

Abschlussarbeit
Systemischer Coach
InKonstellation Hannover

Praktische Anwendung des systemischen Coachings in der Führungsarbeit

- im Kontext der Übernahme eines neuen Teams -

Petra Rosenberg
September 2025

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	1
1. Einleitung	2
2. Der systemische Coachingansatz allgemein und in Bezug auf Mitarbeiterführung.	3
3. Die 5 Schritte im Coaching-Prozess	4
4. Praxisfall: Skizzierung einer Gesprächsrunde zur Teamorganisation	7
5. Einführung einer Feedback-Kultur	8
6. Resilienz im Team fördern	9
7. Chancen und Grenzen	10
8. Fazit	12
Quellenverzeichnis	13

1. Einleitung

Mit dem Start meiner Ausbildung zum systemischen Coach bei InKonstellation im Februar 2025 habe ich mich mit der Einbindung des systemischen Ansatzes in meine tägliche Praxis als Führungskraft auseinandergesetzt. Ich habe im Dezember 2024 ein neues Filialteam in einem Kreditinstitut mit 11 Teammitgliedern übernommen und binde seitdem sukzessive den neu erlernten systemischen Ansatz in meine Führungsarbeit mit ein.

Ich sehe mich heute mit einem Arbeitsumfeld konfrontiert, das von hoher Dynamik, ständigen Veränderungen und zunehmender Komplexität geprägt ist. Das Einbinden von digitalen Neuerungen und Prozessen ist in meiner Branche ebenso herausfordernd wie die Arbeitsdichte und daraus resultierend die mentale Belastung der Mitarbeitenden. Klassische Führungsstile, die vor allem auf Kontrolle, Vorgaben und hierarchische Steuerung setzen, stoßen auch in unserer Organisation immer häufiger an ihre Grenzen. Stattdessen gewinnen Führungsansätze an Bedeutung, die Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Reflexion fördern. Das systemische Coaching stellt aus meiner Sicht hierfür einen besonders geeigneten Bezugsrahmen dar, da es Führung nicht als Einbahnstraße von „oben nach unten“ versteht, sondern als gemeinsamen Prozess, in dem Wechselwirkungen, Perspektivenvielfalt und Ressourcen der Beteiligten berücksichtigt werden.

Übertragen auf die Übernahme meines neuen Teams bedeutete dies für mich in der Praxis zunächst durch Einzelgespräche und Teamrunden herauszufinden, welche Ressourcen im Team vorhanden sind und wie diese bisher genutzt wurden. Gleichzeitig sollten die bestehenden Aufgaben so im Team aufgeteilt werden, dass sich jeder in dem ihm übertragenen Themenfeld wiederfindet und so eine möglichst hohe Motivation zur Umsetzung der Vorgaben und Erreichen der Erwartungen seitens des Vorstandes für unser Team gegeben ist.

Die zentrale Fragestellung dieser Arbeit lautet daher: „Wie kann ich als Führungskraft meine Rolle unter Anwendung systemischer Coaching-Ansätze gestalten, um sowohl individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden als auch der Team- und Organisationsprozesse wirksam zu unterstützen?“. Gleichzeitig soll eine Nachhaltigkeit in der Anwendung erzeugt werden.

Zur Beantwortung dieser Frage werde ich im Folgenden zunächst die theoretischen Grundlagen des systemischen Coaching-Ansatzes erläutern. Anschließend werde ich darauf eingehen welche spezifischen Impulse ich insbesondere durch die Ausbildung bei InKonstellation erhalten und eingesetzt habe sowie ergänzend eigene Erfahrungen aus meiner langjährigen Tätigkeit als Führungskraft mit einfließen lassen. Hierzu werde ich Beispiele aus meiner Praxis aufführen und des weiteren auch auf die Themen „Feedbackkultur“ und „Resilienz im Team und bei den Mitarbeitenden“ eingehen, um daraus abschließend Chancen und Grenzen der Umsetzung kritisch zu reflektieren.

