



SYSTEMISCHES COACHING & FÜHRUNGSALLTAG

Themenbereich: Führung

ABSTRACT

Diese Ausarbeitung ist eine Reflexion darüber, wie systemisches Coaching die Erfüllung von Führungsaufgaben und der Führungsrolle unterstützen und bereichern kann. Sie geht der Frage nach, welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Rolle des systemischen Coaches und der Führungsrolle bestehen, welche inneren Einstellungen und Coaching-Methoden im Führungsalltag zielführend sind und wie sie eingesetzt werden können, um ein erfolgreiches, sinnerfülltes Miteinander in der Zusammenarbeit zu gestalten.

Silke Gleichner

Ausbildung zum Systemischen Coach
(Frankfurt a. M., 2024)

Inhaltsverzeichnis

- 1) Vorwort – Motivation für diese Arbeit
- 2) Die Rolle und der Auftrag von Führungskräften in der heutigen Zeit
 - 2.1) Mentor: Mit gutem Beispiel vorangehen können
 - 2.2) Problemlöser: Wenn es mal brenzlich wird
 - 2.3) Koordinator: Damit es rund läuft
 - 2.4) Vermittler: Mit kluger Taktik zum Erfolg
 - 2.5) Innovator: Den Mut zu Neuem haben
- 3) Die Rolle und der Auftrag von Systemischen Coaches
- 4) Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Rollen
- 5) Systemische Coaching Methoden für den Führungsalltag
 - 5.1) Aktives Zuhören – in komplexen Situationen und bei Konflikten
 - 5.2) Systemische Fragen – Beispielfragen für den Führungsalltag
 - 5.2.1) Skalierungsfragen
 - 5.2.2) Hypothetische Fragen (Einladung zum Gedankenexperiment)
 - 5.2.3) Zirkuläre Fragen
 - 5.2.4) Verschlimmerungsfragen / Paradoxe Fragen
 - 5.2.5) Metaphern-Fragen
 - 5.3) GROW – zur Unterstützung bei der Umsetzung von Entwicklungszielen
 - 5.4) Führungskraft = Mensch – Methoden zur Selbstreflektion und -regulation
 - 5.4.1) Nutzung des virtuellen Experten
 - 5.4.2) Vorgesetzten-Ratschlag
- 6) Fazit
- 7) Quellenangaben

1) Vorwort – Motivation für diese Arbeit

Seit etwa fünf Jahren bin ich einer Führungsrolle tätig. Während der Ausbildung zum systemischen Coach habe ich mich daher immer wieder gefragt, wie und was ich von den gelernten Inhalten auf meinen Führungsalltag übertragen und mir zu Nutze machen kann. Nicht selten wird in Management-Seminaren empfohlen, dass Führungskräfte als Coaches ihrer Mitarbeiter“ fungieren sollen. Mit dem tieferen Wissen und den Erfahrungen, die ich während der Ausbildung sammeln konnte, möchte ich mit dieser Abschlussarbeit meine Antworten auf diese Fragen vorstellen, Möglichkeiten und Grenzen systemischen Coachings in der Führungsrolle aufzeigen und Methoden vorstellen, die ich teilweise selbst erprobt habe und für den Führungsalltag sinnvoll erachte.

