

Führen mit systemischer Haltung

Anwendung systemischer Coaching-Ansätze im beruflichen Kontext

Magdalena Czernik

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung
2. Rollenverständnis von Führungskraft und systemischem Coach
3. Methoden des systemischen Coachings im beruflichen Kontext
 - a. Innere Haltung
 - b. Aktives Zuhören
 - c. Inselmodell
 - d. Spiegeln
 - e. Fragetechniken
 - i. Problemorientierte Fragen
 - ii. Lösungsorientierte Fragen
 - iii. Zirkuläre Fragen
 - iv. Hypothetische Fragen
 - v. Verschlimmerungsfragen
 - vi. Paradoxe Fragen
 - f. Ressourcenorientiertes Arbeiten
4. Anwendungsbeispiel am Riemann-Thomann-Modell
5. Schlusswort
6. Literaturverzeichnis

1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit beschreibt, wie systemische Coaching-Ansätze Führungskräfte im beruflichen Alltag unterstützen können, ohne formelles Coaching zu praktizieren. Eine klare Rollenabgrenzung zwischen Führungskraft und Coach bildet die Grundlage für den gezielten Einsatz von systemischer Haltung und Methoden zur Förderung von Entwicklung, Perspektivwechsel und Zusammenarbeit. Ein Anwendungsbeispiel am Riemann-Thomann Modell veranschaulicht den Einsatz einer konkreten Methode in einer beruflichen Situation.

2. Rollenverständnis von Führungskraft und systemischem Coach

Führungskräfte und systemische Coaches verfolgen ähnliche Anliegen: Sie begleiten Menschen in Entwicklungsprozessen, fördern Reflexion und unterstützen dabei, tragfähige Lösungen für komplexe Situationen zu entwickeln. Trotz dieser Gemeinsamkeiten unterscheiden sich beide Rollen grundlegend in ihrem Auftrag, ihrem Kontext und ihrer Verantwortung. Der Rollenvergleich bildet die Grundlage für die Frage, wie Elemente systemischen Coachings die Teamführung wirksam bereichern können, ohne dass die Führungskraft ihre Rolle verlässt oder Coaching im formalen Sinne praktiziert.

Die Führungskraft agiert innerhalb einer Organisation und ist Teil des Systems, das sie führt. Sie trägt Verantwortung für Ergebnisse, Entscheidungen und Leistungen der Mitarbeiter und bewegt sich innerhalb klarer hierarchischer Strukturen. Dadurch ist sie zwangsläufig befangen. Gespräche mit Mitarbeitenden sind daher nie vollständig frei von Erwartungen, Zielvorgaben oder impliziten Bewertungen. Die Führungskraft kann sich ihrer Rolle nicht entziehen – allein ihre Position beeinflusst Beziehung und Gesprächsdynamik.

Demgegenüber steht die Rolle des systemischen Coaches, die durch ein klar abgegrenztes Setting gekennzeichnet ist. Coaching basiert auf Freiwilligkeit, ist zeitlich begrenzt und an einen klaren Auftrag gebunden. Der Coach agiert in einer Haltung professioneller Neutralität. Er ist nicht Teil des organisationalen Systems des Klienten, trifft keine Entscheidungen und übernimmt keine Verantwortung für Inhalte oder Ergebnisse. Seine Aufgabe besteht darin, einen Reflexionsraum zu eröffnen, in dem neue Perspektiven möglich werden, ohne zu bewerten oder zu steuern.

Diese Unterschiede zeigen sich besonders deutlich im direkten Vergleich: Während die Führungskraft Verantwortung für Ergebnisse trägt und Entscheidungen treffen muss, ist der systemische Coach ausschließlich für den Prozess verantwortlich. Die Führungskraft verfügt über formale Macht und ist involviert, der Coach bleibt neutral und distanziert. Daraus wird deutlich, dass eine Führungskraft nicht gleichzeitig „Coach“ sein kann, ohne ihre Rolle zu vermischen.

