Hypnosystemisches Coaching in der Führungskräfteentwicklung

Seminararbeit im Rahmen der Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation

Tanja Fischer

28.02.2025

Bild 1 KI generiert

Inhalt

1. Einleitung 3
2. Grundlagen des hypnosystemischen Coachings 4
3. Anforderungen an Führungskräfte 5
4. Hypnosystemisches Coaching in der Führungskräfteentwicklung 6
5. Diskussion 8
6. Fazit 9
Literaturverzeichnis 10

1. Einleitung

In einer zunehmend komplexen und dynamischen Arbeitswelt stehen Führungskräfte vor vielfältigen Herausforderungen. Technologischer Fortschritt, unterschiedliche Erwartungen verschiedener Generationen, Fachkräftemangel, New Work, geopolitische Spannungen sowie wachsende Anforderungen an nachhaltiges Wirtschaften erfordern Führungsansätze, die in Zeiten von hoher Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität greifen. Die Rolle von Führungskräften hat sich über die vergangenen Jahrzehnte drastisch verändert. Kirstin Lynde, Gründerin der Führungskräfteentwicklungsagentur „Catalyze Associates“ beschreibt die Veränderung wie folgt (2024):

„Die besten Führungskräfte des 20. Jahrhunderts waren Antwortgeber – sie setzten Vision und Strategie von oben fest. Doch die besten Führungskräfte des 21. Jahrhunderts sind Fragesteller. Sie suchen aktiv nach Feedback und neuen Perspektiven und stellen neugierige Fragen – über sich selbst, ihre Teams und ihr Umfeld.“

Die von ihr skizzierte Veränderung zeigt auf, dass Führung im 21. Jahrhundert ein neues Selbstverständnis mit sich bringt. Kritische Kompetenzen wie emotionale Intelligenz, adaptive Kommunikation, flexibles Denken, Perspektivensuche und -abstimmung, strategische Disruptionskompetenz sowie resiliente Selbstwahrnehmung sind essenziell für wirkungsvolle Führung Teams und Organisationen (Knight, 2024).

Diese Kompetenzen zu meistern und die entsprechende Haltung zu verinnerlichen erfordert eine intensive Auseinandersetzung mit sich selbst. Coaching hat sich in diesem Kontext als wirksames Instrument etabliert, um Führungskräfte in ihrer persönlichen Entwicklung zu begleiten, ihre Handlungsspielräume zu erweitern und sie dabei zu unterstützen, Herausforderungen lösungsorientiert zu begegnen.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, inwieweit hypnosystemisches Coaching einen wirkungsvollen Ansatz in der Führungskräfteentwicklung bietet. Dabei werden sowohl die theoretischen Grundlagen als auch praktische Anwendungsfelder dieser Coaching-Methodik beleuchtet und diskutiert.

2. Grundlagen des hypnosystemischen Coachings

Gunther Schmidt, ein deutscher Volkswirt, Arzt und systemischer Familientherapeut gilt als Begründer des hyposystemischen Ansatzes. Diesen entwickelte er in den 1980er Jahren. Er basiert auf den hypnotherapeutischen Konzepten von Milton Erickson sowie auf systemisch-konstruktivistischen Therapie- und Beratungsmodellen (Schmidt, 2020).

Grundlegend für den hypnosystemischen Ansatz ist die Annahme, dass alle Lebensprozesse durch regelhafte Muster geprägt sind. Ein "Muster" beschreibt hierbei die Verknüpfung und Wechselwirkung verschiedener Wahrnehmungselemente, darunter Gedanken, Verhaltensweisen, Kommunikationsstile, emotionale und körperliche Reaktionen (Schmidt, 2019). Diese Muster beeinflussen unser Erleben und unser Handeln im Alltag.

Die systemisch-konstruktivistische Sichtweise auf die Wirklichkeit bedeutet, dass unsere Wahrnehmung nicht objektiv ist, sondern durch individuelle biologische und psychologische Prozesse sowie soziale Interaktionen geformt wird (Watzlawick, 1985). Veränderung kann daher nur stattfinden, wenn bestehende Muster durch neue Impulse unterbrochen und weiterentwickelt werden. Diese sogenannten Unterschiedsbildungen ermöglichen die Neustrukturierung von Wahrnehmungs- und Handlungsweisen und fördern dadurch Veränderung (Schmidt, 2014).