2) Die Rolle und der Auftrag von Führungskräften in der heutigen Zeit

Um die Abläufe und Zusammenarbeit in einem Unternehmen zu organisieren, gibt es Führungskräfte. Sie sind für die Leitung einzelner Teams oder ganzer Abteilungen verantwortlich und ihre Aufgabe besteht darin sicherzustellen, dass die gesteckten Ziele für den jeweiligen Bereich erreicht werden und dass die Teammitglieder effektiv und effizient arbeiten. Reine Fachkompetenz, unternehmerisches Wissen und Handeln reichen für diese anspruchsvolle Aufgabe oft nicht aus. Wir leben in der sogenannten VUCA-Welt. VUCA steht für Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity, also Unbeständigkeit, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit. Dieser Ausdruck beschreibt, dass unsere Welt, egal ob privat oder beruflich, großen Schwankungen unterliegt. Diese Schwankungen gehen mit neuen Entwicklungen wie der Globalisierung, der Digitalisierung, Klimakrise, Kriegen, Pandemien und sozialen Ungleichheiten einher. Führungskräfte und ihre Teammitglieder agieren in diesem Kontext. Führungskräfte werden in der heutigen Zeit erfolgreich, wenn sie in der Begleitung bzw. Führung ihrer Mitarbeiter in verschiedene Rollen schlüpfen und diese glaubhaft und authentisch ausfüllen können.

Die Stage-Academy *1 (www.stageacademy.com) beschreibt folgende fünf Rollen einer Führungskraft in der heutigen Zeit:

2.1) „Mentor: Mit gutem Beispiel vorgehen können

Zu den Rollen einer Führungskraft gehört es, in die Position des Mentors zu schlüpfen. Er begleitet die individuelle Entwicklung seiner Mitarbeiter, kennt deren Stärken und Schwächen, hört zu, motiviert und hilft dann weiter, wenn es mal nicht so gut läuft. Dafür müssen Führungskräfte ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz mitbringen. Mitarbeiter sollten immer das Gefühl bekommen, sich an ihren Vorgesetzten wenden zu können, ohne direkt negative Konsequenzen zu erwarten.

2.2) Problemlöser: Wenn es mal brenzlich wird

Führungskräfte sind dann am meisten gefragt, wenn es zu Problemen kommt – im Projekt, mit Kunden oder auch innerhalb des Teams. Sie müssen einen kühlen Kopf bewahren und zu einer Lösung beitragen. Im Idealfall haben Führungskräfte die Fähigkeit, sich anbahnende Probleme rechtzeitig zu erkennen und dagegen zu steuern, bevor es zu größeren Katastrophen kommt. Das Ziel bei allen Problemen ist es, einen Konsens zu finden, Kompromisse auszuhandeln und kollektive Anstrengungen zu moderieren und zu unterstützen. In der Rolle des Problemlösers ist es wichtig, ein gutes Arbeitsklima herzustellen.

2.3) Koordinator: Damit es rund läuft

Als Koordinator behält die Führungskraft alle „Stricke in der Hand“. Sie ermöglicht ihren Teammitgliedern individuelle Entfaltung und Entwicklung, gibt ihnen Verantwortung in die Hand und

fördert sie. Aber am Ende ist die Führungskraft diejenige, die den aktuellen Projektstand kennt und verantwortet, Pläne und Prozesse erstellt und darauf achtet, dass Regeln und Standards eingehalten werden. Durch Zuverlässigkeit sorgt sie dafür, dass verlässliche Standards entstehen und die Werte des Unternehmens wie zum Beispiel Kundenservice und Termintreue kompromisslos eingehalten werden.

2.4) Vermittler: Mit kluger Taktik zum Erfolg

Um alle Rollen gut ausfüllen zu können, sind Führungskräfte auf ihre Vermittlungsfähigkeit angewiesen. Dieses Talent kommt in vielen unterschiedlichen Bereichen zum Einsatz. Vermittlung beginnt bereits bei der Akquise neuer Aufträge oder bei der Einstellung neuer Mitarbeiter. Es müssen Kontakte hergestellt und Netzwerke gepflegt werden, um neue Auftraggeber von den eigenen Leistungen zu überzeugen oder als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Als Vermittler treten Führungskräfte auch dort auf, wo es zu internen Schwierigkeiten und Konflikten kommt. Brodelt es im Team, haben sie die Aufgabe, die Ursache zu finden, alle Beteiligten an einen Tisch zu holen, Konflikte aus der Welt zu schaffen und dafür zu sorgen, dass sie nicht wieder aufs Neue entfachen.