2. Der systemische Coachingansatz allgemein und in Bezug auf Mitarbeiterführung.

Zunächst möchte ich erläutern, was der Ansatz des systemischen Coachings im Allgemeinen und in der Mitarbeiterführung im Besonderen bedeutet.

Das systemische Coaching im Kontext der Mitarbeiterführung zeichnet sich durch die Annahme aus, dass von den Mitarbeitenden selbst entwickelte Handlungsweisen und Lösungen am nachhaltigsten zu Lern- und Leistungssteigerungen führen. Die Führungskraft übernimmt die Rolle eines Prozessbegleiters, der durch gezielte Fragen, Hypothesen und methodische Impulse Reflexion anstößt, jedoch keine fertigen Lösungen vorgibt. Jeder Mensch trägt seine eigene Lösung zu seinen eigenen Problemen in sich. Dies gilt sowohl bezogen auf private Themen als auch im Arbeitsumfeld.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Führung im systemischen Ansatz ist die Haltung der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden. Man spricht hier auch von dem „ok-ok Modell“.

Diese Grundhaltung sagt aus, dass sowohl die Führungskraft als auch der

Mitarbeitende „ok“ ist, so wie er / sie ist. Jeder hat seine „Sicht auf die Dinge“, eigene Fähigkeiten und das darf auch so sein und ist eben „ok“. Mit dieser Haltung gehe ich als Führungskraft wertfrei, ergebnisoffen und wertschätzend in die Kommunikation wie z.B. die Mitarbeitergespräche und Teamrunden. Dies ermöglicht Raum für die Entwicklung der Selbstwirksamkeit jedes Einzelnen, es entstehen keine Störungen in der Kommunikation durch Voreingenommenheit und Vorurteile.

Das Insel-Modell



Als sehr hilfreich zum Verständnis der Auswirkungen des eigenen Erlebens eines jeden Menschen auf den gesamten Prozess im Coaching und in der Mitarbeiterführung in meinem beruflichen Alltag habe ich das sog. „Insel-Modell“¹ kennengelernt, das uns im Rahmen der

Coaching-Ausbildung vorgestellt wurde.

¹ Flipchart InKonstellation, Modul 1

Zwei Menschen wohnen je allein auf einer einsamen Insel in demselben Meer. Sie haben keinerlei Kontakt zueinander und sind niemals woanders gewesen. Sie kennen nur „ihre Insel“.

Es gibt jeweils Palmen auf denen Kokosnüsse wachsen und Fische um die Insel herum.

Der Mensch auf der oberen rechten Insel mag die Kokosnüsse, weil er sie erntet und isst, er hasst jedoch Fische, weil er bereits von einem beim Schwimmen im Meer gebissen wurde.

Der Mensch auf der unteren linken Insel hasst die Kokosnüsse, weil ihm eine auf den Kopf gefallen ist und ihn verletzt hat. Er mag jedoch die Fische, weil er sie fängt und sich von ihnen ernährt.

Fazit: in demselben Umfeld können die Dinge komplett anders erlebt und bewertet werden aufgrund von unterschiedlichen Erfahrungen mit den Dingen durch den Menschen.

Hätten die beiden einen offenen Austausch mit einer systemischen Grundhaltung gehabt, hätten sie von den Erlebnissen des jeweils anderen positiv dazulernen und davon profitieren können.

Die kleine Geschichte sagt aus, dass durch offenes und wertfreies aufeinander Zugehen und das „Sich-auf-den-anderen-Einlassen“ auf beiden Seiten zu Lernen und Erkenntnisgewinn führen. Das ist ein wichtiges Fundament für den systemischen Prozess. Somit sind Empathie und ein ehrliches Interesse eine Grundvoraussetzung für eine Führungskraft, die den systemischen Ansatz leben möchte.