Dennoch zeigen sich auf der Haltungsebene wichtige Schnittmengen. Führungskräfte können systemische Denkweisen nutzen, indem sie bewusst zuhören, unterschiedliche Perspektiven einbeziehen, ressourcenorientiert handeln und Verantwortung dort belassen, wo sie hingehört. In diesem Sinne bedeutet „Coachen ohne Coaching“ nicht, Coaching zu imitieren, sondern systemische Haltungen reflektiert in Führung zu integrieren.

Entscheidend ist dabei die Rollenklarheit. Systemisch wirksame Führung entsteht dort, wo Führungskräfte ihre Befangenheit anerkennen und eine offene, entwicklungsfördernde Haltung einnehmen. Dabei können ausgewählte Methoden aus dem systemischen Coaching – wie aktives Zuhören, Fragetechniken oder strukturierende Modelle – den Führungsalltag wirksam unterstützen. Die folgenden Kapitel widmen sich daher sowohl der inneren Haltung als auch der praktischen Anwendung dieser Methoden im beruflichen Kontext.

3. Methoden des systemischen Coachings im beruflichen Kontext

a. Innere Haltung

Die innere Haltung im Rahmen des Konstruktivismus bildet die Grundlage dafür, ob systemische Ansätze im Führungsalltag wirksam werden. Coaching-orientierte Führung unterstützt Mitarbeitende dann besonders, wenn sie Entwicklung ermöglicht, Zusammenarbeit erleichtert und einen konstruktiven Umgang mit Spannungen und Konflikten fördert. Methoden entfalten ihre Wirkung dabei weniger durch ihre Technik als durch die Haltung, aus der heraus sie angewendet werden.

Der Konstruktivismus geht davon aus, dass Menschen ihre Wirklichkeit subjektiv konstruieren. Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass unterschiedliche Wahrnehmungen und Bewertungen nicht als Defizite oder Widerstände zu verstehen sind, sondern als Ausdruck individueller Erfahrungen und Rollen. Für Führungskräfte eröffnet diese Sichtweise einen hilfreichen Perspektivwechsel: weg von Bewertung und Schuldzuweisung, hin zu Verständigung und Lösungsorientierung.

Eine zentrale Ausprägung dieser Haltung ist die Ressourcenorientierung. Der Fokus liegt weniger auf dem, was nicht funktioniert, sondern auf vorhandenen Fähigkeiten, Erfahrungen und bereits bewährten Lösungsansätzen. Mitarbeitende werden als kompetent und entwicklungsfähig wahrgenommen, was ihre Selbstwirksamkeit stärkt und Motivation fördert. Gerade in Konflikt- oder Belastungssituationen hilft dieser Blick, handlungsfähig zu bleiben und konstruktive Lösungen zu entwickeln.

Im Führungsalltag zeigt sich diese Haltung durch Neugier, das Zurückstellen vorschneller Bewertungen und die bewusste Ausrichtung auf Möglichkeiten und nächste Schritte. Sie schafft ein Arbeitsumfeld, in dem Entwicklung, Zusammenarbeit und konstruktive Konfliktbearbeitung unterstützt werden, und bildet damit die Grundlage für den gezielten Einsatz systemischer Methoden in der Führungspraxis.

b. Aktives Zuhören

Aktives Zuhören stellt im Führungsalltag eine wirkungsvolle Möglichkeit dar, systemische Haltung konkret umzusetzen. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Gespräche zu strukturieren, Spannungen zu reduzieren und gegenseitiges Verständnis zu fördern, ohne direkt steuernd oder lösungsgebend einzugreifen. Indem Präsenz geschaffen und Aufmerksamkeit bewusst auf die Perspektive der Mitarbeitenden gerichtet wird, entsteht Raum für Klarheit und Dialog. Klärende Nachfragen tragen zur Vermeidung von Missverständnissen bei und fördern Gesprächstiefe, die für die Führungskraft sogar wichtige inhaltliche Informationen liefern kann. Forschung zu empowerndem Führungsverhalten legt nahe, dass erlebte Wertschätzung und Einbindung die Selbstwirksamkeit von Mitarbeitenden stärken und damit die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung begünstigen können (vgl. Spreitzer, 1995)¹. Aktives Zuhören trägt so zu einem konstruktiven, lösungsorientierten Arbeitsumfeld bei und unterstützt Entwicklung sowie Zusammenarbeit im Team.