Ein wesentliches Prinzip des hypnosystemischen Coachings ist die Frage nach dem „wofür“ eines bestimmten Verhaltens. Anstatt ein Verhalten als problematisch zu bewerten, wird es als Kompetenz betrachtet, die in einem bestimmten Kontext eine Funktion erfüllt. Durch diesen Perspektivwechsel können Ressourcen und unbewusste Potenziale gezielt aktiviert werden (Schmidt, 2021).

Die hypnosystemische Arbeit nutzt systematisch unwillkürliche Prozesse, um gewünschte Veränderungen zu erreichen. Dabei werden sowohl individuelle innere Dynamiken als auch systemische und gruppendynamische Prozesse einbezogen. Durch gezielte Fokussierung auf unbewusste Mechanismen können nachhaltige Entwicklungsprozesse angestoßen werden (Schmidt, 2016).

3. Anforderungen an Führungskräfte

In unserer heutigen VUCA Welt[1] ist Veränderung zur Norm geworden. Dies spiegelt sich auch in den Anforderungen an Führungskräfte in Organisationen wider. Auch wenn Organisationen je nach Unternehmensform und Branche unterschiedlich stark von dem Veränderungsdruck betroffen sind, treffen die folgenden Kernkompetenzen auf einen Großteil von Führungskräften in unterschiedlichen Positionen zu:

Wachsende Bedeutung von emotionaler Intelligenz

Moderne Führung erfordert nicht mehr nur fachliche Exzellenz und Entscheidungsstärke, sondern zunehmend soziale und emotionale Kompetenzen. Studien zeigen, dass psychologische Sicherheit (Edmondson, 2019), Empathie (Goleman, 2006) und die Fähigkeit zur Selbstreflexion (Kets de Vries, 2014) entscheidend für eine effektive Führung sind. Besonders bei stark performanten Teams konnte eine erhöhte psychologische Sicherheit festgestellt werden. Teammitglieder fürchten keine negativen Konsequenzen beim Teilen und Challengen von Ideen (Edmondson, 2019).

Adaptivität und der Umgang mit Ambivalenz

Es wird zunehmend Wert auf eine partizipative und adaptive Führung gelegt. Die hierarchischen Strukturen der Vergangenheit weichen agilen und kollaborativen Ansätzen, die eine flexible Anpassung an sich schnell verändernde Rahmenbedingungen ermöglichen. Führungskräfte müssen daher in der Lage sein, mit Unsicherheit umzugehen, kreative Lösungsansätze zu fördern, eine innovationsfreundliche Kultur zu etablieren und Teams auch durch komplexe Zeiten zu navigieren (Laloux, 2014). Darüber hinaus wird der Umgang mit Diversität und Inklusion immer wichtiger: Unterschiedliche Perspektiven und Hintergründe im Team müssen nicht nur akzeptiert, sondern aktiv als Bereicherung genutzt werden (Frederiksen, 2022).

Stärkenorientierte Weiterentwicklung von Teams

Ein weiteres wichtiges Element ist Empowerment und werteorientierte Führung. Hierbei rückt die Rolle der Führungskraft als Entwicklungspartner:in in den Fokus: Anstatt Anweisungen zu geben, wird es immer wichtiger, Mitarbeitende in ihrer Entwicklung zu unterstützen und zu inspirieren (Cummings & Worley, 2021). Die Fähigkeit, durch gezieltes Coaching individuelle Stärken zu fördern, trägt maßgeblich zur Motivation und Leistungsfähigkeit von Teams bei. Wichtig ist dabei zu betonen, dass die Führungskraft aufgrund ihrer hierarchischen Beziehung und der daraus resultierenden Interessenskonflikten keine klassische Coach-Rolle verkörpern kann. Jedoch können eine Coach Haltung sowie einzelne Interventionen Führungskräfte in der Begleitung ihrer Teams helfen.

[1] Akronym für „volatility“, „uncertainty“, „complexity“, “ambiguity”

Der amerikanische Arzt, Anthropologe und ehemaliger Präsident der Weltbank Jim Yong Kim stellt einen der grundlegendsten Aspekte von wirksamer Führung dar: *„Eines der wichtigsten Dinge in der Führung ist, dass man die Art von Demut haben muss, die es einem ermöglicht, gecoacht zu werden.“* Die Auseinandersetzung mit sich selbst und dem eigenen Handeln und Wirken deutet nicht auf Defizite einer Führungskraft hin, sondern vielmehr auf ihre Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und kontinuierlich zu wachsen (Perry, 2022).