Für mich als Führungskraft bedeutet die Anwendung des systemischen Coachings ebenfalls, den klassischen Anspruch eines „Problemlösers“ bewusst loszulassen und stattdessen Denkprozesse bei den Mitarbeitenden zu fördern. Das Stellen von Fragen in diesem Kontext regt zu neuen Denkweisen an. So werden nicht nur kurzfristige Problemlösungen gefördert, sondern auch nachhaltig die Verantwortlichkeiten auf die Mitarbeiter mit übertragen. Es bietet sich eine gute Möglichkeit „Betroffene zu Beteiligten“ zu machen. Selbst miterarbeitete Lösungen führen auf Dauer zu einer höheren Akzeptanz und haben eine größere Chance nachhaltig umgesetzt und beibehalten zu werden.

3. Die 5 Schritte im Coaching-Prozess

Der Coaching-Prozess stellt sich grundsätzlich in 5 zentralen Schritten dar². Diese sollen nun in Theorie und bezogen auf meine Situation bei Übernahme des neuen Teams aufgezeigt werden. Sie werden im Folgenden von mir frei interpretiert und bezogen auf meine Praxissituation „neues Team kennenlernen“ ausgerichtet dargestellt.

Schritt 1: Kontakt herstellen und eine gute Beziehung aufbauen

In der ersten Phase geht es darum, eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung aufzubauen. Die Führungskraft signalisiert Offenheit und echtes Interesse an den

² <https://www.in-konstellation.de/glossar/abschlussarbeiten/coaching-fuer-paedagogische-fuehrungskraefte/>, 29.09.2025

Anliegen der Mitarbeitenden. Bereits hier wird die oben beschriebene Haltung deutlich: die Führungskraft tritt nicht als allwissende Ratgeberin auf, sondern als Gesprächspartnerin, die gemeinsam mit dem Team nach Lösungen sucht.

In den Mitarbeitergesprächen habe ich dazu u.a. folgende systemische Fragen eingesetzt:

- „Was möchtest du in der Zusammenarbeit zu mir als deiner Führungskraft gern beibehalten?“
- „Was wünschst du dir anders?“
- „Worauf möchtest du, dass ich in unserer Zusammenarbeit achte?“

Schritt 2: Analyse der aktuellen Situation

Anschließend wird die gegenwärtige Lage in Bezug auf Ziele, die Beziehungen untereinander, die allgemeine Stimmung beleuchtet. Die Führungskraft nutzt systemische Fragetechniken um Muster, Beziehungen und bisherige Verhaltensweisen und ihre Auswirkungen sichtbar zu machen, zu verstehen und zu reflektieren. Dabei wird nicht nur das Verhalten des einzelnen Mitarbeiters betrachtet, sondern auch die Situation im Team und die Beziehung zu anderen Abteilungen sowie die Auswirkungen auf die Kunden offengelegt.

Praktische Fragen aus einer Teamrunde dazu waren:

- „Wie zufrieden seid ihr mit der Zusammenarbeit im Team?“ (Skala erstellen auf einem Flipchart von 0 = gar nicht zufrieden bis 10 = es läuft alles rund / jeder Mitarbeiter klebt einen Punkt)
- „Wie zufrieden seid ihr mit der Zusammenarbeit mit den anderen Abteilungen im Unternehmen?“
- „Was muss passieren um auf (einen Punkt höher) zu kommen?“
- „Woran merkt ihr, dass wir auf (einen Punkt höher) gekommen sind?“
- „Was kann jeder Einzelne dazu beitragen, dass wir auf (einen Punkt höher) gekommen sind?“

Schritt 3: Ziel- und Problembearbeitung

In dieser Phase werden konkrete Ziele im Team und/oder mit jedem einzelnen Mitarbeitenden formuliert und mit passenden Methoden bearbeitet. Dies kann durch Visualisierungen, Metaphern oder Aufstellungen geschehen, die die Sichtweisen der Teammitglieder verdeutlichen und einen gemeinsamen Orientierungsrahmen schaffen. Die Führungskraft fördert dabei die Eigenverantwortung des Teams, indem sie nicht vorgibt, was zu tun ist, sondern den Prozess gestaltet, wie neue Lösungswege erarbeitet werden können.

