

8. DEZEMBER 2022

COACHENDE FÜHRUNG

GRENZEN IHRER MÖGLICHKEITEN

„Die Aufgabe einer Führungskraft besteht nicht darin, all die großartigen Ideen zu entwickeln. Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, ein Umfeld zu schaffen, in dem großartige Ideen entstehen können.“ (Sinek 2011)

TIM HENKEL
SYSTEMISCHE COACHING-AUSBILDUNG BEI IN-KONSTELLATION
Hausarbeit

Inhaltsverzeichnis

1 Abstract	2
2 Systemisches Coaching.....	2
2.1. Haltung.....	2
2.2. Systemische Fragearten.....	3
2.3. Systemische Fragetechniken	3
3 Führung von Mitarbeitenden.....	6
4 Coachende Führung	6
4.1. Führungskraft mit Coaching-Attributen.....	6
4.2. Grenzen des Coachings	7
4.3. Aktives Zuhören als Instrument der systemischen Lehre	7
4.4. Exkurs „Johari-Fenster“	9
5 Fazit.....	10
6 Literatur.....	11
7 Abbildungen.....	11

1 Abstract

Coachende Führung, auch bekannt als Managerial Coaching, nutzt Elemente aus dem systemischen Coaching und transferiert diese in das Feld der Führung von Mitarbeitenden. Die nachfolgende Betrachtung beleuchtet den Aspekt der coachenden Führung zunächst anhand des Rollenverständnisses der Führungskraft und anhand der Haltung des Coaches/der Coachin. Weiterhin erfolgt eine Erläuterung ausgewählter Methoden aus der systemischen Lehre, welche in der Führung von Mitarbeitenden einsetzbar sind.

Wie sind die Elemente des systemischen Coachings, wie Fragetechniken und systemische Modelle, in diesem Kontext durch Führungskräfte einsetzbar und wo verlaufen die Grenzen?

Wann kann die Führungskraft ihre Rolle verlassen und wird zum Coach/zur Coachin?

Wann geschieht dies umgekehrt und in welchen Szenarien?

Dies ist Gegenstand dieser Ausarbeitung.

2 Systemisches Coaching

Als systemisches Coaching versteht man eine individuelle Beratungsform, welche Menschen im beruflichen und privaten Umfeld bei dort erkannten Herausforderungen unterstützt. Kernaspekt des systemischen Coachings ist die positive Fokussierung auf Lösungen und Ressourcen des/der Coachee. Dies geschieht in der Regel durch systemische Fragestellungen und systemische Methoden, welche anhand von ausgewählten Beispielen im Nachgang ausgeführt werden.

2.1. Haltung

Das Herzstück des systemischen Coachings ist die Haltung des Coaches/der Coachin gegenüber seines/ihrer Coachees. Der/die systemische Coach/Coachin zeichnet sich daher u.a. durch folgende Kernaspekte aus:

- ❖ Leistet ausschließlich Hilfe zur Selbsthilfe
- ❖ Augenhöhe mit dem/der Coachee
- ❖ Prozessverantwortliche:r (Leitplankengeber)
- ❖ lösungs- und ressourcenorientiert

- ❖ positive Grundhaltung (Wertschätzung/Anerkennung)
- ❖ Empathie / Reflexion
- ❖ Kommunikationsstärke (aktives Zuhören)

2.2. Systemische Fragearten

Grundsätzlich unterscheidet man bei Fragen zunächst zwischen offenen (Wer..., was..., wie...?) und geschlossenen Fragen (Haben, Glauben, Denken Sie...?). Eine Variante der geschlossenen Fragen stellen die sogenannten Alternativfragen (Entweder...oder...?) dar.

Geschlossene Fragen hingegen liefern konkret abgefragte Ergebnisse, bereiten Entscheidungen vor und sind regelmäßig ein Instrument, aber auch Indiz enger Führung. Im Falle der Alternativfragen lässt der Fragende/die Fragende dem/der Antwortenden mehr Handlungsspielraum zuteilwerden. Diese werden häufig in Entscheidungssituation genutzt. Der Fokus des systemischen Coachings liegt eindeutig auf den offenen Fragen, da sie ausführliche Erläuterungen zulassen und dem/der Antwortenden Raum geben. Zudem fördern diese so den aktiven Dialog und liefern zusätzliche Informationen.