c. Inselmodell

Im Führungsalltag entstehen Spannungen häufig dort, wo Beteiligte dieselbe Situation unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Das Inselmodell verdeutlicht, dass jede Person ihre Umwelt aus der eigenen Erfahrungswelt heraus interpretiert. Diese individuellen Perspektiven beeinflussen Erwartungen, Kommunikation und Verhalten – auch innerhalb desselben Teams oder Projekts.

Für Führungskräfte bietet dieses Modell einen Orientierungsrahmen für den Umgang mit unterschiedlichen Sichtweisen. Anstatt Differenzen vorschnell zu bewerten oder zu personalisieren, wird nachvollziehbar, warum Aussagen, Entscheidungen oder Handlungen unterschiedlich verstanden werden. Dies unterstützt eine sachlichere Gesprächsführung und hilft, Eskalationen in konflikthaften Situationen zu vermeiden.

In der Praxis ermöglicht das Inselmodell, Perspektiven bewusst sichtbar zu machen und miteinander zu verbinden.

d. Spiegeln

Spiegeln ist eine wirkungsvolle Methode in der Gesprächs- und Meetingführung, um Inhalte, Stimmungen und Dynamiken für alle Beteiligten sichtbar zu machen. Führungskräfte greifen dabei zentrale Aussagen, Beobachtungen oder Emotionen auf und geben sie in verdichteter, wertfreier Form zurück. Dies schafft Klarheit darüber, was gesagt wurde und wie es im Raum wirkt.

Gerade in Meetings oder konflikthaften Gesprächen hilft Spiegeln, Missverständnisse zu reduzieren und Gespräche zu strukturieren. Unterschiedliche Positionen werden hörbar, ohne bewertet oder gegeneinander ausgespielt zu werden. Durch das Wiedergeben von Gesprächsinhalten, etwa in Form von Aussagen wie „Das klingt nach Frustration ...“ oder „Sie sagen, dass die Ziele aktuell unklar sind ...“, kann das Gespräch verlangsamt und so vorschnellen Schlussfolgerungen oder Eskalationen vorgebeugt werden.

¹ Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*.

e. Fragetechniken

Fragetechniken sind ein wirksames Instrument, um Gespräche und Meetings im Führungsalltag zu strukturieren und Reflexion zu fördern. Unterschiedliche Fragearten ermöglichen es, Situationen einzugrenzen, Perspektiven zu erweitern oder neue Handlungsoptionen sichtbar zu machen. Führungskräfte können so Dialoge lenken, ohne vorschnell Lösungen vorzugeben.

- Problemorientierte Fragen: Problemorientierte Fragen helfen, ein Anliegen oder eine Situation genauer zu verstehen. Sie schaffen Klarheit über Rahmenbedingungen, Ursachen und Wahrnehmungen, sollten jedoch nicht dominieren, um den Fokus nicht auf Defizite zu verengen.
Beispiel: „Woran genau merken Sie aktuell, dass der Projektverlauf für Sie nicht zufriedenstellend ist?“

- Lösungsorientierte Fragen: Ein lösungsorientierter Frageansatz richtet den Blick nach vorne und fördert die Handlungsfähigkeit. Sie unterstützt Mitarbeitende dabei, eigene Ideen und nächste Schritte zu entwickeln.
Beispiel: „Woran würden Sie in drei Monaten erkennen, dass die Zusammenarbeit im Team besser funktioniert?“

- Zirkuläre Fragen: Zirkuläre Fragen beziehen weitere Perspektiven ein und machen Wechselwirkungen im System sichtbar. Sie eignen sich besonders für Team- oder Schnittstellenkonflikte.
Beispiel: „Was glauben Sie, wie Ihr Kollege die aktuelle Situation im Projekt wahrnimmt?“