Praktische Umsetzungsmöglichkeit:

- „Wo stehen wir heute im Bereich XY?“ (aktuelle Zielerreichung erarbeiten und diskutieren lassen)
- „Wo wollen wir am 31.12. des Folgejahres stehen?“ (Ziel auf Flipchart visualisieren)
- „Wie kommen wir dahin?“ (Ideen aus der Teamrunde auf dem Flip sammeln)

- „Was habt ihr bisher zu der Zielerreichung getan?“
- „Wer oder was kann uns dabei unterstützen das Ziel am 31.12. des Folgejahres zu erreichen?“
- „Was braucht es noch?“

Schritt 4: Transfer in den Alltag

Zentral im Coaching-Ansatz ist der Gedanke, dass Coaching nur dann wirksam ist, wenn die erarbeiteten Lösungen auch praktisch umsetzbar sind und umgesetzt werden. Daher unterstützt die Führungskraft ihre Mitarbeitenden dabei, konkrete Schritte zu definieren und in den Arbeitsalltag zu übertragen. Hierbei wird auf realistische und motivierende Umsetzungsmöglichkeiten geachtet. Ziele werden nach der **SMART Formel**³ definiert:

S – Spezifisch

Das Ziel soll klar und konkret formuliert sein. Statt „wir wollen mehr XY verkaufen“

➔ Besser: „Wir werden 30 Stück von XY je Berater verkaufen“

M – Messbar

Es soll erkennbar sein, woran man erkennt, dass das Ziel erreicht ist. Statt „wir wollen beim Thema XY besser werden“

➔ „Wir schließen 50 Stück von XY bis zum Jahresende ab“

A – Attraktiv (oder besser: akzeptiert)

Das Ziel soll Sinn machen und den Voraussetzungen und Möglichkeiten angepasst sein, Freude und Ehrgeiz wecken oder zumindest lohnend sein

➔ Damit ist gemeint, dass das Ziel zu dem Berater/Team passt und sich „richtig“ anfühlt unter der Berücksichtigung des Umfeldes innerhalb der Organisation

R -Realistisch

Das Ziel soll erreichbar sein, es darf eine Herausforderung sein, aber nicht unrealistisch.

➔ Beispiel: „Ich schließe jetzt jeden Monat 100 Produkt XY ab (bisher waren es 10 pro Monat)“ – besser: „Ich verdoppele meine bisherige Anzahl und schließe zukünftig 20 Stück von XY pro Monat ab“ (das Runterbrechen auf „kleine Einheiten“ wie z.B. „4 pro Woche“ ist hier hilfreich)

T – Terminiert

Es gibt einen klaren Zeitrahmen für die Erreichung des Ziels. Statt: „Ich schließe mehr XY ab“ – besser:

➔ Ab Montag schließe ich bis zum 31.12. diesen Jahres noch 30 Stück XY ab

Ein Ziel ist also dann SMART wenn es klar definiert und auf die Möglichkeiten des Mitarbeitenden und der Organisation abgestimmt ist. Es ist so realistisch (und am

³ <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/smart-methode/>, 29.09.2025

besten von dem Mitarbeitenden/Team selbst definiert), dass es unter Berücksichtigung der Einflussfaktoren erreicht werden kann und den einzelnen Mitarbeitenden zwar herausfordert aber gleichzeitig motiviert es zu erreichen.

Schritt 5: Rückblick und Ausblick

In der letzten Phase reflektiert die Führungskraft gemeinsam mit den Mitarbeitenden die gemachten Erfahrungen: Was hat gut funktioniert? Wo gibt es noch Anpassungsbedarf? Wo stehen wir jetzt?

In meiner Praxis habe ich verschiedene Formate zur Reflexion etabliert wie z.B. wöchentliche kurze Teammeetings zur Reflexion der Zielerreichungen („Wo waren wir diese Woche gut“, „Was planen wir für die nächste Woche“?), zweiwöchentliche Beraterrunden mit dem Ziel des Erfahrungsaustausches (Erfolgsfaktoren und Herausforderungen), sowie eine monatliche Teamrunde mit allen Mitarbeitenden.

