entkommen können, weder in ihren eigenen Augen noch in denen ihrer Führungskraft.

Eine Coaching-Mentalität

Um erfolgreich coachen zu können, sollten Führungskräfte in allen Mitarbeiter*innen (Klienten) schlummernde Fähigkeiten weitaus optimistischer als üblich betrachten - eine Coaching-Mentalität. Es reicht nicht aus, so zu tun, als ob man optimistisch wäre, denn man vermittelt seine wahren Überzeugungen auf viele subtile Arten.

Um das Selbstvertrauen anderer zu stärken, sollten Führungskräfte die Art und Weise ändern, wie Sie über sie denken, und dabei den Wunsch aufgeben, sie zu kontrollieren oder ihren Glauben an ihre überragenden Fähigkeiten aufrechtzuerhalten und sie somit abhängig zu machen.

Eines der besten Dinge, die Führungskräfte für Mitarbeiter*innen tun können, ist, sie dabei zu unterstützen, nicht von ihnen abhängig zu sein. Denn die schönsten und aufregendsten Momente für Kinder sind oft die ersten Gelegenheiten, bei denen sie ihre Eltern in einem Geschicklichkeitsspiel besiegen. Deshalb lassen Eltern ihre Kinder in der Anfangszeit manchmal gewinnen. Sie wollen, dass ihre Kinder sie überholen, und sie sind stolz, wenn sie es schaffen - wenn Führungskräfte doch auch so stolz sein könnten, wenn ihre Mitarbeiter*innen das Gleiche tun!

Führungskräfte können nur gewinnen, wenn ihre Mitarbeiter*innen bessere Leistungen erbringen und wenn es ihnen Freude macht, das zu beobachten und ihnen beim Wachsen zu helfen. Allzu oft haben sie jedoch Angst, ihren Job, ihre Autorität, ihre Glaubwürdigkeit oder ihr Selbstvertrauen zu verlieren.

Eine Coaching-Mentalität hilft den Mitarbeiter*innen (Klienten), ihr Selbstvertrauen zu entdecken

Damit Mitarbeiter*innen (Klienten) ihr Selbstvertrauen aufbauen können, müssen sie nicht nur Erfolge sammeln, sondern auch wissen, dass ihr Erfolg auf ihre eigenen Anstrengungen zurückzuführen ist. Sie müssen auch wissen, dass andere Menschen an sie glauben, was bedeutet, dass man ihnen vertraut, sie ermutigt und unterstützt, ihre eigenen Entscheidungen zu treffen. Es bedeutet, dass sie als gleichwertig behandelt werden, auch wenn ihre Arbeit ein geringeres Ansehen genießt. Es bedeutet, dass sie nicht bevormundet, belehrt, ignoriert, getadelt, bedroht oder durch Worte oder Taten verunglimpft werden. Leider verkörpert ein Großteil des allgemein erwarteten und akzeptierten Führungsverhaltens viele dieser Negativmerkmale und senkt das Selbstvertrauen der Geführten effektiv.

2.Einführung „Die Führungskraft als Coach“

*„Wie kann eine Führungskraft mit Hilfe eines systemischen Coaching-Ansatzes Mitarbeiter*innen (Klienten) entwickeln“?*

Erschreckenderweise zeigen Management-Studien seit Jahren bemerkenswert, dass neun von zehn Führungskräften nicht der Coach sind, der sie sein sollten - aber besonders auch, dass sie keinen fortlaufenden persönlichen Dialog mit ihren Mitarbeiter*innen führen.

Eine bedenkliche Tendenz, zu der ich aus Erfahrung eines mit Gewissheit sagen kann: Starkes und engagiertes Leadership sind für den Erfolg in Organisationen aller Größen und Formen und in jeder Branche kritischer und entscheidender als je zuvor.

Denn die Pandemie hat dem Arbeitsleben einen unerwarteten Digitalisierungsschub verpasst. Die Dynamisierung der Märkte, wachsende Komplexität, Digitalisierung, neue Medien und sich wandelnde Rahmenbedingungen und vieles mehr stellen Unternehmen ständig vor neue Herausforderungen.

Das Tempo des Wandels beschleunigt sich für alle. Wir befinden uns in einer VUCA Welt, die sehr komplex geworden und ständig im Fluss ist.

VUCA ist ein Akronym, das volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig bedeutet.

Der Begriff hat sich in den letzten Jahrzehnten als ein nützlicher, sinnstiftender Rahmen erwiesen. Wenn wir noch ein Schritt weiter gehen, spricht man seit 2020 über die BANI-Welt. Es beschreibt die noch komplexere Gegenwart.

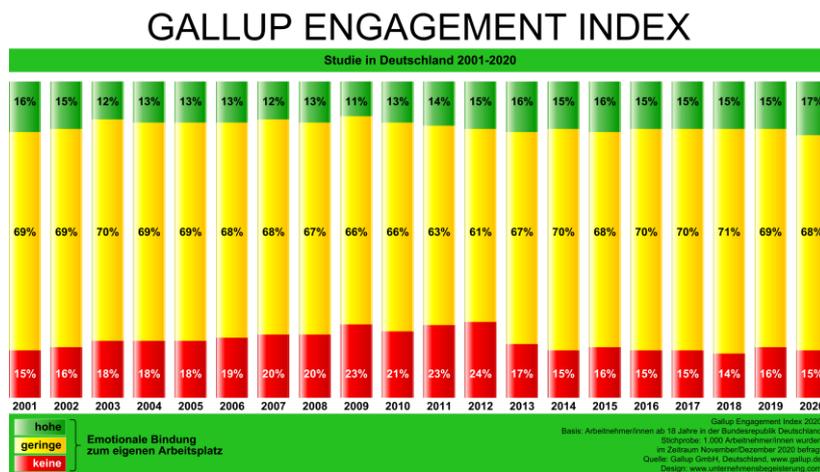
Das Akronym versteht die Welt als brüchig, ängstlich, nicht-linear und sogar unbegreiflich. Arbeit, die früher Wochen dauerte, ist jetzt in Momenten erledigt. Beziehungen, die geografisch fast unmöglich waren, sind selbstverständlich geworden.