2.5) Innovator: Den Mut zu Neuem haben

Nichts ist so abträglich für den Erfolg wie Stillstand. Zu den Rollen einer Führungskraft gehört es daher, laufende Prozesse regelmäßig auf ihr Optimierungspotenzial zu prüfen. Als Innovator machen sie den Weg für Veränderungen frei und schaffen Perspektiven für die Zukunft. Dadurch bekommt ein Unternehmen die nötige Innovationskraft, sich gegenüber dem Wettbewerb zu behaupten.“

3) Die Rolle und der Auftrag von Systemischen Coaches

Der Auftrag eines systemischen Coaches besteht darin, mit seinem Kunden für Schwierigkeiten oder belastende Themen in seinem privaten oder beruflichen Umfeld passgenaue Lösungen zu erarbeiten. „Im systemischen Coaching verstehen wir uns als reine UnterstützerInnen bei der eigenverantwortlichen Lösung von Problemen durch den Kunden.... Die Probleme, an denen wir im systemischen Coaching arbeiten, betreffen kaum eine Leistungssteigerung, sondern die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster. Da der Kunde das Ziel selbst formuliert und die Lösung selbst erarbeitet, erreicht er maximale Umsetzungserfolge.“ (*2 Vgl, Radatz, 2023, S. 87)

Systemische Coaches arbeiten mit ihren Kunden bzw. lösungs- und kompetenzorientiert mit dem Fokus auf individuelle Weiterentwicklung, Verhaltensänderung oder Umgang mit belastenden Lebensumständen und ähnliche Ziele in der Zukunft. Es wird kein Expertenwissen geteilt und es findet auch keine inhaltliche Beratung statt. Der systemische Coach folgt der grundsätzlichen

Annahme, dass sein Kunde die Lösung seiner Probleme bereits in sich trägt und sieht sich als Unterstützer die Lösung aufzudecken und individuelle Umsetzungsstrategien zu entwickeln.

Systemisch bedeutet dabei, dass der soziale Kontext in dem eine Kunde agiert, bei der Lösungssuche mit einbezogen wird. Wechselwirkungen mit anderen Systemen, d. h. mit dem Partner und der Familie, dem Arbeitgeber, dem Verein oder Freunden können Einfluss auf die Lösungsfindung bzw. -umsetzung haben und werden im Coachingprozess berücksichtigt. Der Coach selbst, agiert aus einer systemunabhängigen Position, er steht grundsätzlich außerhalb der Lebenswelt des Kunden.

Die Rolle des Systemischen Coaches lässt sich kaum beschreiben, ohne auf wichtige Grundannahmen und innere Haltungen eines systemischen Coaches einzugehen. Diese sind:

- Allparteilichkeit - wertfreies Akzeptieren subjektiver Lebenswirklichkeiten
- Neugier – aktives Zuhören, ungeteilte Aufmerksamkeit, Offenheit und Interesse
- Wertschätzung – Freundlichkeit, Verständnis, Fokus auf Positives
- Verschwiegenheit – absolute Vertraulichkeit aller Informationen im Coachingprozess
- Verantwortung – des Coaches für den Prozess, des Kunden für die Zielerreichung
- Augenhöhe – „Ich bin ok – Du bist ok“ (vgl. Transaktionsanalyse – Eric Berne)

4) Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Rollen

Beide Rollen, die der Führungskraft und die des systemischen Coaches haben eine ähnliche Zielrichtung, Menschen positiv zu motivieren und sie in ihren individuellen Lern- und Leistungsprozessen voranzubringen. Außerdem sind die im vorigen Kapitel beschriebenen inneren Haltungen des systemischen Coaches denen sehr ähnlich, mit denen Führungskräfte in der „VUCA-Welt“ erfolgreich Mitarbeiter führen.