4. Praxisfall: Skizzierung einer Gesprächsrunde zur Teamorganisation

Aus der Praxis skizziere ich nun eine erste Teamrunde, die das Ziel hatte, die Themen und Aufgaben, die unser Vertriebsteam hat, sichtbar zu machen und die Verantwortlichkeiten nach Neigung und Ressourcen innerhalb des Teams auf die Mitarbeitenden zu übertragen. Hierfür nutzte ich u.a. die Methodik der „Metapher“.

Setting der Teamrunde:

- Offenen Stuhlkreis aufstellen (vertraute Atmosphäre schaffen)
- Flipchart, Moderationskarten und Stifte bereitlegen
- Getränke bereitstellen
- Zeitplan vorstellen

Start mit Begrüßung und erklärenden Worten zu dem Ziel der heutigen Runde, Einladung zum aktiven Mitgestalten. Einsetzen von systemischen Fragen wie z.B.:

„Wenn unsere Filiale ein Fahrzeug wäre, was wäre sie dann?“

→ Antwort ist: „ein Schiff“

Das Schiff wird auf dem Flipchart skizziert und mit Namen benannt.

Frage: „Welche Aufgaben gibt es auf unserem Schiff?“

Sammeln der Aufgaben auf Moderationskarten, die jeder Mitarbeitende schreibt und die in der Mitte auf dem Boden gesammelt werden.

Frage: „Stellt euch einmal vor, jeder von euch ist ein Offizier auf diesem Schiff und trägt die Verantwortung für ein Thema – welches Thema würde sich jeder aussuchen?“

Die Mitarbeiter nehmen sich je eine Moderationskarte und gehen gleichzeitig in den Austausch, wenn Themen doppelt belegt werden. Hierbei wird nach Ressourcen geschaut und es werden einzelne Bedürfnisse der Mitarbeiter benannt und bei der Aufteilung berücksichtigt (Faktor Zeit, Spaß, bisheriger Erfolg, Fachkompetenz usw.)

Frage an jeden „Offizier“:

„Was wünschst du dir vom Team als Unterstützung zu deinem Thema?“

Frage in das Team: „Und was wünschst ihr euch von dem Offizier zu seinem Thema?“

Austausch zu Problemstellungen unter Berücksichtigung der Ressourcen, der realistischen Möglichkeiten und des Umfeldes mit systemischen Fragen wie z.B.:

- „Wer kann dich/uns bei diesem Thema noch unterstützen?“
- „Wie würde Filiale XY dieses Thema umsetzen?“
- „Woran würdest du/wir merken, dass wir dieses Thema erfolgreich umgesetzt haben?“
- Abschlussfrage: „Was brauchen die Offiziere noch von mir (als Kapitänin) zur Unterstützung?“

Festlegung, dass in den zukünftigen Teamrunden der jeweilige Offizier zu seinem Thema berichtet und er Ansprechpartner hierfür für die Kollegen*innen im Team ist. Verfestigung der Rollen durch Aufgreifen in den nächsten Gesprächsrunden (wie situativ benötigt).

5. Einführung einer Feedback-Kultur

Um das im Team gemeinsam Erarbeitete zu verstetigen, ist eine wertschätzende Feedbackkultur sehr wichtig. Sie fördert die Zusammenarbeit und das Lernen im Team und vermeidet gleichzeitig Schuldzuweisungen. Ein gutes Feedback ist lösungsorientiert und schafft eine Win-Win-Situation unter den Beteiligten. Oft wird im Sinne einer falsch verstandenen Harmonie unter den Teammitgliedern nicht ausgesprochen was stört. Diese Gefühle potenzieren sich im Laufe der Zeit und eskalieren möglicherweise in handfesten Konflikten. Um diesen Eskalationen vorzubeugen, ist es ratsam, das Feedback-Geben zu erlernen und untereinander zu fördern.