Kommunikation passiert augenblicklich und Mitarbeiter*innen möchten im besten Fall lebenslang lernen.

Vor diesem Hintergrund benötigt jedes Unternehmen engagierte Führungskräfte, die Mitarbeiter*innen begeistern können, um langfristig auf der Erfolgsspur zu bleiben.

Die meisten Führungskräfte zeichnen sich in der Regel durch ein enormes Fachwissen aus und – leider – eine mangelnde Sozialkompetenz. Die Gallup-Studie bringt das auf den Punkt. Mitarbeiter fühlen sich meist nicht wertgeschätzt, nicht gesehen und sind an ihr Unternehmen emotional kaum gebunden.

Die Folge ist: weniger Eigeninitiative, weniger Leistungsbereitschaft, weniger Verantwortungsbewusstsein bis dahin, dass Mitarbeiter bereits innerlich gekündigt haben.



Quelle: Auszug der Pressemitteilung der Gallup GmbH, Berlin vom 18.3.2021 mit den neuen Untersuchungszahlen von 2020

Die neuen Generationen verlangen nach einem Trainer statt einem Manager, der sie führt und nicht herumkommandiert.

Niemand folgt heute mehr der Führungskraft, die militärisch befiehlt und delegiert - ein Coach wird verlangt, der das Team führt und die Stärken jedes Einzelnen herausarbeitet.

Millenniums und Generation Z schicken autoritäre Führungskräfte geradezu in die Frührente, verlangen dabei Team Leader, die sie als Individualisten wertschätzen, ihnen helfen und sie verstehen. Und weil der Anteil und die Macht dieser Arbeitsmarktgenerationen so immens groß ist, ist dieser Anspruch längst nicht mehr zu stoppen.

Für Führungskräfte bedeutet das, dass es auch nicht mehr um die Sicherstellung der Jobzufriedenheit per se geht. Heute geht es um die Weiterentwicklung von Leistungsträgern, um fortlaufende Kommunikation und Kontakt, also Feedbackgespräche und Unterhaltungen über die Qualität der geleisteten Arbeit und die Herausstellung vom Sinn und Zweck des Wirkens, der gerade junge Mitarbeiter*innen enorm anspricht oder extrem demotiviert und sogar krank macht.

Und das ist nicht alles, denn die globalen Trends schlagen in die gleiche Kerbe: Jeder steht unter dem Druck, immer schlanker, agiler und flexibler zu arbeiten. Mehr Produktivität und Qualität, mit streng kontrollierten Ressourcen. Noch mehr Innovation und Technologie, um nicht ins Hintertreffen zu geraten. Die Fähigkeit, Talente perfekt zu managen, wird zum Vermögenswert eines Unternehmens. Und das alles im Zuge einer tiefgreifenden Transformation des grundlegenden Verhältnisses zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

Der Arbeitsmarkt verändert sich massiv und führt zu vertauschten Rollen: Die Arbeitgeber bewerben sich um die besten Arbeitnehmer. Die neue Generation von Mitarbeiter*innen haben klar definierte Erwartungen und Wünsche und zeigen dabei eine neue Haltung, die deutlich weniger von Respekt vor Autoritäten oder Hierarchien geprägt ist.

An diesem Punkt setzt meine Abschlussarbeit an.

Wie können Führungskräfte mithilfe von systemischen Coaching-Interventionen, Mitarbeiter*innen sehr individuell entwickeln, um das volle Potenzial aus ihnen herauszuholen?

3. Emotionale Intelligenz im Coaching

Coaching ist emotionale Intelligenz in der Praxis. Emotionale Intelligenz (EQ) ist doppelt so wichtig wie kognitive Fähigkeit (IQ) bei der Vorhersage herausragender Leistungen. Coaching ist nicht nur eine Technik, die unter bestimmten, vorgeschriebenen Umständen stur angewendet wird. Es ist eine Art der Führung und des Managements, eine Art des Umgangs mit Menschen, eine Art des Denkens. Es ist die Fähigkeit, mit anderen auf der Grundlage von Vertrauen statt auf der Grundlage von Angst in Beziehung zu treten, und ist daher fest im interdependenten Bereich der Leistungskurve angesiedelt, die zu Höchstleistungen führt. Erst 1995 machte das Buch von Daniel Goleman die emotionale Intelligenz in der Geschäftswelt nicht nur akzeptabel, sondern wünschenswert bis hin zur Notwendigkeit. „EQ. Emotionale Intelligenz“ ist zum weltweiten Bestseller geworden. Golemans Forschungen zeigten, dass eine hohe emotionale Intelligenz (von ihm als EQ oder EI bezeichnet) Führungskräfte einen erheblichen Leistungsvorteil verschafft. Demnach ist emotionale Intelligenz für den beruflichen Erfolg doppelt so wichtig wie akademisches oder technisches Wissen - und zwar für alle, nicht nur für Führungskräfte, und sowohl in Bezug auf Beziehungen als auch auf Produktivität. Emotionale Intelligenz kann als zwischenmenschliche Intelligenz oder, noch einfacher, als persönliche und soziale Kompetenz beschrieben werden. Goleman und andere haben viele Kompetenzen definiert, darunter Selbstvertrauen und Einfühlungsvermögen.

4. Begriffsdefinition Führungskraft

Führungskräfte sind Personen, die die Verantwortung für die Festlegung und Umsetzung überzeugender kurz- und langfristiger Ziele in messbare Ergebnisse (in Organisationen) übernehmen.

Beispiele für Ergebnisse sind Mitarbeiter*innen- und Kundenzufriedenheit als Frühindikatoren sowie Rentabilität und Produktivität als Spätindikatoren des unternehmerischen Erfolges (gemessen mit Kennzahlen).

Kann eine Führungskraft vor diesem Hintergrund also überhaupt ein Coach sein?

Aus meiner Sicht, ja, aber wie im vorangegangenen Kapitel erörtert, ist Coaching gelebte emotionale Intelligenz und erfordert von der Führungskraft höchste Qualitäten: Einfühlungsvermögen, Integrität und Distanz sowie in den meisten Fällen die Bereitschaft, einen grundlegend anderen Ansatz gegenüber den Mitarbeiter*innen zu wählen.