Von daher können die Methoden und Ansätze des systemischen Coachings für Führungskräfte eine erfolgsversprechende Bereicherung sein. Sie führen zu einem Perspektivwechsel bei der Führungskraft und bei den Mitarbeitern und sie regen die Mitarbeiter zur aktiven Beteiligung an der Lösungsfindung an, was mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu führt, dass beide Seiten mit mehr Verständnis füreinander, mit mehr Ideen und größerer Zufriedenheit zusammenarbeiten..

Bevor im nächsten Schritt die Einsatzmöglichkeiten systemischer Coachingmethoden im Führungsalltag erörtert und vorgestellt werden, erfolgt ein Blick auf die Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Rollen. Diese Auseinandersetzung ist wichtig, um Sensibilität und ein Verständnis dafür zu bekommen, welche Methoden des systemischen Coachings für den Führungsalltag weniger geeignet sind, insbesondere in Zusammenarbeit mit direkt unterstellten Mitarbeitern.

Gemeinsamkeiten

- Interesse an der Entwicklung und Entfaltung des Mitarbeiters/Kunden
- Unterstützung Ziele zu formulieren und die Erreichung zu unterstützen
- Fokus auf Ressourcen und Stärken des Mitarbeiters/Kunden
- Zukunftsorientierung statt Vergangenheitsbewältigung
- Offenheit für Lösungsvorschläge und Förderung eigenständiger Problemlösungsstrategien
- Wertschätzung, Freundlichkeit und konstruktives Feedback
- Anerkennung, dass Fehler erlaubt sind
- Entwicklung fördern

Unterschiede

- Der Coach ist nicht Teil des Systems seines Kunden, die Führungskraft ist es und sie hat in ihrer Rolle auch engen Bezug zu weiteren Mitgliedern des Systems
- Der Mitarbeiter befindet sich in einem Abhängigkeitsverhältnis zur Führungskraft, da diese den Mitarbeiter betreffende Entscheidungen treffen darf
- Die Führungskraft verantwortet Unternehmensziele und setzt diese mit ihren Mitarbeitern um, individuelle Ziele sind nicht immer erfüllbar
- Rahmenbedingungen für die Umsetzung von Lösungen sind Führungskräften und Mitarbeitern häufig vorgegeben und damit nur bedingt beeinflussbar (z. B. Zeit, Systeme, Prozesse)

Die Auswertung von Gemeinsamkeiten und Unterschieden macht deutlich, wo Möglichkeiten und Grenzen systemischen Coachingansätzen im Führungsalltag liegen. Möglichkeiten bestehen im allgemeinen da, wo Selbstbestimmung und die Übernahme von Verantwortung in der Arbeitstätigkeit gefragt und möglich sind. Die Grenzen liegen dort, wo die Methoden, Antworten und Lösungsstrategien eher ganzheitlich angelegt und vorgegeben sind, auf verschiedene Lebensbereiche ausstrahlen und damit die Grenzen des gemeinsamen Systems von Mitarbeitern und Führungskräften verlassen werden. Aber auch da, wo sich individuelle Ziele und Lösungsstrategien den Zielen und Zwecken des Systems (des Unternehmens) unterordnen müssen. Eine Führungskraft die Coachingmethoden bei der Führung ihrer Mitarbeiter anwenden möchte, muss sich also darauf einstellen, dass Zielvorstellungen und Lösungsansätze präferiert werden, die im jeweiligen Unternehmen und im Ermessensspielraum der Führungskraft nicht umsetzbar sind.

5) Systemische Coaching Methoden für den Führungsalltag

Im Folgenden möchte ich einige systemische Methoden und Möglichkeiten der Umsetzung im Führungsalltag vorstellen.

