

Systemischer Coach und Führungskraft –
Anwendungsfelder der Ausbildung zum systemischen
Coach in der beruflichen Praxis

Inhaltsverzeichnis:

1. Zusammenfassung
2. Haltung als Coach und als Führungskraft
3. Autoritärer vs. Kooperativer Führungsstil
4. Rollenkonflikt Führungskraft als Coach
5. Führungskraft in der Doppelrolle als Coach im Unternehmen
6. Fragetechniken
7. Konfliktmanagement
8. Systemaufstellung
9. Teamentwicklung

1. Zusammenfassung

Der nachfolgende Text stellt die Anwendungsfelder der Ausbildung zum systemischen Coach in der beruflichen Praxis einer Führungskraft dar. Grundlegend ist dabei die Haltung, die in der beruflichen Praxis eines Coaches wie auch einer Führungskraft das zentrale Element für ein erfolgreiches Coaching und auch ein erfolgreiches Team ist. Das Handwerkszeug eines Coaches in Form von Fragetechniken sowie des grundlegenden Verständnisses, wie komplexe Systeme funktionieren, können in vielen beruflichen Situationen von Führungskräften verwendet werden. Dabei ist die Nutzung nicht auf den eigenen Führungsbereich beschränkt, sondern auch darüber hinaus möglich. Eine solche erweiterte Nutzung ist allerdings davon abhängig, inwieweit ein einheitliches Verständnis über den Rahmen und die Grenzen von Coachingmaßnahmen im Unternehmen besteht. Die Führungskraft sollte sich über seine Rolle klar sein und diese auch immer transparent halten. Nur so können Rollenkonflikte vermieden werden. Grundsätzlich ist der Einsatz von Coachingwissen im Berufsalltag einer Führungskraft sehr sinnvoll und kann dazu genutzt werden, den Mitarbeitern Orientierung in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt zu geben.

2. Haltung als Coach und als Führungskraft

Die Ausbildung zum Systemischen Coach beinhaltet einen intensiven Anfangsblock der Inneren Haltung als Coach. Auch im Fortgang der Ausbildung wird dieses Thema immer wieder als wesentlicher Einflussfaktor für den positiven Verlauf eines Coachings hervorgehoben. An dieser Stelle sei insbesondere das OK – OK – Modell erwähnt. Die „Ich bin OK – Du bist OK – Haltung“ trägt dazu bei, eine offene, wertschätzende Gesprächsatmosphäre zu schaffen, die die Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Klient ist.

Die Übertragung dieses Zusammenhangs auf die berufliche Tätigkeit als Führungskraft offenbart Parallelen. Auch für die Führungskraft ist eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Mitarbeitern entscheidend für eine gute Zusammenarbeit. Sowohl für die Tätigkeit als Coach als auch als Führungskraft ist es daher von Wert, sich mit der eigenen Haltung dem Klienten oder dem Mitarbeiter gegenüber zu beschäftigen, für sich selbst zu finden und diese Haltung authentisch zu vermitteln. Hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Auseinandersetzung mit dem OK – OK – Modell, welches die Auswirkungen der inneren Haltung auf ein Beziehungsgeflecht veranschaulicht.

In der beruflichen Praxis als Führungskraft können leicht Situationen entstehen, in denen die Führungskraft die „Ich bin OK – Du bist nicht OK – Haltung“ einnimmt. Das Mitarbeitergespräch über schwache Arbeitsergebnisse ist ein typischer Anlass, bei dem diese Haltung durch die Führungskraft eingenommen wird. Der Effekt einer solchen Haltung kann ein Konflikt mit dem Mitarbeiter oder eine unfreiwillige Anpassung des Verhaltens durch den Mitarbeiter sein, welches oftmals nicht langfristig haltbar ist. Ein Ausweg aus dieser Situation kann es für Mitarbeiter und Führungskraft sein, wenn es der Führungskraft trotz schwacher Arbeitsergebnisse des Mitarbeiters gelingt, die „Ich bin OK – Du bist OK – Haltung“ einzunehmen. Die Gesprächsführung sollte dann nicht mehr im Kern problemorientiert sein, sondern lösungsorientiert. Entsprechende Fragetechniken wirken hier unterstützend und werden nachfolgend erörtert.