Führungskräfte, die coachen, müssen auch ihren eigenen Weg finden, denn es gibt nur wenige Vorbilder, an denen sie sich orientieren können, und sie müssen vielleicht sogar mit dem anfänglichen Widerstand einiger ihrer Mitarbeiter*innen fertig werden, die jeder Abkehr vom traditionellen Management misstrauisch gegenüberstehen. Sie fürchten vielleicht die zusätzliche persönliche Verantwortung, die ein Coaching-Führungsstil mit sich bringt. Diese Probleme sind vorhersehbar und können in der Regel leicht trainiert werden, aber es sind andere Verhaltensweisen erforderlich.

5. Begriffsdefinition systemisches Coaching

Systemisches Coaching findet innerhalb von rekursiven kommunikativen Prozessen statt. Die Aufgabe des Coaches ist es, in Anschlussmöglichkeiten zu navigieren, um dem Coachee einen erweiterten Denk- und Handlungsspielraum zu ermöglichen. Aus der systemischen Grundhaltung heraus geht ein Coach explorativ vor.

Eine passende Bezeichnung für diese Vorgehensweise wäre entsprechend:

Prozessnavigation anstelle Steuerung.

Eine systemische Haltung leitet den Coach grundsätzlich durch den gesamten Coaching-Prozess. Das bewirkt eine besondere Art der Kontaktgestaltung und eine sensible und zugleich zielgerichtete Gesprächsführung mit dem Coachee.

Ein grundlegendes Merkmal im systemischen Coaching besteht in der „nicht wissenden Haltung“.

Diese leitet sich direkt aus der konstruktivistischen Grundannahme ab:

Jeder Mensch konstruiert sich seine eigene Wirklichkeit. Die Konstruktion ergibt

vor allem Sinn für den Konstrukteur. Sein inneres Wissen um die Konstruktionsaspekte kann kein Außenstehender begreifen. Wenn Coaches den konstruktivistischen Ansatz erst nehmen, bedeutet dies, dass alle anderen Menschen für sie eine „Black Box“ darstellen. Die logische Folge hieraus ist die nicht wissende Haltung.

Nach dem Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (DVCT) ist Coaching ein „professionelles, auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Coachee abzielendes Handeln. Der Coachee bestimmt hierbei das Ziel des Coachings, der Coach ist verantwortlich für den Prozess, bei dem der Coachee neue Erkenntnisse gewinnt und Handlungsalternativen entwickelt. (...)

Coaching ist dabei als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse der Klienten zugeschnitten, wobei der Erfolg von Coaching an individuell definierten Kriterien überprüfbar sein muss.

Quelle: Inkonstellation

6. Die Haltung im systemischen Coaching

Damit der Klient (Mitarbeiter*innen) seine bestmöglichen Handlungsoptionen entwickelt, gibt es im systemischen Coaching bestimmte Verhaltensbedingungen für Coaches, die aus meiner Sicht insgesamt die Haltung des Coaches bilden.

Diese möchte ich an dieser Stelle gerne näher erläutern:

- **Allparteilichkeit**

keine Voreingenommenheit und keine Bewertungen im Hinblick auf den Klienten (Mitarbeiter*innen) sowie gegenüber anderen Menschen, die in seinem Leben eine Rolle spielen

- **Neutralität in der Sache**

keine Empfehlungen oder Ratschläge, sondern dem Klienten (Mitarbeiter*innen) das Finden seiner eigenen, perfekten Lösung zu ermöglichen. Denn Ratschläge oder Tipps von außen passen nie wirklich genau auf die Problemwelt des Klienten. Daher werden die Wünsche des Klienten (Mitarbeiter*innen) vor Beginn des Coachings genau abgeklärt.

- **Die Haltung des Nicht-Wissens**

Offenheit für Neues. Durch diese Haltung kann der Coach erfahren, wie die Welt aus dem Blickwinkel des Klienten (Mitarbeiter*innen) aussieht, denn die Lösung liegt bei Ihm selbst. Der Coach bleibt neugierig und begleitet seine Unwissenheit mit systemischen Fragestellungen (so genannte W-Fragen)

- **Wertschätzung**

Wertschätzung sowie Achtung ist eine wesentliche Grundvoraussetzung im Umgang mit dem Klienten (Mitarbeiter*innen). Wir sollten uns stets vor Augen halten, dass es eine besondere Überwindung für den Coachee bedeutet, ein Coaching in Anspruch zu nehmen bzw. jemanden „von außen“ (den Chef, den Coach) um Hilfe zu ersuchen.

Daher nicht bewerten, sondern als Führungskraft Wertschätzung und Achtung zum Ausdruck bringen.

Wertschätzung und Achtung bedeutet, auch sich selbst bewusst zu sein, dass der Coachee sowohl mit unterschiedlichen Anliegen, Themen und Ideen als auch mit Widerständen aufwarten könnte, die möglicherweise konträr zu den Annahmen, Interventionsideen und Vorschlägen stehen könnten.

Diesem Umstand Respekt zu zollen, schon im Vorfeld eines Coachings, bedeutet ein ständiges Abwägen, Hinterfragen und Beobachten der eigenen Haltung.

Um ein aussichtsreiches Coaching gestalten zu können, benötigt ein Coach eine respektvolle und offene Haltung nicht nur gegenüber dem Coachee, sondern auch gegenüber sich selbst.

- **Lösungs- und Ressourcenfokussierung**

Sehr gut und aktiv zuzuhören, die stillen Momente des Schweigens und eine offene Haltung ist das Erfolgsrezept für eine Führungskraft. Während des Coaching lädt er den Klienten (Mitarbeiter*innen) in ein **Lösungs- und Ressourcenraum** ein.

Die lösungsfokussierte Vorgehensweise soll den Coachee zurück in seine Selbstwirklichkeit führen.

- **Verschwiegenheit**

Verschwiegenheit der Coaching-Inhalte ist oberstes Gebot.

Das ist die Grundlage, um eine vertrauensvolle Beziehung aufzubauen.

- **Klienten-Orientierung (Mitarbeiter*innen-Orientierung)**

Die Führungskraft begleitet den Klienten (Mitarbeiter*innen) in seiner aktuellen Situation.