Systemische Fragen zeichnen sich durch die folgenden allgemeinen Merkmale aus (vgl. Radatz 2009: 168)

- ❖ Systemische Fragen sind offene Fragen
- ❖ Systemische Fragen bringen den Kunden zum Denken – anstatt die Neugier des Coaches/der Coachin zu stillen
- ❖ Systemische Fragen fokussieren auf das „Innen“ und nicht auf das „Außen“
- ❖ Systemische Fragen sind niemals Suggestivfragen
- ❖ Systemische Fragen haben nicht den Charakter, dem Coach/der Coachin rechtzugeben – sie lassen Antworten offen
- ❖ Systemische Fragen sind häufig Gegenfragen

2.3. Systemische Fragetechniken

Anschließend an die Fragearten werden die Fragetechniken aus der systemischen Lehre erörtert. In der systemischen Lehre existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Fragetechniken und -methoden, welche je nach Kontext und persönlicher Entscheidung durch den Coach/die Coachin im Rahmen eines Coaching-Prozesses eingesetzt werden.

Es folgt somit keine abschließende Aufzählung, sondern eine Auswahl an häufig genutzten Fragetechniken:

- ❖ Zirkuläre Fragen
- ❖ Skalenfragen
- ❖ Hypothetische Fragen
- ❖ Metaphernfragen
- ❖ Paradoxe Fragen

2.3.1 Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen werden als das Herzstück der systemischen Fragen bezeichnet. Sie machen komplexe Zusammenhänge klar, erzeugen zudem einen Perspektivwechsel und beziehen die Sichtweise anderer Personen mit ein. Dadurch kommt es durch neue Sichtweisen und Handlungsoptionen.

Beispiele:

Was würde Ihr Mitarbeitender sagen, was er an Ihnen am meisten schätzt?

Was würde ein:e Außenstehende:r über die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten sagen?

2.3.2 Skalenfragen

Skalenfragen (oder auch Skalierungsfragen) dienen dazu komplexe Situationen „messbar“ zu machen verbunden mit dem Ziel der Dissoziation des/der Coachee zu seiner Situation. Ferner zielen sie darauf ab, ein Bewusstsein zu schaffen, was bislang erreicht wurde. Zudem werden Unterschiede und Veränderungen deutlich sichtbar gemacht und festgehalten.

Beispiele:

Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei die 10 den Punkt markiert, an dem Sie sagen „Ich habe mein Ziel erreicht“ und die 0 den Punkt markiert, an dem Sie sagen „Ich bin so weit weg von meinem Ziel, wie ich nur sein kann“.

Wo befinden Sie sich in diesem Moment?

Was müsste geschehen, damit Sie auf der Skala den nächsten Punkt erreichen?

Wo möchten Sie auf dieser Skala idealerweise hin?

2.3.3 Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen öffnen Denkräume und erweitern den Fokus. Durch das erdachte Gedankenexperiment können neue Wirklichkeiten zugelassen werden. Sie erlauben dem/der Coachee alle Varianten der möglichen „Lösung“ seiner Situation zu durchdenken und somit seine möglichen Verhaltensweisen anzupassen.

Beispiele:

Stellen Sie sich vor, dass Ihre Führungskraft Ihnen morgen anbietet Ihnen ihr ersehntes Projekt zu übertragen. Wie würden Sie reagieren?

Mal angenommen, Sie haben Ihr Ziel erreicht? Woran würden Sie das feststellen?

2.3.4 Metaphernfragen

Metaphernfragen erzeugen durch Bildsprache ebenfalls einen Perspektivwechsel und beziehen die Gefühlswelt des/der Coachee konkret mit ein. Die dadurch entstehende Dissoziierung des/der Coachee zur Situation führt dazu, dass dieser die Situation leichter verändern kann.

Beispiel:

Wenn Sie Ihre Situation in einem Bild ausdrücken würden. Wie sähe das aus?

Wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben, wie sieht das Bild nun aus?

2.3.5 Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen haben in der systemischen Lehre einen klar widersprüchlichen Charakter und zielen darauf ab, die für den/die Coachee als problematisch erkannte Situationen zu erkennen und sein Verhalten dahingehend zu verändern. Der/die Coachee soll durch den Einsatz dieser Fragen erkennen, dass er/sie die Situation in beide Richtungen verändern kann, also verschlimmern UND verbessern. Der Einsatz der paradoxen Intervention durch solche Fragen sollte im Coaching-Prozess wohl abgewägt sein, da sie „Problemverhalten“ verstärken kann.

Beispiele:

Wie können Sie es schaffen, genauso weiterzumachen wie bisher?

Was können Sie machen, um die Situation zu verschlimmern?