4. Hypnosystemisches Coaching in der Führungskräfteentwicklung

Coaching als Maßnahme der Führungskräfteentwicklung hat über die vergangenen Jahrzehnte an Bedeutung gewonnen. Immer mehr Unternehmen engagieren Coaches für die Begleitung und Weiterentwicklung ihrer Führungskräfte (Carey et al., 2011). Während der Fokus in der Vergangenheit vor allem auf Top Management lag, werden die Vorteile von Coaching auch verstärkt für Führungskräfte im mittleren Management oder bereits bei Menschen mit ersten Führungserfahrungen gesehen (Rauen, 2024).

Coaching als effektiver Ansatz in der Führungskräfteentwicklung

Leadership-Coaching spiegelt eine sich entwickelnde Dynamik zwischen Klient:in und Coach wider. Diese unterscheidet sich qualitativ von den meisten Ansätzen der Führungskräfteentwicklung und bringt daher besondere Herausforderungen für die Evaluation mit sich (Ely et al., 2011). Verschiedene Studien konnten jedoch die Wirksamkeit in ersten Ansätzen belegen. Organisationen, die Coaching zur Führungskräfteentwicklung einsetzen, verbessern die Mitarbeiterbindung, die Zusammenarbeit im Team, die Beziehungen und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz (ICF, 2021). In einer Studie von Ladegard und Gjerde (2014) wiesen die Autoren eine Steigerung der Führungskräfte in ihrer Rollenwirksamkeit nach. Außerdem erhöhte sich das Vertrauen in Mitarbeitende und diese hatten weniger Kündigungsabsichten im Vergleich zu einer Kontrollgruppe.

Hypnosystemisches Coaching mit dem Fokus auf Unwillkürlichem

Führungskräfte sind es gewohnt in ihrem Arbeitsumfeld im „üblichen Alltagsbewusstsein“ zu agieren. Dort werden Wahrnehmungen bewusst erlebt und kognitiv strukturiert verarbeitet werden. Die Auseinandersetzung mit dem Unwillkürlichen finden im Großteil unserer heutigen Arbeitswelt wenig Raum. Hypnosystemisches Arbeiten nutzt systematisch und gezielt unwillkürliche Prozesse zur Erreichung gewünschter Ergebnisse (siehe Abbildung 1). Es bietet dadurch für Führungskräfte oft einen neuartigen Ansatz im Erleben des hypnosystemischen Coachingprozesses.

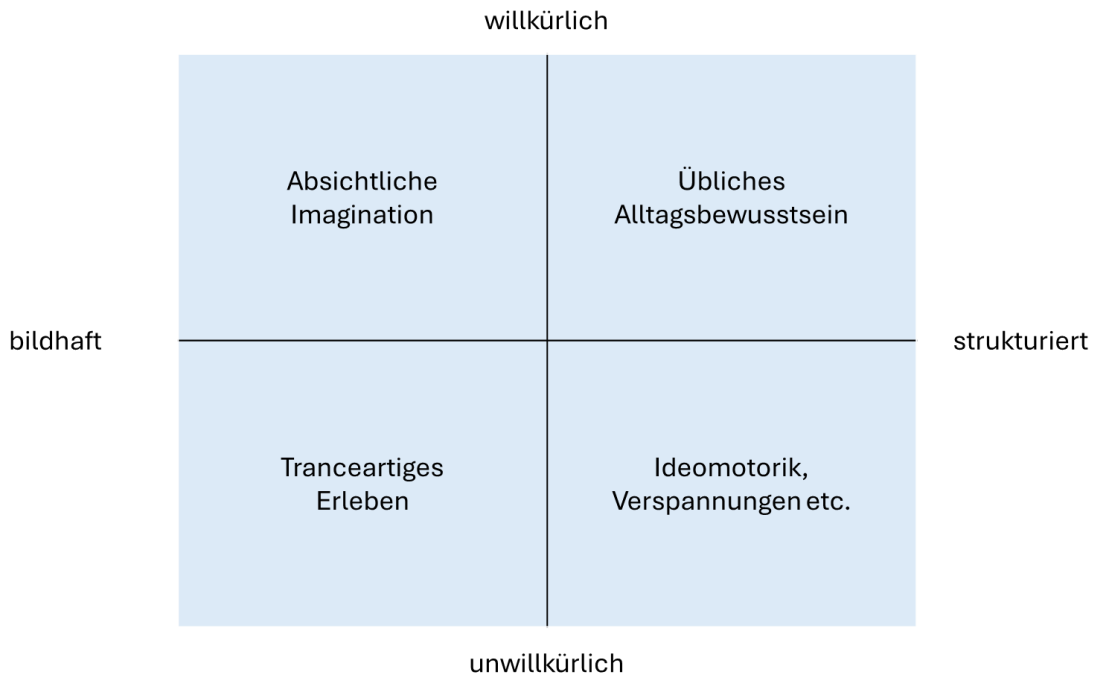

Abbildung 1: Differenzierung zwischen diversen Bewusstseinsprozessen (Schmidt 2016, S.20)