- **Freiwilligkeit und Eigenverantwortlichkeit des Coachees**

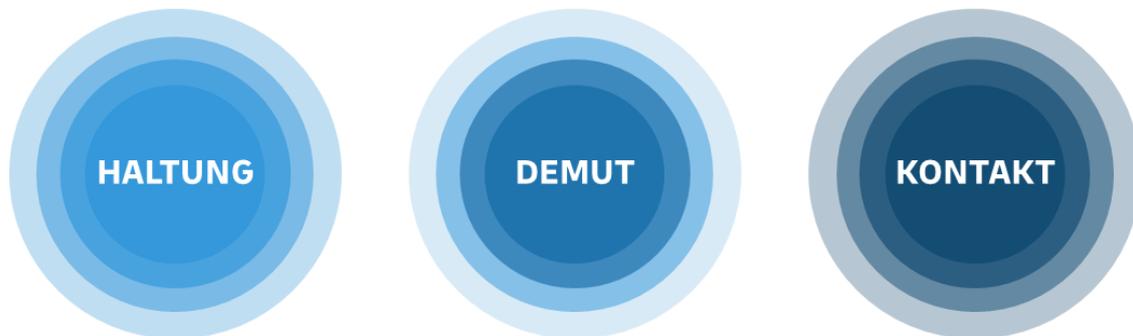
Freiwillig, aus eigenen Ressourcen und eigenverantwortlich arbeitet der Klient (Mitarbeiter*innen) mit dem Coach / Führungskraft an der Lösungsfindung.

- **Systemisches Denken**

Systemisches Denken ist die Fähigkeit, im Coaching-Prozess alle Akteure und Inhalte als Rahmen eines komplexen Systems zu betrachten.

7. Innere Haltung eines systemmischen Coaches

Neben allen Verhaltensbedingungen von **Allparteilichkeit** bis hin zum systemischen **denken** sind 3 Merkmale besonders hervorzuheben:



Haltung

Die innere Haltung im Coaching besteht darin, dem Coachee seine Wahrnehmungen zu schärfen und seine Entscheidungen und Handlungen aktiv zu steuern.

Es geht darum, neue Sichtweisen zu eröffnen und ihn darin zu unterstützen, seine Handlungsspielräume zu erweitern.

Es geht um das Begleiten bei der Auffindung von Lösungen und Unterstützung, sich diese bewusst zu machen, über welche Ressourcen zur Umsetzung der Coachee verfügt.

Der systemische Coach ist kein Ratgeber, der dem Coachee sagt, was er tun soll.

Die Aufgabe eines systemischen Coaches ist es vielmehr, den Coachee dabei zu unterstützen, den für ihn richtigen Weg zu finden und ihn erfolgreich zu beschreiten.

Er begleitet dabei die Lebenssituation aktiv, in dem er die eigenen Ressourcen und Kompetenzen des Coachees aktiviert und weiterentwickelt.

Demut

Demut im Coaching ist keine Strategie, sondern eine innere Einstellung zum Leben.

Aus meiner Sicht bedeutet Demut im Kontext von Führung, die Anerkennung eigener & fremder Grenzen. Das Bewusstsein für Stärken & Schwächen (wechselseitig), das Verständnis für sich selbst als Teil des Ganzen.

Es sind Führungspersönlichkeiten gefragt mit der Stärke, die eigenen und fremden Schwächen anzuerkennen. Ich bin überzeugt davon, dass diese Haltung ein Gewinn für jedes Unternehmen ist.

Kontakt

Wirksam wird man in Coaching-Beziehungen im Kontakt.

Wir können reden wie ein Spitzenrhetoriker – wenn der Coach nicht »in Kontakt« ist, wird er nicht wirksam. Wirksamkeit fängt da an, wo der Coach eine Beziehung mit dem Coachee aufbaut. Das ist natürlich etwas sehr Fragiles. Etwas, das als Coach immer im Blick zu behalten ist und auch immer wieder hinterfragt werden sollte.

8. Die Führungskraft als Coach ein Paradoxon

Aus meiner Erfahrung sollten Führungskräfte von ihren Mitarbeiter*innen als Unterstützung und nicht als Bedrohung erlebt werden.

Das Führungskräfte Mitarbeiter*innen coachen ergibt sich ein Paradoxon, denn die Führungskraft hat traditionell den Gehaltsscheck, den Schlüssel zur Beförderung und auch die Axt in der Hand.

Das ist in Ordnung, solange man glaubt, dass der einzige Weg zur Motivation in der gezielten Anwendung von Zuckerbrot und Peitsche besteht.

Damit Coaching jedoch optimal funktionieren kann, muss die Beziehung zwischen Führungskraft und Coachee (Mitarbeiter*innen) partnerschaftlich, vertrauensvoll, sicher und mit minimalem Druck sein. Der Scheck, der Schlüssel und die Axt haben hier keinen Platz, da sie eine solche Beziehung nur behindern können.

Was ist die Rolle einer Führungskraft?

Viele Führungspersönlichkeiten befinden sich allzu oft in einem Feuergefecht, in dem sie sich abmühen, ihre Aufgabe zu erfüllen. Sie geben selbst zu, dass sie nicht in der Lage sind, sich die Zeit zu nehmen, die sie für die langfristige Planung, die Entwicklung einer Vision, den Überblick, die Prüfung von Alternativen, den Wettbewerb, neue Produkte und Ähnliches benötigen.

Vor allem aber sind sie nicht in der Lage, die Zeit für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter*innen aufzubringen. Sie schicken ihre Mitarbeiter*innen auf ein oder zwei Seminare und machen sich vor, dass dies ausreicht. Sie kommen aber selten auf ihre Kosten. Die Aufgabe einer Führungskraft ist einfach: die Arbeit zu erledigen und die Mitarbeiter*innen zu entwickeln. Zeit- und Kostendruck schränken Letzteres ein.

Coaching ist ein Prozess, der beides bewirkt.