3 Führung von Mitarbeitenden

Der Begriff „Führung“ ist auf das mittelhochdeutsche Wort *vüerunge* (eine Vorrichtung zum Lenken) zurückzuführen.

Nach Prof. Dr. Dr. Lutz von Rosenstiel (1938-2013), Professor für Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Universität München Rosenstiel werden im Rahmen der Führung die Geführten durch die Führungspersonen beeinflusst. Die Führungspersonen bewegen die Mitarbeitenden, Ziele zu erreichen, die in der Regel aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden (vgl. Rosenstiel 2009: 3). Im Kontext der Führung von Mitarbeitenden werden u.a. regelmäßig die folgenden Eigenschaften von „idealen Führungskräften“ genannt: Problemlöser, Entscheider, Manager. (vgl. Flink 2022).

4 Coachende Führung

Es ist deutlich zu erkennen, dass die Aspekte des Lenkens, der Beeinflussung, des Problemlöser, Entscheider und Manager den Kernaspekten des systemischen Coaches (vgl. 2.1.) fremd sind und diesen gar diametral gegenüberstehen. Wie sind die beiden Welten nun zu vereinen? Es folgt eine Betrachtung der möglichen Nutzung systemischer Aspekte im Führungskontext.

4.1. Führungskraft mit Coaching-Attributen

Eine imaginär vorzustellende Führungskraft mit einer Zusatzqualifikation als systemische/r Coach/Coachin kann für das Unternehmen hinsichtlich der erlernten Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse einen prägnanten Zugewinn darstellen. Der/die ausgebildete systemische Coach:in zeichnet sich insbesondere durch ein hohes Maß an Kommunikationsfähigkeit (aktives Zuhören, Stille aushalten, Geduld, offene Fragen, konstruktives Feedback), verstärkte Empathie und starke Reflexionseigenschaften aus. Dadurch ist es dieser Führungskraft möglich wertschätzend und anerkennend zu agieren und dies verständlich und empathisch zu kommunizieren. Zudem können diese Fähigkeiten entscheidend für die Entwicklung der Mitarbeitenden sein. Die coachende Führungskraft erreicht, dass die Mitarbeitenden ihr volles Potential ausschöpfen können, da sie eigenverantwortliches Handeln einfordert. Somit erhöht er das Selbstvertrauen der Mitarbeitenden deutlich. Dies führt zu mehr Delegation und gibt der Führungskraft mehr Freiraum für Führungsaufgaben. Sicherlich ist diese Art der Führung zeitintensiver, jedoch bekommt die Führungskraft dieses Invest um ein Vielfaches zurück.

4.2. Grenzen des Coachings

Agiert die Führungskraft durchgehend als Coach:in mit den wichtigen Attributen der Augenhöhe und des Prozessbegleiters läuft sie Gefahr in Situationen, in denen die Entscheidung der Führungskraft gefordert ist, zu passiv zu agieren. Damit könnte der Vertrauensverlust der Mitarbeitenden nach mehreren solcher Situationen einhergehen, da diese der Führungskraft nicht mehr zutrauen wichtige Entscheidungen selbst zu treffen. Zudem wirkt die Führungskraft innerhalb des Systems „Unternehmen“ selbst mit. Die Gefahr des „in das System fallen“ ist hier nicht nur immanent, sie realisiert sich regelmäßig. Insbesondere dann, wenn es darum geht Unternehmensziele zu vertreten und es in Einzelfällen für das Unternehmen wichtig ist, den Mitarbeitenden bewusst lenkend zu beeinflussen. Insbesondere wenn es um Produktionszahlen oder die Arbeitssicherheit geht ist es nahezu unmöglich nicht lenkend einzugreifen. Dies ist dem/der Coach:in völlig fremd. Ferner wirken innerhalb des Systems Dynamiken insbesondere hinsichtlich der Abhängigkeiten zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, sodass die Führungskraft, wenn auch nur unbewusst, lenkend eingreift. Man denke sich hier als betreffendes „System“ Behörde aus dem öffentlichen Dienst hinzu. Diese ist per se durch hierarchische und eher klassische Strukturen geprägt. Neue Formen der Organisationsstruktur, wie bspw. Agile Organisationen oder Matrixorganisationen sind dort in der Regel nicht aufzufinden. Hier ist es denkbar, dass die straffe Hierarchie die Möglichkeiten der Nutzung systemischer Elemente weiter einschränkt (Dienstweg, Gehorsamspflicht).