- Hypothetische Fragen: Diese Fragetechnik eröffnet einen Möglichkeitsraum, ohne direkten Entscheidungsdruck zu erzeugen. Sie fördert kreatives und strategisches Denken.
Beispiel: „Angenommen, das Budget wäre kein begrenzender Faktor – wie würden Sie das Projekt dann aufsetzen?“

- Verschlimmerungsfragen: Diese überzeichnen ein Problem bewusst und machen dessen Dynamik sichtbar. Sie können helfen, durch Irritation festgefahrene Denkmuster aufzubrechen.
Beispiel: „Was müsste passieren, damit sich die Situation im Team noch weiter zuspitzt?“

- Paradoxe Fragen: Paradoxien stellen scheinbar widersprüchliche Zusammenhänge her und regen zur Reflexion an. Sie können, ähnlich wie Verschlimmerungsfragen, Blockaden lösen und neue Perspektiven eröffnen.
Beispiel: „Was müsste das Team tun, damit sich die aktuelle Zusammenarbeit garantiert nicht verbessert?“

f. Ressourcenorientiertes Arbeiten

Ressourcenarbeit beschreibt im systemischen Kontext den bewussten Fokus auf vorhandene Fähigkeiten und erfolgreiche Lösungsansätze, anstatt primär Defizite oder Fehler zu analysieren. Diese Perspektive unterstützt Führungskräfte dabei, Entwicklung zu fördern und Mitarbeitende als kompetent und handlungsfähig wahrzunehmen. Die folgenden zwei Beispiele beschreiben die Ressourcenarbeit im beruflichen Kontext. Dabei können sich die Fragen sowohl in die Vergangenheit als auch in die Zukunft richten.

- Der Erfolgs- und Lernrückblick richtet den Blick bewusst auf gelungene Erfahrungen und daraus entstandene Kompetenzen. Er unterstützt Mitarbeitende dabei, eigene Stärken wahrzunehmen und für aktuelle Herausforderungen nutzbar zu machen.

Beispiel: „Was ist Ihnen im letzten Projekt besonders gut gelungen und was würden Sie daraus für die aktuelle Situation wieder nutzen?“

- Die Arbeit mit Zukunfts- und Zielbildern richtet den Blick auf gewünschte Entwicklungen und aktiviert vorhandene Ressourcen. Sie unterstützt Orientierung und Motivation, ohne sofortige Lösungen einzufordern. Gerade im Führungsalltag hilft diese Methode, gemeinsame Zielvorstellungen zu klären und unterschiedliche Erwartungen im Team zu verbinden.

Beispiel: „Wie würde eine ideale Zusammenarbeit im Team in sechs Monaten konkret aussehen?“

Diese Methoden stärken Selbstwirksamkeit, fördern Eigenverantwortung und tragen zu einem lösungsorientierten, konstruktiven Arbeitsumfeld bei.

4. Anwendungsbeispiel am Riemann-Thomann-Modell

Das Riemann-Thomann-Modell eignet sich im Führungsalltag besonders, um unterschiedliche Verhaltensweisen, Kommunikationsstile und Konfliktynamiken besser zu verstehen und einzuordnen. Es unterstützt Führungskräfte dabei, Spannungen im Team nicht zu personalisieren, sondern als Ausdruck unterschiedlicher Bedürfnisse zu begreifen.

Das Modell beschreibt grundlegende menschliche Bedürfnisse entlang zweier Achsen: Nähe versus Distanz sowie Dauer versus Wechsel. Es geht auf die Arbeiten von Fritz Riemann zurück und wurde von Christoph Thomann für den kommunikativen und organisationalen Kontext weiterentwickelt (vgl. Thomann, C., & Schulz von Thun, F. 1988)². Menschen bewegen sich je nach Persönlichkeit, Rolle und Situation

² Thomann, C., & Schulz von Thun, F. (1988). *Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Hamburg: Rowohlt (rororo).

unterschiedlich innerhalb dieses Koordinatensystems. Keine Ausprägung ist per se richtig oder falsch; sie beschreibt vielmehr unterschiedliche Präferenzen im Erleben, Denken und Handeln.