Im systemischen Feedback wird hierfür die Methode der „3 W-Fragen“ genutzt, die ich hier skizziere und mit einem praktischen Beispiel erläutere⁴.

Als Einleitung zu einem Feedbackgespräch sind einige Aspekte vorab zu berücksichtigen:

- Der Rahmen muss vertrauensvoll in angenehmer Atmosphäre gegeben sein
- Der Feedback-Nehmer muss mit dem Erhalt des Feedbacks einverstanden sein
- Der Feedback-Nehmer erhält als erstes die Chance die Situation aus seiner Sicht zu beschreiben
- Der Feedback-Geber gibt die Rückmeldung nach der 3 W-Regel:
 - Wahrnehmung: Was habe ich beobachtet? – wertfrei und ohne Anschuldigung!
 - Wirkung: Welche Wirkung hatte das auf mich? – persönlich in Ich-Form formuliert
 - Wunsch: Was (z.B. welches Verhalten) wünsche ich mir für die Zukunft?

⁴ <https://www.impulse.de/personal/wirkungsvolles-feedback-geben-in-3-schritten/7614499.html>, 29.09.2025

- Der Feedbackgeber hebt Ressourcen hervor durch Benennung von Stärken und Positivem
- Er stellt Fragen, anstatt Ratschläge zu erteilen (der Aussage des oben skizzierten Insel-Modells)
- Die nächsten Schritte werden gemeinsam überlegt und führen damit zur Lösung
- Beide Beteiligte fassen am Ende zusammen, was sie aus dem Feedback-Gespräch für sich mitnehmen und bedanken sich gegenseitig für den Austausch

Praktisches Beispiel für die Anwendung der 3 W-Fragen:

Ein Mitarbeitender fällt in einer Teamrunde häufig den Kollegen*innen ins Wort. Beide tauschen sich im Mitarbeitergespräch aus und sprechen das Thema an. Die Führungskraft formuliert folgende Aussagen:

- Wahrnehmung: „Mir ist aufgefallen, dass du den Kollegen*innen oft ins Wort gefallen bist“
- Wirkung: „Das hat mich gestört und ich hatte den Eindruck, dass einige sich dadurch nicht gut einbringen konnten“
- Wunsch: „Ich wünsche mir, dass du in Zukunft darauf achtest, erst die Kollegen*innen erst ausreden zu lassen und dann gern anschließend deine guten und hilfreichen Anmerkungen zum Thema ergänzt“

Als Gesprächsabschluss wäre es eine Möglichkeit, dass die Führungskraft anbietet in der nächsten Teamrunde ein Zeichen zu vereinbaren, wenn das Verhalten wieder auftritt sofern der Mitarbeitende äußert, dass es ihm gar nicht aufgefallen sei und eine Veränderung von seiner Seite wünscht.

6. Resilienz im Team fördern

In der heutigen Zeit ist es wichtig, auch auf die Belastungsgrenzen und die Resilienzfähigkeit von Mitarbeitenden zu achten. Durch eine wachsende Betreuungsrelation von Kunden je Mitarbeiter und ständigen Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation entsteht immer mal wieder der Eindruck, überlastet zu sein und die Vielzahl der Aufgaben nicht bewältigen zu können. Mehrere Aktionen und Kampagnen, die gleichzeitig erledigt werden wollen, führen möglicherweise zu Orientierungslosigkeit und Frust. Kundenanfragen und Informationen kommen auf vielfältigen Wegen zur Bearbeitung auf den Berater zu und können so das subjektive Empfinden von Überlastung erzeugen.