5.1) Aktives Zuhören – in komplexen Situationen und bei Konflikten

„Aktives Zuhören – Zuhören und Wiederholen dessen, was verstanden wurde – ist deshalb sehr wichtig, weil damit vom Kunden (Mitarbeiter) bereits ausgesprochene Lösungsansätze, mögliche Auswirkungen von Lösungen oder wesentliche Kriterien einer guten Lösung ... besser zugänglich gemacht werden – ja ihm oftmals erst zu Bewusstsein kommen“ (*3 Vgl. Radatz, 2023, S.110)

Es bietet sich in jedem Personalgespräch an, zum Beispiel wenn vom Mitarbeiter Probleme in komplexen Arbeits- oder Projektablaufe geschildert werden, oder Situationen bei denen die zeitliche Abfolge, oder Ursache-Wirkung-Zusammenhänge nicht leicht durchschaubar sind. Nicht selten sortiert der Mitarbeiter allein durch das Aussprechen seine eigenen Gedanken und findet passende Lösungsansätze, die dann mit hoher Wahrscheinlichkeit und selbstständig von ihm umgesetzt werden. Auch bei Konflikten im Team, mit internen oder externen Ansprechpartnern ist aktives Zuhören eine sehr gute Methode, den Mitarbeiter in die Reflexion zu bringen, wie es zur Entstehung des Konfliktes kam, was dabei möglicherweise die eigenen Anteile gewesen sind, die zur Reaktion des Gegenübers geführt haben, wo es vielleicht Missverständnisse gab und ähnliche Aspekte der Auseinandersetzung.

5.2) Systemische Fragen – Beispielfragen für den Führungsalltag

„Fragen, was ein erfolgreiches Unternehmen ausmacht, wie sich eine charismatische Führungskraft verhalten muss, woran ein leistungsstarkes Team gemessen werden kann, was kundenorientiertes Vorgehen bedeutet – brauchen klare Antworten... Ich nenne sie Verantwortungsfragen, denn ich bin gezwungen, darauf eine Antwort zu finden, für die ich dann die Verantwortung übernehme... Verantwortungsfragen kennen niemals nur eine Antwort – jeder Mensch entscheidet diese Fragen aufgrund seiner Erfahrungen, Ziele, Wertvorstellungen und Erwartungen auf ganz individuelle Art und Weise, und verhält sich entsprechend dieser oft unbewusst getroffenen Entscheidung.“ (*4, Vgl. Radatz, 2023, S.37) Im Führungsalltag ist diese Art von Fragen, wie sie im systemischen Coaching gestellt werden, deshalb so empfehlenswert, weil die Antworten individuell sind, für sinnvoll befunden werden und damit eine hohe Wahrscheinlichkeit besteht, dass gewonnene Erkenntnisse und Lösungsansätze nachhaltig wirken und umgesetzt werden. Folgende Arten systemischer Fragen (*5, Fotoprotokoll Modul 3) können beispielsweise eingesetzt werden:

5.2.1) Skalierungsfragen

Ziel:

- Unterschiede klar machen für bereits Erreichtes
- Bewusstsein schaffen für bereits Erreichtes
- Veränderungen festhalten

Beispiel:

Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 10 dafür steht „Ich arbeite meine Aufgaben souverän und selbstständig ab“ und 0 „ich bin mir bei meinen Aufgaben unsicher und muss fast jedes Detail nachfragen“

- Wo stehst du aktuell?
- Wie bist du von der 2 auf die 5 gekommen?
- Woran würdest du festmachen, dass du auf 5 stehst?
- Woran merken deine Kollegen, dass du auf 5 stehst?
- Was brauchst Du, um auf 6 zu kommen? Was machst du konkret bei 6 anders?

5.2.2) Hypothetische Fragen (Einladung zum Gedankenexperiment):

Ziel:

- Denkräume eröffnen/Fokus erweitern
- Zulassung (zumindest theoretisch) neuer Denkräume

Beispiel:

- Mal angenommen, ich würde dich fragen, ob du meine Nachfolge antreten möchtest. Wie würdest du reagieren?
- Stell dir vor, du könntest dir selbst eine Stelle in unserem Unternehmen kreieren. Welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten würdest du dir geben?