Wie können Führungskräfte also die Zeit finden, ihre Mitarbeiter*innen zu coachen? Es ist so viel schneller, etwas zu diktieren. Die paradoxe Antwort ist, dass, wenn Führungskräfte ihre Mitarbeiter*innen coachen, die sich entwickelnden Mitarbeiter*innen eine viel größere Verantwortung übernehmen, was die Führungskräfte von der Brandbekämpfung befreit, nicht nur um mehr zu coachen, sondern auch um sich um die übergreifenden Themen zu kümmern, die nur sie angehen müssen.

Die Entwicklung von Mitarbeiter*innen ist also ein aufgeklärtes Eigeninteresse und kein Idealismus, der keinen Mehrwert bietet. Sicherlich werden manchmal alle Hände voll zu tun haben, aber das ist akzeptabel und wird in einer Kultur akzeptiert, in der sich die Menschen umsorgt fühlen.

Führungskräfte fragen mich oft, wann sie coachen sollten, oder zumindest, wie sie entscheiden sollen, ob sie coachen oder erzählen sollen.

Die Antwort ist ganz einfach:

Wenn Zeit das wichtigste Kriterium in einer Situation ist (z. B. in einer unmittelbaren Krise), ist es wahrscheinlich der schnellste Weg, die Aufgabe selbst zu erledigen oder jemand anderem genau zu sagen, was zu tun ist.

Wenn die Qualität des Ergebnisses am wichtigsten ist (z. B. wenn ein vollständiger und detaillierter Bericht erstellt werden muss), ist ein Coaching für ein hohes Maß an Bewusstsein und Verantwortung wahrscheinlich am erfolgreichsten.

-

Wenn die Maximierung des Lernerfolgs im Vordergrund steht (z. B. wenn eine Person etwas zum ersten Mal tut), wird Coaching eindeutig das Lernen und dessen Behalten optimieren.

Wenn Beteiligung und echtes Engagement erforderlich sind (z. B. bei der Umsetzung einer Dienstleistungsverbesserung), dann schafft Coaching die Möglichkeit dazu viel eher als ein Vortrag, der wahrscheinlich zu Befolgung, Widerstand und mangelndem Engagement führt.

-

Wenn Engagement und Mitarbeiter*innen-Bindung wichtig sind (z. B. bei High Potentials, dann ist Coaching der effektivste Ansatz, um die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen des Einzelnen mit der Mission des Unternehmens in Einklang zu bringen und so Sinn und Zweck für die Menschen am Arbeitsplatz zu schaffen.

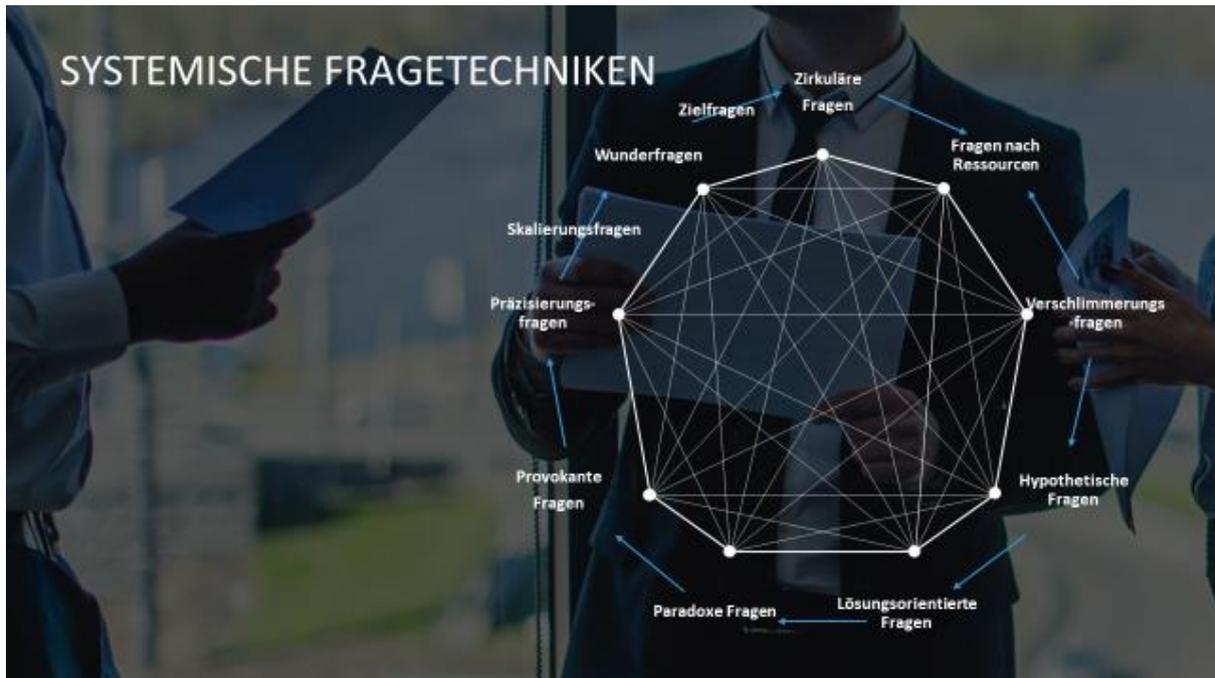
In den meisten Situationen am Arbeitsplatz haben Zeit, Qualität und Lernen immer eine gewisse Bedeutung. Die traurige Wahrheit ist, dass in den meisten Unternehmen die Zeit Vorrang vor der Qualität hat und das Lernen an dritter Stelle rangiert. Dann ist es nicht verwunderlich, dass es Führungskräften so schwer fällt, ihre Mitarbeiter*innen zu coachen. Was würde passieren, wenn eine Führungskraft 250 Tage im Jahr für die Entwicklung seiner Mitarbeiter*innen einsetzt? Es klingt zu schön, um wahr zu sein. Wenn Führungskräfte zumindest nach den Grundsätzen des systemischen Coachings Mitarbeiter*innen entwickeln, wäre die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass das Mitarbeiter*innen-Engagement steigt.