Für die Führungskraft ist es hier wichtig ein gutes Gespür und viel Empathie für die Mitarbeitenden zu entwickeln. Dafür sind regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeitenden und das Anwenden der richtigen und hilfreichen Fragen sehr wichtig. Der Fokus hierbei liegt auf dem Herausstellen der Ressourcen beim Mitarbeitenden, im Team sowie im Umfeld. Es werden die positiven Aspekte in den Vordergrund gestellt und so ein lösungsorientiertes Arbeiten an Problemen sichergestellt.⁵

Hier einige Beispiele für hilfreiche Fragen in gefühlten Überlastungssituationen

⁵ <https://www.resilienz-akademie.com/abc-der-resilienz/sieben-saeulen-der-resilienz/> 29.09.2025

1. Ressourcen erkennen und aufdecken

- „Wann ist dir in letzter Zeit etwas gut gelungen?“
- „Welche deiner Stärken haben dir dabei geholfen?“
- „Was gibt dir im Alltag Energie?“

2. Förderung der Selbstwirksamkeit

- „Wann hast du ein ähnliches Problem/eine ähnliche Situation in der Vergangenheit schon einmal gemeistert?“
- „Was hat dir damals dabei geholfen?“
- „Was wäre für die heutige Situation darauf anwendbar?“
- „Was wäre ein erster kleiner Schritt, den du ausprobieren könntest?“

3. Orientierung durch Priorisierung schaffen

- „Welche Aufgabe ist dir derzeit besonders wichtig?“
- „Welche Aufgabe kann deiner Meinung nach noch etwas warten?“
- „In welcher Reihenfolge würdest du die Aufgaben nach Dringlichkeit sortieren?“
- „Wie könntest du dir dafür freie Zeitfenster schaffen?“

4. Unterstützungspotenziale im Team aufdecken

- „Wer könnte dich bei den Aufgaben unterstützen?“
- „Was muss du selbst erledigen, was können Andere für die übernehmen?“
- „Wer im Team könnte das deiner Meinung nach am besten lösen?“

5. Reflexion und Lernen anregen

- „Welche deiner Ideen war für dich heute am hilfreichsten?“
- „Was hat in den letzten Wochen besonders gut funktioniert?“
- „Wer hat dich in der letzten Zeit gut unterstützt?“

7. Chancen und Grenzen

Der Einsatz systemischer Coaching-Ansätze durch Führungskräfte eröffnet neue Chancen für die Gestaltung von Zusammenarbeit im Team. Es gibt jedoch auch Grenzen, die erkannt und beachtet werden müssen. Diese gilt es zu erkennen, um die Möglichkeiten realistisch einschätzen zu können und Fehlentwicklungen sowie Enttäuschungen zu vermeiden.

Chancen

Ein zentraler Vorteil in der Arbeit mit dem systemischen Ansatz ist die Stärkung der Eigenverantwortung im Team. Mitarbeitende werden nicht als passive Empfänger von Anweisungen behandelt, sondern als aktive Mitgestalter von Lösungen mit einbezogen. Dies erhöhte die Motivation jedes Einzelnen, sich in die Prozesse und die Zielerreichung mit einzubringen. Selbst entwickelte Ideen und Lösungen sind nachhaltig wirksamer und haben die Chance dauerhaft beibehalten zu werden. Man

erreicht Erfolg durch Kontinuität im Handeln und keine kurzfristigen Effekte, die schnell wieder verpuffen.

Die offene Kommunikation und der Austausch fördern das Lernen und Entwickeln des einzelnen Mitarbeitenden und damit auch das Wachsen des Teams. Veränderungsprozesse können durch eine offene und vertrauensvolle Teamkultur gemeinsam besser bewältigt werden und das subjektive Empfinden von Belastungen wird reduziert. Widerstände werden verringert und Akzeptanz für Veränderungen geschaffen. Der Einsatz von systemischen Fragen deckt unterschiedliche Sichtweisen auf und fördert das Verständnis der Teammitglieder untereinander. Durch regelmäßigen Austausch wird Wissen weitergegeben und somit für alle nutzbar gemacht.

Auf der Ebene der Organisation zeigen sich die Chancen in Teams, die Lern- und Anpassungsfähigkeit besitzen. Sie entwickeln mehr Resilienz im Umgang mit Unsicherheiten und Komplexität bei Umstrukturierungen im Unternehmen.