5.2.3) Zirkuläre Fragen

Ziel:

- Sichtweise anderer Personen/-gruppen einbeziehen und aus deren Perspektive sprechen
- Perspektivwechsel erzeugen, neue Sichtweisen, neue Handlungsoptionen, Vernetzungen verdeutlichen

Beispiel:

- Was würde deine Kollegin dir raten, um das Problem zu lösen?
- Was würde dein Lieblingskunde mir sagen, was er am meisten an dir schätzt?
- Welche Vermutung hast du, wie es deiner Kollegin mit der aktuellen Situation geht?

5.2.4) Verschlimmerungsfragen / Paradoxe Fragen

Ziel:

- Bewusstmachen von Einflussmöglichkeiten und Übernahme von Selbstverantwortung

Beispiel:

- Wie viele Projektanfragen müssten pro Tag eingehen, um komplett den Überblick zu verlieren?
- Was könntest du tun, damit dein Verhältnis zur Kollegin X noch schlechter wird?
- Welche überwiegenden Tätigkeiten würden dir völlig den Spaß an der Arbeit verderben?
- Was könntest du tun, damit deine Vorschläge in dem Meeting nicht gehört werden?

5.2.5) Metaphernfragen

Ziel:

- Perspektivwechsel erzeugen
- Gefühlswelt einbeziehen
- Externalisierung

Beispiel:

„Die Übernahme einer Führungsrolle kommt mir vor, wie eine weite Reise..“

- Wie fern ist das Ziel? Wieviel Zeit planst du ein, es zu erreichen?
- Welche Informationen benötigst du über das Reiseziel?
- Was kommt in deinen Koffer für die Reise?
- Was musst du vor der Reise organisieren?
- Wirst du auf deiner Reise begleitet? Wenn ja, durch wen?

5.3) GROW – zur Unterstützung bei der Umsetzung von Entwicklungszielen

GROW steht für “Goal – Reaction – Options – Way forward” und dieses Modell (*6, Fotoprotokoll Modul 4) lässt sich im Führungsalltag unter anderem in Entwicklungsgesprächen anwenden. Möchte sich ein Mitarbeiter weiterentwickeln und andere Aufgaben oder mehr Verantwortung übernehmen, kann die Führungskraft von Änderungsbereitschaft und Motivation ausgehen. Mit diesem Coaching-Tool kann der Mitarbeitende in die eigenständigen Umsetzung seiner Entwicklungsziele geführt und darin unterstützt werden. Im Unternehmenskontext ist Mitarbeiterentwicklung an unternehmerische Zwecke und Interessen gebunden, welche die Führungskraft vertreten und unterstützen muss. Ideal ist es, wenn sich Mitarbeiter- und Unternehmensinteressen ergänzen, wenn sie sich ausschließen treten Konflikte auf. In den Wunsch zur Weiterentwicklung ist dieser Aspekt von vornherein mit einzubeziehen, möglicherweise sind Kompromisse nötig, um das Entwicklungsziel umzusetzen.

Beispielfrage mit der die Führungskraft unter Anwendung des GROW-Modells den Entwicklungsprozess unterstützen kann:

Goal:

- Was genau ist dein Entwicklungsziel?
- Welche Aufgaben/Projekte möchtest du in Zukunft übernehmen?
- Bis wann möchtest du dieses Entwicklungsziel erreichen?
- Woran merkst du, dass du das Entwicklungsziel erreicht hast?
- Wie erkennen deine Kunden/Kollegen, dass du das Entwicklungsziel erreicht hast?
- Welchen Nutzen hat das Unternehmen, dass du diese Entwicklung anstrebst?
- Welche Erwartungen hast du an mich? Wie kann ich dich dabei unterstützen?