9. Methoden und Instrumente der systemischen Arbeit

Ein wesentliches Merkmal eines systemischen Coaching-Führungsstils ist die Fähigkeit, kraftvolle Fragen zu stellen, die die Aufmerksamkeit fokussieren und Klarheit schaffen; Fragen, die das Selbstvertrauen und die Selbstmotivation der Coachees steigern; Fragen, die den Coachees helfen, zu lernen, zu wachsen und Erfolge zu erzielen. Offene Fragen, die beschreibende Antworten erfordern, fördern das Bewusstsein, während geschlossene Fragen zu absolut sind, um genau zu sein, und Ja- oder Nein-Antworten die Erkundung weiterer Details verhindern. Sie zwingen den Menschen nicht einmal, sein Gehirn einzuschalten. Offene Fragen sind viel effektiver, um Bewusstsein und Verantwortung im Coaching-Prozess zu schaffen. Bei den folgenden Fragen handelt es sich um offene Fragen:

- Was wollen Sie erreichen?
- Was passiert im Moment?
- Wie möchten Sie es haben?
- Was hindert Sie daran? Was hilft Ihnen?
- Welche Probleme könnte es geben?
- Was können Sie tun?
- Wer könnte Ihnen helfen?
- Wo können Sie mehr erfahren?
- Was werden Sie tun?

10. Beispiele für systemische Fragetechniken



Zirkuläre Fragen

Beispiele:

Zirkuläre Fragen ermöglichen es, das System in das Gespräch zu bringen.

Sie verdeutlichen die Beziehungen, Muster und eröffnen neue und andere Perspektiven.

Der Coachee könnte davon profitieren, seine bisherigen Entwicklungsschritte aus einer zirkulären Perspektive (z.B. Vorgesetzter, Team, Assistenten) zu beobachten, um eine differenzierte Sichtweise in Bezug auf Selbst- und Fremdwahrnehmung herzustellen.

Zirkuläre Fragen können „direkt“ aufgebaut werden: Wie würde B die Beziehung zu Ihnen/ Ihrem Bereich einschätzen?

Und sie können „indirekt“ aufgebaut sein: Was glauben Sie, was würde C über die Beziehung zwischen Ihnen und B sagen?

- Was denken Sie, wie Ihre Mitarbeiter*innen die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen A einschätzt?
- Stellen Sie sich vor, Ihr Chef säße hier mit im Raum und ich könnte ihm die Frage stellen, was Sie für Stärken haben. Was würde Ihr Chef antworten?

- So wie sie Ihren Projektleiter kennen, wie würde er wohl reagieren, wenn Sie morgen ankündigen, dass Sie sich ab sofort aktiv um Ihre professionelle Weiterentwicklung kümmern werden?
- Wenn ich Ihren Assistenten fragen würde, welche Situationen würde er mir beschreiben, in denen es Ihnen besonders gut gelingt, wertschätzend mit Ihrem Team umzugehen?
- Angenommen, Ihr bester Freund wäre hier. Was würde er sagen über Ihr Verhalten in der schwierigen Situation? Wie würde er es einschätzen?
- Welche Ressourcen würde Ihr Partner nutzen?
- Welche Ideen für Veränderungen würde Ihre Kollegin einbringen?

Fragen nach Ressourcen

Beispiele:

- Welche Ressourcen bringen Sie mit?
- Welche Ressourcen haben sich als hilfreich erwiesen?
- Welche Ressourcen haben sich in der Vergangenheit als die nützlichsten erwiesen?
- Was hat Ihnen bisher geholfen?
- Wer oder was kann Sie unterstützen?
- Was haben Sie schon unternommen?
- Auf welche Verhaltensweisen können Sie in schwierigen Zeiten zurückgreifen?
- Wie haben Sie es geschafft, trotz all dieser Schwierigkeiten so lange erfolgreich...?
- Welche Menschen um Sie herum haben sie dabei unterstützt,...?

Verschlimmerungsfragen

Beispiele:

Personen, die in der Lage sind, ihr Problem zu verschlimmern, sind auch in der Lage, ihr Problem zu verbessern.

- Angenommen, Sie wollten Ihr Problem bewusst verschlechtern, wie würden Sie das am ehesten schaffen?
- Was müssten Sie tun, um Ihr Problem zu verschlimmern oder sogar um es für immer zu behalten?
- Wer oder was könnte Sie bei der Verschlimmerungsoperation unterstützen?
- Was müssten Sie tun, um noch unglücklicher zu werden?
- Wie könnten Ihnen andere dabei helfen?
- Was müssten Sie diesen Menschen sagen, damit sie das tun?
- Was müssten Sie dazu unternehmen und was wäre besser zu unterlassen?
- Woran müssten Sie dabei denken und wie lange?
- Wer könnte Sie am besten dabei unterstützen? Was müsste er oder sie tun?
- Wie könnten Sie sich so richtig unglücklich machen, wenn Sie es wollten?

Hypothetische Fragen

Beispiele:

Hypothetische Fragen basieren auf kreierte Annahmen, die den Coachee einladen, das Undenkbare zu denken, zu spekulieren, kreativ zu sein und pragmatische, aber verstellte Ansätze zu entdecken.

- Angenommen, dass...
- Was wäre, wenn...
- Wer würde dann wie reagieren?
- Gesetzt den Fall, es gäbe keine Berater auf der Welt, was würden Sie dann tun, um das Problem zu lösen?
- Stellen Sie sich einmal vor, es wären 5 Jahre vergangen...
- Stellen Sie sich vor, wir sind 10 Jahre weiter und Sie hätten alle Ziele erreicht, wo würden Sie sein...

Lösungsorientierte Fragen

Beispiele:

- Gibt es Möglichkeiten, die aktuell genutzt werden?
- Wie wurde in der Vergangenheit ein solches Problem gelöst?
- Welche Vorgehensweise funktioniert besonders gut?
- Wann lief es besonders gut und was wurde an dieser Stelle anders gemacht?
- Welche ähnlichen schwierigen Situationen wurden schon in der Vergangenheit bewältigt? Wie war die Strategie?
- Welche Faktoren sind für den Erfolg gang besonders wichtig?
- Welchen Lösungsvorschlag würden Ihnen Freunde raten?
- Welchen Rat würden Sie einem Freund geben, wenn er in Ihrer Situation wäre?
- Stellen Sie sich vor, Sie unterhalten sich mit einem der weisesten Menschen, den Sie kennen oder sich vorstellen können. Was würde er oder sie Ihnen raten?