4.3. Aktives Zuhören als Instrument der systemischen Lehre

Im Rahmen von persönlichen Feedbackgesprächen, anlassbezogen oder anlassunabhängig ist es der coachenden Führungskraft einfach möglich Elemente des systemischen Coachings einzusetzen, um das Gespräch erfolgreich zu gestalten. Für Mitarbeitenden und Führungskraft. Nachfolgend wird das aktive Zuhören in diesem Kontext näher beleuchtet.

4.3.1 Aktives Zuhören - Techniken nach Carl R. Rogers (vgl. Kernerder 2016)

Carl Ransom Rogers, ein US-amerikanischer Psychologe und Psychotherapeut, ist für seinen bedeutsamen Leistungen in der Entwicklung der personenzentrierten Psychotherapie und dem Ausbau der Humanistischen Psychologie bekannt.

Ziel des aktiven Zuhörens ist es, dass der Empfänger die Nachricht des Senders so versteht, wie der Sender diese auch gemeint hat. Kernaspekte sind das Hineinversetzen in den Anderen, sich selbst zurückstellen und sich komplett auf sein Gegenüber konzentrieren. Es folgend diverse Techniken des aktiven Zuhörens.

Paraphrasieren

Die Aussage des Senders wird in eigenen Worten wiedergeben, jedoch nicht einfach wiederholt. So kann der Empfänger erkennen, ob er den Inhalt der Aussage richtig verstanden hat. Paraphrasieren ist besonders effizient, um Aussagen von Aufforderungen zu differenzieren.

Verbalisieren von Emotionen

Hier werden die vermittelten Emotionen des Senders gespiegelt und in eigene Worte verpackt. Beispiel: Ich kann dir richtig ansehen, wie sehr dich das Verhalten des Kollegen verletzt hat.

Nachfragen

Indem nachgefragt wird, wird die Aussage des Senders klarer gezeichnet. Insbesondere bei gemeinsamen Projekten und Aufträgen ist Nachfragen essentiell, um Missverständnissen und daraus resultierenden Spannungen vorzubeugen.

Zusammenfassen

Mittels Zusammenfassungen der gelieferten Informationen entsteht auf beiden Seiten eine Verbindlichkeit und Handlungssicherheit, insbesondere im beruflichen Kontext. Zudem gibt man dem Gegenüber die Möglichkeit noch etwas zu ergänzen oder etwas zu verändern, das nicht richtig beim Empfänger angekommen ist.

Unklares aufklären

Sollte im Gesprächsverlauf etwas unklar erscheinen, sollte dies durch gezielte und konkrete Nachfragen aufgeklärt werden. Wir tendieren dazu bei Themen, in denen wir uns versiert fühlen, das Wissen Anderer zu überschätzen und lassen weitere Erläuterungen oder Erklärungen weg. Diese Lücken verwirren unseren Zuhörer und das Gesprochene wird unklar. Hier ist es für den Zuhörer an der Zeit nachzuhaken und noch einmal nachzufragen.

Die Techniken beim aktiven Zuhören

Paraphrasieren



Die Aussage des Senders wird in eigenen Worten zusammengefasst

Verbalisieren



Die Emotion des Senders wird verbalisiert und in eigene Worte gepackt

Nachfragen



Nachfragen, damit die Aussage klarer verständlich wird



Zusammenfassen

Abschließend sollen Dinge zusammengefasst werden, um dem Sender die Möglichkeit zu geben, noch etwas zu ergänzen.



Unklares aufklären

Bei Unklarheiten solange nachhaken, bis diese aufgelöst wurden.

4.3.2. Stille aushalten

Als weiteres mächtiges Instrument wird das der „Stille aushalten“ erläutert. Indem die Führungskraft die auftretende **Stille** nicht mit „Floskeln“ oder „Worthülsen“ füllt, sondern diese nicht nur aushält, sondern bewusst nutzt, gibt er dem Mitarbeitenden Gelegenheit in Ruhe über das Gesagte nachzudenken und zu reflektieren. Seine Aufmerksamkeit wird so nicht mit weiteren Informationen „geflutet“. Ferner öffnet diese Stille den Raum für mögliche weitere Dialoge, welche sich im Rausch des Sprechens der Führungskraft nicht ergäben. Meist sind es genau diese Informationen, die beiden Parteien weiterhelfen. Genau dies führt uns zum nächsten Punkt. Dem Johari-Fenster.