Reality:

- Welche Fähigkeiten bringst du aktuell schon mit, auf die du bei der Entwicklung aufbauen kannst?
- Welche Erfahrungen hast du in der Vergangenheit bereits gesammelt, die für die künftige Entwicklung nützlich sein könnten?
- Welche Rückmeldungen von Kollegen/Kunden bestärken dich in deinem Entwicklungswunsch?
- Welche Herausforderungen siehst du in Bezug auf dein Entwicklungsziel?
- Wer ist für dich ein Vorbild?
- Welche Einsatzmöglichkeiten/Einsatzbereiche siehst du für dich, wenn du das Entwicklungsziel erreicht hast?
- Bis wann möchtest du dein Entwicklungsziel erreichen?

Options:

- Wer kann dich unterstützen, notwendige Fähigkeiten für dein Entwicklungsziel aufzubauen?
- Wie würde sich die Person verhalten, die du als dein Vorbild benannt hast?
- Welchen Kontakt hast du zu deinen Vorbildern? Wie könntest du den Kontakt ausbauen?
- Welche ersten Versuche hast du hinsichtlich deines Entwicklungsziels unternommen?
- Woran bist du bisher hinsichtlich deines Entwicklungsziels gescheitert? Was würdest du aus heutiger Sicht anders machen?
- Welche Schritte sind aus deiner Sicht nötig, um das Ziel zu erreichen?
- Welche internen oder externen Schulungen wären sinnvoll?
- Wie kannst du deine aktuelle Tätigkeit mit dem Entwicklungsziel in Einklang bringen?
- Welche zeitlichen, finanziellen Ressourcen müssten aufgewendet werden? Von wem?
-

Way forward:

- Was ist dein nächster, erster Schritt?
- Was brauchst du von mir, um den ersten Schritt zu gehen?
- Wie verbleiben wir ganz konkret?
- Welche Kontakte im Unternehmen sind nötig? Wie stellst du sie her?
- Wofür brauchst du meine direkte Unterstützung?

- Welchen Austausch wünschst du dir mit in Bezug auf dein Entwicklungsziel?
- Wer wäre noch wichtig, um den ersten Schritt zu gehen?
- Was oder wer könnte dich aufhalten, den ersten Schritt zu gehen?

5.4) Führungskraft = Mensch – Methoden zur Selbstreflektion und -regulation

Die Übernahme von Führungsverantwortung ist in der eingangs beschriebenen VUCA-Welt verlangt ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Umsicht und Kraft. Es gilt die Übersicht über die Prozesse in der Organisation zu behalten, die richtigen Impulse zu setzen und Entscheidungen zu treffen - nicht selten sind Druck und Spannung auszuhalten. Um leistungsfähig zu bleiben und auch in hektischen Zeiten die eigene innere Ruhe zu bewahren, sind Coachingtechniken auch für die Selbstreflexion der Führungskraft empfehlenswert, denn mit Besonnenheit, den richtigen Fragen an sich selbst und etwas Abstand zum Tagesgeschehen lassen sich auch hierbei die passendsten Lösungen häufig bei sich selbst finden. Wie im systemischen Coaching mit anderen geht es darum positive Erfahrungen (Ressourcen) und intuitives Wissen aus dem Unterbewusstsein ins Bewusstsein zu rufen, um sie nutzen zu können.

Im Folgenden werden dazu zwei hilfreiche Coachingtechniken vorgestellt, die von Sonja Radatz in ihrem Buch „Beraten ohne Ratschlag“ neben einigen weiteren empfohlen werden (*7 Vgl. Radatz, 2023, S. 319 ff):

5.4.1) Nutzung des virtuellen Experten

Der virtuelle Experte sollte eine Person sein, von der man annehmen kann, dass sie eine bestehende Frage genau beantworten kann. Diese Technik kann helfen, eine wichtige Entscheidung zu treffen oder die richtigen Schritte zu setzen.

Vorgehen:

1. Experten auswählen der zur Situation passt und sich vorstellen, man hätte einen persönlichen Termin
2. Überlegen und notieren, welche Frage(n) diesem Experten gestellt werden sollen und in eine Reihenfolge bringen
3. Dem Experten in Gedanken (oder auch laut aussprechen) die Fragen stellen und seine möglichen Antworten aufschreiben.
4. Antworten evaluieren und sich überlegen, welche Antwort der Experte auswählen würde.