Für die Führungskraft besteht auf langfristige Sicht die Möglichkeit ihre Rolle zu entlasten. Anstatt alle Probleme allein lösen zu müssen, kann die Verantwortung in das Team mit verlagert werden und so kann ein kooperativer Führungsstil entstehen und sich etablieren.

Grenzen

Auch wenn der systemische Coachingansatz in der Führung viele Vorteile mit sich bringt, stößt er gleichzeitig auch an Grenzen. Eine Führungskraft ist innerhalb des Teams in mehreren Rollen unterwegs. Sie sind weisungsgebunden gegenüber ihren Vorgesetzten und haben die Aufgabe, die Vorgaben der Unternehmensführung positiv zu transportieren und die gesetzten Ziele mit ihrem Team zu erreichen. Sie befinden sich dadurch in einer Art „Sandwichposition“ zwischen den Hierarchien und sind nicht komplett frei in ihrem Agieren.

Des Weiteren befinden sich die Führungskräfte in einer Macht- und Entscheidungsposition gegenüber ihren Mitarbeitenden. Dies kann dazu führen, dass seitens der Mitarbeitenden nicht immer offen und ehrlich kommuniziert wird, wenn das Vertrauensverhältnis gestört oder noch nicht ausgeprägt genug ist. Insbesondere bei Übernahme eines neuen Teams ist deswegen die Vertrauensbildung das erste wichtigste Ziel.

Die Methodik des systemischen Coachings ist komplex und muss über Monate und Jahre hinweg erlernt, geübt und in die Praxis umgesetzt werden. Die systemische Haltung ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den Umsetzungserfolg. Führungskräfte werden ggf. nicht ausreichend entsprechend geschult und fortlaufend begleitet in diesen Prozessen. Einmalige Schulungen bringen nur kurzfristige Erkenntnisse und Effekte und führen nicht zu einer nachhaltigen Implementierung in das System und in die tägliche Praxis.

Schließlich ist auch die Zeitressource der Führungskraft nicht zu unterschätzen. Systemisches Coaching bedeutet, Prozesse gemeinsam zu gestalten, Fragen zu stellen und Reflexion zu ermöglichen – ein Vorgehen, das mehr Zeit in Anspruch nimmt als bisherige routinierte Vorgehensweisen im Rahmen von Anweisungen.

8. Fazit

Die Ausführungen dieser Arbeit haben aufgezeigt, dass die Anwendung der neu erlernten Ansätze aus meiner Ausbildung zum systemischen Coach viele positive Aspekte für meine Führungsarbeit beinhalten. Es benötigt die Zeit, die Methodiken kreativ einzusetzen und immer wieder neue Techniken und Fragen zu üben. Der langfristige Erfolg wird ein zufriedenes, harmonisches und gleichzeitig dadurch erfolgreiches Team sein, das auch in stressigen Phasen der Veränderung leistungsfähig sein kann. Mit der Zeit wird sich eine gewisse Routine in den neuen Vorgehensweisen finden, die das Anfangsinvestment an zeitlichem Mehraufwand aufwiegen wird. Die Arbeit in einem systemisch ausgerichteten Team ist ein Gewinn für die Führungskraft und alle Mitarbeitenden.

Quellenverzeichnis

Inselmodell, InKonstellation, Flipchart InKonstellation, Modul 1

Wirkungsvolles Feedback geben in 3 Schritten,
<https://www.impulse.de/personal/wirkungsvolles-feedback-geben-in-3-schritten/7614499.html>, 29.09.2025

SMART Methode, <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/smart-methode/>, 29.09.2025

Susanne Wienke, Coaching für pädagogische Führungskräfte, <https://www.in-konstellation.de/glossar/abschlussarbeiten/coaching-fuer-paedagogische-fuehrungskraefte/>, 29.09.2025

Die sieben Säulen der Resilienz, <https://www.resilienz-akademie.com/abc-der-resilienz/sieben-saeulen-der-resilienz/> 29.09.2025