4.4. Exkurs „Johari-Fenster“

„Das Johari-Fenster ist ein Modell zum Abgleich der Eigen- und Fremdwahrnehmung. Es stellt bewusste und unbewusste Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale in einem vierteiligen Rechteck (dem sog. "Johari-Fenster") grafisch dar. Die Mitglieder eines Teams können mit seiner Hilfe die eigenen Verhaltensweisen und gruppenspezifischen Beziehungen analysieren. Die Instrumente "Feedback" und "Selbstoffenbarung" sollen das Verhalten der beteiligten Personen transparenter machen und den Handlungsspielraum erweitern.“ (Windolph 2015)

Es ergeben sich die folgenden **vier Bereiche**:



Abbildung 1: Johari-Fenster
(Windolph 2022)

Für jede Führungskraft muss es Ziel sein den „blinden Fleck“ so klein wie möglich zu halten. Dies ist mit der Durchführung offener Feedbackgespräche unter Nutzung der oben angeführten Instrumente aus der systemischen Lehre gut umsetzbar. Ferner sollte der „Geheimer Bereich“ ebenso klein gehalten werden. Dies geschieht dadurch, dass die Führungskraft sich seinen/ihren Mitarbeitenden mehr öffnet. Sind die beiden genannten Bereiche „blinder Fleck“ und „Geheimer Bereich“ verkleinert, vergrößert sich der „öffentliche Bereich“.

5 Fazit

Die Stärken der systemischen Methoden im Rahmen der Führung zeigen sich insbesondere in persönlichen Gesprächen mit Mitarbeitenden (Feedbackgespräche, Zielgespräche, etc.). Hier sind die in der systemischen Lehre beheimateten Fragen und Methoden sehr gut einsetzbar. Die coachende Führung kann hier als wichtiges Instrument der Mitarbeiterentwicklung gesehen werden. Die coachende Führungskraft entfesselt das gesamte Potential seiner/ihrer Mitarbeitenden. Zudem wird die Wertschätzung und Anerkennung deutlich erhöht, da sie in diesen Situationen den Raum für den Mitarbeitenden öffnet. Dieser wird ernst genommen und hat überdies die Möglichkeit eigene Auffassungen oder weitere Ergänzungen auszuführen. Speziell das Instrument der „Stille“ kann hier als mächtig bewertet werden. Das Entwicklungspotential der Mitarbeitenden wird dadurch erheblich gesteigert, da die intrinsische Motivation erhöht wird.

Durch die im systemischen Coaching regelmäßig als Grundpfeiler genutzte „Externalisierung“, welche von dem „Problem“ weg hin zur Lösung „lenkt“ ist die Gefahr der „Problemtrance“ für Mitarbeitende bei herausfordernden Situationen/Gesprächen deutlich gesenkt.

Sich als Führungskraft alleine auf systemisches Coaching zu verlassen wird langfristig eher nicht zum Ziel führen, da die daraus resultierende wahrgenommene Passivität auch als Entscheidungs- und/oder Führungsschwäche wahrgenommen werden kann. Coachende Führung ist, situativ richtig gewählt, eine wichtige Ergänzung in der Führung von Mitarbeitenden.

6 Literatur

Sinek, Simon (2011): Start with why, 2. Aufl., New York City , USA, Penguin LCC US

Radatz, Sonja (2009): Beratung ohne Ratschlag, 6. Aufl., Wien, Österreich, Verlag systemisches Management

Windolph, Andrea (2015), Johari-Fenster, Projekt Magazin, [online],
<https://www.projektmagazin.de/methoden/johari-fenster> [abgerufen am 27.11.2022]

Rosenstiel, Lutz v. (2009): Grundlagen der Führung, 6. Aufl. Stuttgart, Deutschland, In: Rosenstiel, Lutz v./Domsch, Michel/Regnet, Erika (Hrsg.)

Flink, Thomas (2022): Die 6 Rollen der idealen Führungskraft, 2. Aufl., Eisenach, Deutschland, Books World

Kerneder, Andreas (2016): Aktives Zuhören: Der Kern der Kommunikation , zweikern, [online]
<https://media.zweikern.com/de/index/aktives-zuhoeren> [abgerufen am 01.12.2022]

7 Abbildungen

Windolph, Andrea (2022), Das Johari-Fenster: Alles, was du wissen musst, Projekte leicht gemacht, [online], <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/johari-fenster/> [abgerufen am 27.11.2022]

Kerneder, Andreas (2016): Aktives Zuhören: Der Kern der Kommunikation , zweikern, [online]
<https://media.zweikern.com/de/index/aktives-zuhoeren> [abgerufen am 01.12.2022]