5.4.2) Vorgesetzten-Ratschlag

Ein Ratschlag von einem virtuellen Vorgesetzten eignet sich, wenn Probleme anstehen, die fachliche oder personelle Entscheidungen im Unternehmen betreffen und z. B. ein wirkliches Gespräch dazu

vorbereiten bzw. vorwegnehmen. Es bietet sich an, das Entscheidungspapier oder Konzept, welches man dafür vortragen möchte, schriftlich vorzubereiten.

Vorgehen:

1. Den gewählten Vorgesetzten in den Raum holen – einen tatsächlichen, zweiten Stuhl anbieten
2. Die Charakteristika des Vorgesetzten übernehmen, sich auf den leeren für ihn bestimmten Stuhl setzen, sich voll und ganz in die Person hineinversetzen.
3. Den Entscheidungsvorschlag mit den Augen des Vorgesetzten ansehen und sich fragen: Was würde dieser darin lesen? Was würde ihm gefallen? Was würde ihm nicht gefallen? Worüber würde er diskutieren? Was würde er anders formulieren? Was bräuchte er, um den Vorschlag weiter nach oben, auf die nächste Entscheidungsebene zu bringen?
4. Konzept/Entscheidungspapier korrigieren, sodass es inhaltlich gleich bleibt, aber beim echten Meeting keine Probleme verursacht.

6) Fazit

In der heutigen Zeit, schnelllebig und mit komplexen Anforderungen, kann eine Führungskraft sehr von den Methoden und Herangehensweise des systemischen Coachings profitieren. Mitarbeiter, die auf diese Weise geführt werden, entwickeln eher eigene Lösungen die sie eher umzusetzen bereit sind, als von anderen Gedachtes und Vorgegebenes, für Unternehmen kann diese Art der Führung ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein. Grenzen des systemischen Coaching-Ansatzes werden im Führungsalltag erreicht, wenn das Sinnerleben und die Lösungsideen nicht zu den Zwecken und Zielen des Unternehmens (Systems) passen und Kompromisse ausgeschlossen sind. Viele Methoden des systemischen Coachings sind einfach anwendbar und stehen für sich. Im Führungsalltag sind sie daher gut in vielen Situationen, vom einfachen Gespräch bis zum Entwicklungs- und Teammeeting anwendbar. Wichtiger als die Methoden selbst, ist allerdings die innere Haltung die systemische Coaches und Führungskräfte im Kontakt mit ihren Klienten und Mitarbeitern einnehmen: Eine vertrauensvolle, neugierige und wertschätzende Begegnung auf Augenhöhe und die Gewissheit, dass jeder Mensch die besten Lösungen seiner Themen bereits in sich trägt und es vor allem darum geht, diese zu entdecken, zu reflektieren und die Selbsterkenntnis zu begleiten.

7) Quellenangaben

Buch

*2,*3,*4,*7: Sonja Radatz, Beraten ohne Ratschlag, Wolkersdorf-Österreich: Literatur-VSM e.U.
11.unveränderte Auflage 2023

Internet

*1 Stageacademy

http: <https://www.stageacademy.com/5-rollen-einer-fuehrungskraft/#:~:text=Kategorie%20Magazin-,Die%205%20Rollen%20einer%20F%C3%BChrungskraft%3A%20Mentor%2C%20Probleml%C3%B6ser%2C%20Koordinator%2C,m%C3%BCssen%20in%20verschiedene%20Rollen%20schl%C3%BCpfen.,09/07/2024>

Inkonstellation – Fotoprotokolle

*5 Inkonstellation, Fotoprotokoll Ausbildung Frankfurt 2024, Modul 3 – Fragen

*6 Inkonstellation, Fotoprotokoll Ausbildung Frankfurt 2024, Modul 4 – Methoden

Foto auf Titelseite – eigene Aufnahme 2023