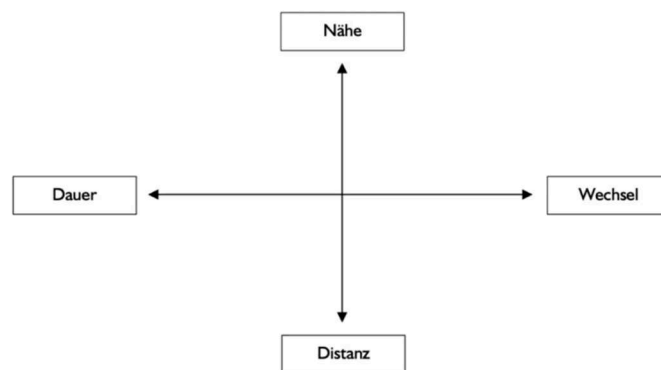


Abbildung 1: Riemann-Thomann-Modell (in Anlehnung an Riemann, 1961; Thomann & Schulz von Thun, 1988)

- **Nähe** steht für Beziehungsorientierung, Kooperation und Zugehörigkeit.
- **Distanz** beschreibt Autonomie, Abgrenzung und Sachorientierung.
- **Dauer** steht für Stabilität, Struktur und Verlässlichkeit.
- **Wechsel** beschreibt Offenheit für Veränderung, Dynamik und Innovation.

In beruflichen Situationen zeigt sich häufig, dass Spannungen weniger durch Sachthemen entstehen, sondern durch unterschiedliche Bedürfnislagen, die unausgesprochen bleiben. Führungskräfte können das Modell daher nicht nur zur Typisierung von Mitarbeitenden nutzen, sondern als inneres Orientierungsinstrument, um Verhalten, Reaktionen und Bedürfnisse besser einzuordnen und das eigene Führungsverhalten situativ anzupassen. Das folgende Anwendungsbeispiel im beruflichen Kontext beschreibt den Nutzen des Modells anschaulich.

Situation:

In einem Regelmeeting reagiert ein Mitarbeiter zurückhaltend auf neue Projektideen und betont wiederholt Risiken, klare Zuständigkeiten und bestehende Prozesse. Die Führungskraft nimmt dies zunächst als Widerstand wahr.

Statt das Verhalten zu bewerten, nutzt die Führungskraft das Riemann-Thomann-Modell zur inneren Reflexion. Sie erkennt, dass der Mitarbeiter möglicherweise stärker auf Dauer (Stabilität, Sicherheit) und Distanz (klare Rollen, Sachorientierung) ausgerichtet ist, während sie selbst aktuell eher aus einer Wechsel- und Nähe-Orientierung agiert.

Konkretes Führungshandeln:

Die Führungskraft passt ihre Gesprächsführung an, indem sie:

- Struktur, Klarheit und Verlässlichkeit betont („Was bleibt stabil?“, „Welche Prozesse gelten weiterhin?“)
- Risiken ernst nimmt und transparent adressiert
- gleichzeitig schrittweise Perspektiven für Veränderung eröffnet

Dadurch fühlt sich der Mitarbeiter verstanden und eingebunden, ohne dass die Führungskraft ihre Ziele aufgibt. Die Gesprächsdynamik entspannt sich, und Zusammenarbeit wird möglich.

5. Schlusswort

Systemische Haltung und ausgewählte Methoden bieten Führungskräften wirksame Orientierung im beruflichen Alltag, ohne selbst eine aktive Coaching Rolle einzunehmen. Sie ermöglichen trotz fehlendem Coachingauftrag den Perspektivwechsel, fördern Eigenverantwortung und unterstützen einen konstruktiven Umgang mit Komplexität und Konflikten. So kann die Führungskraft ein Arbeitsumfeld schaffen, das Entwicklung, Zusammenarbeit und nachhaltige Führung begünstigt.

Literaturverzeichnis

Riemann, F. (1961). *Grundformen der Angst*. München: Ernst Reinhardt.

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*.

Thomann, C., & Schulz von Thun, F. (1988). *Klärungshilfe 1: Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Hamburg: Rowohlt (rororo).