Paradoxe Fragen

Beispiele:

- Wenn Ihr schlimmster Feind Ihnen hier einen Ratschlag geben könnte, damit Sie ganz sicher scheitern, was würde er Ihnen raten?
- Wenn Ihr Problem ständig wächst, womit düngen Sie es eigentlich die ganze Zeit?
- Was müssen Sie machen, damit das Projekt auf jeden Fall scheitert?
- Wie schaffen Sie es, die Beförderung auf keinen Fall zu bekommen?
- Wie werden Sie den potenziellen Kunden sicher los?
- Welche Maßnahmen helfen dabei, richtig unglücklich zu werden?
- Was müssten Sie tun, damit Sie endgültig ein Burnout erleiden?
- Was müsste passieren, damit Ihr Chef Sie feuert?
- Was müsste passieren, damit sich Ihre Partnerin von Ihnen trennt?
- Was müsste passieren, damit Sie sich endgültig von Ihrem Partner trennen?
- Wodurch könnten Sie das Projekt endgültig zum Scheitern bringen?
- Wie könnten Sie es erreichen, noch schlechter zu schlafen?
- Wie könnten Sie es schaffen, sich noch öfter mit Ihren Kindern zu streiten?

- Wie schaffen Sie es, noch weniger motiviert zur Arbeit zu gehen?
- Was müsste passieren, damit Sie sich noch mehr über Ihre Kollegen ärgern?
- Wie ließe sich das Problem weiter verschlimmern?

Provokante Fragen

Beispiele:

- Wann haben Sie entschieden, dass Ihre Mitarbeiter*innen keinerlei Verantwortung tragen und alles auf sich genommen?
- Was müssten Sie tun, damit Ihre Mitarbeiter*innen Ihre Entscheidungen künftig in keinem Fall mehr umsetzen?

Präzisierungsfragen

Beispiele:

- Können Sie das genauer erläutern?
- Wie denken Sie über diesen Aspekt?
- Wenn Sie sagen,..., was genau empfinden Sie dabei?
- Wann ist das zum ersten Mal passiert?
- Welches Beispiel ist das extremste für Ihr Verhalten, anstehende Aufgaben aufzuschieben?
- Was ist typisch an dieser Situation, was untypisch?
- Können Sie das weiter ausführen?
- Wie meinen Sie das genau?
- Wie haben Sie bemerkt, dass...

Wunderfragen

Beispiel:

„Nehmen wir einmal an, du gehst nach unserem Coaching irgendwann nach Hause. Du schläfst abends ein und über Nacht passiert ein Wunder. Das Problem, das du lösen wolltest, ist schon gelöst, oder das Ziel, das du erreichen wolltest und weswegen du hier bist, ist schon erreicht worden. Einfach so. Du hast es nicht einmal gemerkt. Und du weißt auch nicht, dass und wie das Wunder geschehen ist, weil du geschlafen hast! Woran wirst du am Morgen, wenn du aufwachst, als erstes erkennen, dass ein Wunder passiert ist?“

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen ermöglichen eine Differenzierung von Bewertungen.

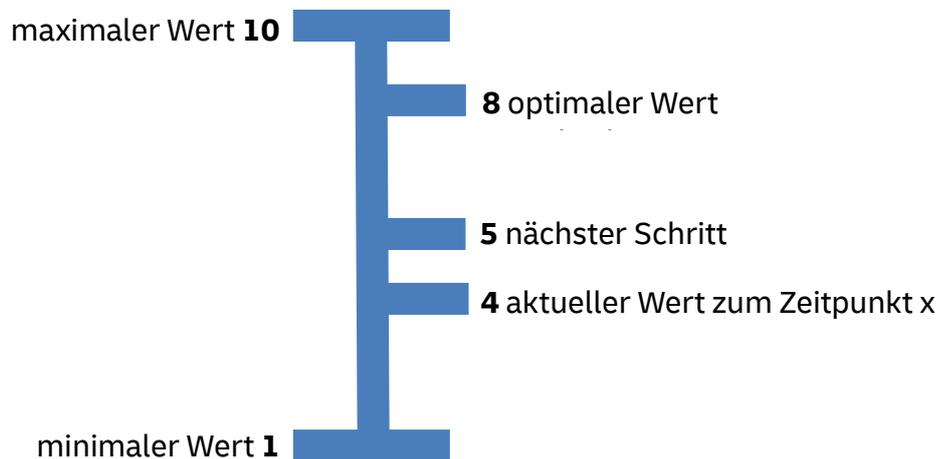
Durch die Einordnung auf einer vorgegebenen Skala werden Bewertungen in Relation gesetzt und damit aussagefähiger. Relationen werden sowohl in Bezug auf die vorgegebene Skala, also auch durch die Einordnung einer gewünschten oder erfolgten Veränderung möglich (gewünschte Entwicklung von 4 im Heute auf 7 im Morgen).

Klienten gehen kreativ mit den Skalen um und arbeiten gelegentlich mit negativen Zahlen oder auch positiven Zahlen über der vorgegebenen Skala.

Die Regel ist: Es gibt kein richtig oder falsch, sondern nur die Aufforderung mit dem zu arbeiten, was der Klient anbietet und nutzt. Lediglich bei einer unentschiedenen 5 (Mitte der Skala) empfiehlt es sich, danach zu fragen, ob es eher eine 4,9 oder aber 5,1 ist.

Beispiel:

Auf einer Skala von 1 bis 10 (1 bedeutet, dass Sie nur eine winzig kleine Wahrscheinlichkeit sehen, genug Motivation zu finden, und 10 bedeutet, dass Sie sich aktiv um eine neue berufliche Perspektive kümmern): Wo befinden Sie sich heute auf dieser Skala?



Zielfragen

Zielfragen dienen dazu, das Ziel für den Klienten konkret und messbar zu machen, so dass sich daraus ableiten lässt, was er tun muss und wann das Ziel erreicht ist.

Um ein Ziel hinreichend und motivierend zu beschreiben, sollte es spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert (=SMART) formuliert sein.