Hypnosystemisches Coachingmethoden für neue Führungsanforderungen

Haltung und der Beziehungsaufbau vom Coach zum Klienten stehen im Vordergrund. Im Folgenden werden drei hypnosystemische Coachingmethoden und -elemente vorgestellt, die beim Coaching im Rahmen von Führungskräfteentwicklung hilfreich sein können.

Somatische Wahrnehmung und Anker Setzung

Die Förderung von emotionaler Intelligenz im Coaching von Führungskräften kann durch verschiedene hypnosystemische Tools wirksam unterstützt werden. Ein zentrales Werkzeug ist die somatische Wahrnehmung, bei der Führungskräfte lernen, auf die Signale ihres Körpers zu achten, um emotionale Belastungen und Stress frühzeitig zu erkennen. Durch achtsames Spüren können sie ihre eigenen emotionalen Reaktionen besser regulieren und so in herausfordernden Situationen ruhiger und kontrollierter handeln. Ein weiteres effektives Tool ist die Anker-Technik, bei der Führungskräfte lernen, ressourcenreiche Zustände wie Vertrauen, Ruhe oder Zuversicht durch kinästhetische, auditive oder visuelle Anker bewusst abzurufen. Dies hilft ihnen, auch in herausfordernden Situationen handlungsfähig zu bleiben. Diese Methoden fördern die emotionale Selbstregulation und stärken die Fähigkeit, in stressigen Situationen empathisch und souverän zu agieren, was sich positiv auf die wahrgenommene psychologische Sicherheit im Team auswirkt.

„Seitenmodell“ nach Gunther Schmidt

Die Anwendung des „Seitenmodells“ nach Gunther Schmidt kann Führungskräften helfen, mit Ambivalenz und Adaptivität umzugehen, indem es ermöglicht,

widersprüchliche innere Anteile bewusst wahrzunehmen und konstruktiv zu nutzen. Gerade in unsicheren Führungssituationen erleben viele Führungskräfte innere Konflikte – beispielsweise zwischen einem kontrollierenden Anteil, der Sicherheit und Struktur schaffen will, und einem flexiblen Anteil, der Offenheit für neue Lösungen erfordert. Durch die methodische Trennung dieser inneren Stimmen („Eine Seite von mir will… und eine andere Seite von mir hat Bedenken…“) wird es möglich, eine Meta-Perspektive einzunehmen und beide Anteile wertzuschätzen, anstatt in inneren Blockaden oder Entscheidungslähmung zu verharren. Durch gezielte Ausarbeitung mithilfe von VAKOG – etwa durch Visualisierung oder räumliche Verortung – kann die Führungskraft nicht nur mehr Klarheit über ihre inneren Dynamiken gewinnen, sondern auch lernen, flexibel zwischen verschiedenen Führungsstilen zu wechseln. Dies fördert die Fähigkeit, situativ angemessen zu reagieren, kreative Lösungen zu finden und souverän mit Unsicherheit umzugehen.

„Muster des Gelingens“

Die Anwendung der „Muster des Gelingens“ im Coaching hilft Führungskräften, den Fokus auf die bereits vorhandenen Stärken und Ressourcen ihres Teams zu legen und somit eine stärkenorientierte Weiterentwicklung zu fördern. Indem Führungskräfte gezielt nach den Erfolgen und positiven Momenten bei sich selbst oder im Team suchen, wird ein Bewusstsein für das, was bereits gut funktioniert, geschaffen. Das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten und die des Teams wird gestärkt. Es kann die Führungskraft sowie das Team darin stärken, eine positive, ressourcenorientierte Führung zu (er)leben.