Naturgemäß stehen Zielfragen damit am Anfang des Coaching-Prozesses.

Die Klärung dieser Fragen erlaubt es dem Coachee im Verlaufe des Coachings und darüber hinaus, eigene Fortschritte in Bezug auf das Ziel zu machen und seine Selbstwirksamkeitserfahrung damit zu stärken. Daher werden Zielfragen auch oft mit Skalierungsaspekten versehen.

Beispiele:

- Woran würden Sie erkennen, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Was können Sie selber tun, um diesem Ziel künftig näher zu kommen?

Fragen zum Abschluss des Coaching-Gesprächs

Es muss für den Klienten sehr deutlich werden, wann das Coaching-Gespräch zu Ende ist. Fragen, die der Coach dem Klienten zum Abschluss stellen kann, sind immer Fragen der Rückschau und des Abrundens des Prozesses.

Beispiele:

- Wie haben Sie das Coaching-Gespräch empfunden?
- Was glauben Sie, wann werden Sie die heutigen Ideen umsetzen?
- Um eine Lösung zu erreichen – welche ersten kleinen Schritte müssten gegangen werden? Welche nicht?
- Was könnte der erste kleine Schritt in diese Richtung sein? Was der Nächste?
- Was wird dadurch eine erste kleine sichtbare Veränderung sein?
- Welche Stärken, Fähigkeiten, Personen oder Umstände werden dabei hilfreich sein? Worauf ist Verlass?
- Welche Auswirkungen und welche Bedeutung wird das in Bezug auf den Kontext haben?
- Was sind die kommenden Schritte?
- In welchen Situationen? Wann das erste Mal?
- Wie können Sie sich daran erinnern?
- Wer kann Sie dabei unterstützen?
- Möchten Sie etwas Abschließendes zu diesem Gespräch sagen?
- Wie wollen wir verbleiben?
- Wie könnten nächste Schritte aussehen?

11. Mitarbeiter*innen Entwicklungsgespräche mit dem GROW-Modell unter Anwendung von systemischen Fragetechniken

Eine Empfehlung, bevor Führungskräfte mit Mitarbeiter*innen zu einem Entwicklungsgespräch zusammenkommen, ist eine eigenständige Einschätzung vorzunehmen:

- Wie beurteile ich die Performance und deren Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Art von Arbeit macht der Mitarbeiter*innen gerne?
- Welche Art von Arbeit macht er gut?
- Mit was ist er gerade beschäftigt?
- Wo sehe ich Entwicklungsmöglichkeiten?
- Welche Art von Karriere will er?
- Wie kann ich helfen, dass er sich geschätzt fühlt?

Das GROW-Modell stellt eine gute Möglichkeit dar, Entwicklungsgespräche zielführend, regelmäßig und gewinnbringend durchzuführen.



Im Folgenden betrachten wir die 4 Phasen im GROW-Modell:

<h1>G</h1>	<h1>R</h1>	<h1>O</h1>	<h1>W</h1>
GOAL	REALITY	OPTIONS	WILLINGNESS
Festsetzung von kurz- und langfristigen Zielen	Wie sieht die Realität der angestrebten Ziele in Bezug auf die aktuelle Situation	Welche Optionen und alternative Handlungsmöglichkeiten gibt es	Welche Aktionen und Handlungen erfolgen wann?
Phase 1	Phase 2	Phase 2	Phase 2
Festsetzung, welches Ziel der Mitarbeiter*innen mit seiner Karriere wirklich erreichen möchte.	Verständnis für den Mitarbeiter*innen zu seiner aktuellen Rolle und Fähigkeiten.	Gemeinsam mit dem Mitarbeiter*innen Optionen zusammentragen, wie die Lücke zwischen Ziel und Realität geschlossen werden kann.	Festlegung konkreter Maßnahmen um von der Realität zum Ziel zu gelangen.

- Das GROW-Modell verfolgt 4 Phasen, die eine Führungskraft in einem Mitarbeiter*innen Gespräch führen sollte, um dann seine Mitarbeiter*innen gezielt bei der Weiterentwicklung und Erreichung seiner Ziele zu helfen.
- Die Führungskraft sollte unbedingt darauf achten, dass diese Bereiche nicht einfach **nacheinander abgehakt werden** und damit **dem Gespräch einen Verhör-Charakter verleihen**. Vielmehr sollte das **Gespräch locker und ungezwungen** sein, denn nur dann wird sich der Mitarbeiter*innen auch offen äußern können.
- Für das Gespräch sollten mindestens 90-120 Minuten eingeplant werden. Um eine lockere Atmosphäre zu schaffen, sollte das Gespräch erst einmal mit ein paar einleitenden Sätzen und Fragen beginnen. Sich beispielsweise erkundigen, wie es dem Mitarbeiter*innen geht, an was er gerade arbeitet und was ihm daran Spaß macht. Das zeigt ein aufrichtiges Interesse.

12. Konklusio

Ich bin davon überzeugt, dass sich systemisches Coaching ausgezeichnet in die Mitarbeiterführung integrieren lässt und eine Führungskraft in ihrem Führungsverhalten positiv stärkt. Den Einsatz von systemischen Fragen sehe ich als eine echte Chance, Mitarbeiter*innen gezielt zu entwickeln.

Jedes Gespräch, das eine Führungskraft mit einem Mitarbeiter*innen mit dem GROW-Modell durchführt, kann durch den Einsatz von systemischen Fragetechniken nur bereichert werden.

Systemische Fragen eröffnen neue Perspektiven und helfen dem Mitarbeiter*innen (Klienten), gewohnte Sichtweisen differenzierter zu betrachten.

Dies wiederum wirkt sich positiv auf die Arbeitsleistung aus, was letztendlich der Organisation als Ganzes zugutekommt.

Aus diesem Grund sollten systemische Fragetechniken im persönlichen «Rucksack» jeder Führungskraft Platz finden.

13. Literaturverzeichnis

- Script zur systemischen Coaching Ausbildung von InKonstellation
- www.dvct.de
- Whitmore, John: Coaching for Performance
- Auszug der Pressemitteilung der Gallup GmbH, Berlin vom 18.3.2021 mit den neuen Untersuchungszahlen von 2020