5. Diskussion

„Alle Klient:innen, egal wer sie sind und wie groß, erfolgreich und wichtig sie auch sein mögen, haben zwei Ängste: Verletzlichkeit und den Verlust von Kontrolle“, schreibt Jenny Rogers in *„Coaching Skills – A Handbook“* (2012). Besonders bei der Arbeit mit dem Unbewussten und Unwillkürlichen bedarf es einer vertrauensvollen Coach-Klienten Beziehung. Hypnosystemisches Coachingmethoden und Elemente zeigen ein großes Potenzial in der Arbeit mit Führungskräften auf. Jedoch wie in jedem Coachingprozess ist ein ganz wesentlicher Faktor das „Pacing“. Klienten müssen sich auf die Interventionen des Coachingsprozesses einlassen können.

In der Führungskräfteentwicklung stehen den Entscheider:innen oft begrenzte Ressourcen zur Verfügung für die Durchführung von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen und -programmen. Gerade im Zeitalter der voranschreitenden Digitalisierung gibt es ein wachsendes Angebot an virtuellen Coachingangeboten und skalierbaren Alternativen. Die Übertragung von hypnosystemischen Coachingelementen in virtuelle Formate könnte ein interessantes Feld zum weiteren Beleuchten des Themas sein.

6. Fazit

Die Arbeit zeigt, dass hypnosystemisches Coaching einen äußerst wertvollen Ansatz in der Führungskräfteentwicklung bietet. Durch die Verbindung hypnotherapeutischer Konzepte mit systemischen Denkweisen können Führungskräfte ihre emotionalen und kognitiven Kompetenzen gezielt ausbauen, um den Anforderungen der modernen Arbeitswelt besser gerecht zu werden. Die im hypnosystemischen Coaching eingesetzten Methoden, wie somatische Wahrnehmung, Anker-Setzung, „Muster des Gelingens“, oder das „Seitenmodell“, bieten praxisorientierte Werkzeuge, die Führungskräfte sowohl in ihrer persönlichen als auch beruflichen Entwicklung nachhaltig unterstützen.

Literaturverzeichnis

Carey, W., Philippon, D. J., & Cummings, G. G. (2011). *Coaching models for leadership development: An integrative review*. Journal of Leadership Studies, 5(3), 51–67. https://doi.org/10.1002/jls.20204

Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). *Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework*. The Leadership Quarterly, 21(4), 585–599.

Boyatzis, R. E., Smith, M. L., & Van Oosten, E. (2013). *Helping People Change: Coaching with Compassion for Lifelong Learning and Growth*. Harvard Business Review Press.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). *Organisationale Entwicklung und Veränderung*. Cengage Learning.

Edmondson, A. (2019). *Die angstfreie Organisation: Psychologische Sicherheit am Arbeitsplatz für Lernen, Innovation und Wachstum*. Wiley.

Goleman, D. (2006). *Emotionale Intelligenz: Warum sie mehr zählt als der IQ*. Bantam.

Kets de Vries, M. (2014). *Achtsames Leadership-Coaching: Reisen ins Innere*. Palgrave Macmillan.

Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit*. Nelson Parker.

Rogers, J. (2012). *Coaching skills: A handbook* (3. Aufl.). McGraw-Hill Education.

Schmidt, G. (2014). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*. Carl-Auer Verlag.

Schmidt, G. (2016). *Selbsthypnose und Autosuggestion: Hypnosystemische Konzepte für Coaching und Therapie*. Springer.

Schmidt, G. (2019). *Hypnosystemische Konzepte für Therapie, Beratung und Coaching*. Carl-Auer Verlag.

Schmidt, G. (2021). *Veränderung als Kunst: Hypnosystemisches Arbeiten mit kreativen Methoden*. Carl-Auer Verlag.

Watzlawick, P. (1985). *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* Piper Verlag.

Whitmore, J. (2017). *Coaching für die Praxis: Prinzipien und Praxis des Coaching und der Führung* (6. Aufl.). Junfermann Verlag.

Frederiksen, G. (2022). *Great leadership is a network, not a hierarchy* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/xyz

Harvard Business Review. (2021, Mai). *How coaching can help you move from crisis management to crisis leadership.* https://hbr.org/sponsored/2021/05/how-coaching-can-help-you-move-from-crisis-management-to-crisis-leadership

Knight, R. (2024). *6 essential leadership skills and how to develop them.* Harvard Business Review. https://hbr.org/2024/10/6-essential-leadership-skills-and-how-to-develop-them

Rauen, C. (2024). *RAUEN Coaching-Marktanalyse 2024-05-16.* Abgerufen von https://www.rauen.de