3. Autoritärer vs. Kooperativer Führungsstil

Der Autoritäre Führungsstil ist dadurch gekennzeichnet, dass die Führungskraft, unterstützt durch Steuerungssysteme, die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter kontrolliert und verteilt. Er basiert auf Befehl und Gehorsam. Im Gegensatz dazu werden die Mitarbeiter beim Kooperativen Führungsstil in die Auswahl und Priorisierung der Tätigkeiten einbezogen. Eigenverantwortung und Konsens sind hier zentrale Elemente. In der beruflichen Praxis treten diese beiden Führungsstile zumeist als Mischform auf, in der beide Elemente vertreten, aber unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Die gesellschaftliche Entwicklung, Branche, Unternehmenskultur sowie der Tätigkeitsbereich sind wesentliche Einflussfaktoren auf die Ausprägung der beiden Führungsstile.

Durch die Ausbildung zum systemischen Coach verstärkt sich die Neigung zum Kooperativen Führungsstil, da sowohl die Haltungsarbeit als auch der „Werkzeugkoffer“ der Fragetechniken Einfluss auf den Umgang mit Mitarbeitern nehmen.

4. Rollenkonflikt Führungskraft als Coach

Ergebnisverantwortung liegt im Coaching beim Klienten und in der beruflichen Konstellation auch bei der Führungskraft. Dieser Rollenkonflikt ist grundsätzlich auflösbar, aber zumindest kritisch zu hinterfragen und intensiv zu beobachten. Sollte dieser Konflikt nicht gut gelöst werden, sind sowohl in der Konstellation Coach – Klient als auch Führungskraft – Mitarbeiter Probleme zu erwarten.

5. Führungskraft in der Doppelrolle als Coach im Unternehmen

Der oben geschilderte Konflikt zwischen der Rolle als Führungskraft im Unternehmen und der Rolle als Coach im Unternehmen kann dadurch umgangen werden, dass das Coaching nicht innerhalb der eigenen Führungsverantwortung stattfindet, sondern außerhalb. Denkbar ist ein gegenseitiges Führungskräftecoaching, in dem die Expertise als Coach, die fachliche Expertise und die Kenntnis des Systems/Unternehmens genutzt wird.

Eine weitere Variante besteht darin, dass die Führungskraft außerhalb ihres eigenen Verantwortungsbereichs als Coach agiert. Wichtig ist in dieser Konstellation, dass sie nicht als Führungskraft auftritt und eine neutrale Position einnimmt. Aus dieser Position heraus ist Coaching hinsichtlich Kompetenz- und Fähigkeitenentwicklung des Mitarbeiters möglich. Weiterhin könnte ein wesentliches Themenfeld die Vermittlung zwischen den Interessen des Unternehmens und des Mitarbeiters sein mit dem Ziel, einen für beide Seiten funktionierenden Ausgleich zu erarbeiten.

6. Fragetechniken

Die Verwendung von Fragetechniken, die im Rahmen der Coachingausbildung vermittelt werden, ist in der beruflichen Praxis der Führungskraft gut einsetzbar. Die folgenden Beispiele im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs zum Thema „erhöhte Anzahl von Bearbeitungsfehlern“ dienen der Verdeutlichung:

Im systemischen Coaching wird grundsätzlich auf Problemorientierte Fragen verzichtet („...warum machen Sie den Bearbeitungsfehler XY immer wieder?“), da diese auf das Problem fokussieren und aufgrund der angesteuerten Denkmuster die Handlungsfähigkeit einschränken. Stattdessen werden Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierten Fragen formuliert („...was können Sie tun, damit Ihnen der Bearbeitungsfehler XY nicht mehr unterläuft?“, „...um wieviel % möchten Sie den Bearbeitungsfehler XY in 4 Wochen reduziert haben?“, „...wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, den Bearbeitungsfehler XY zu vermeiden?“). Diese Fragen ermöglichen erst einen Prozess der Entwicklung neuer Handlungsalternativen.

Um im Gespräch die Entwicklung neuer Wege zu unterstützen, können auch Hypothetische Fragen genutzt werden („...angenommen, Sie würden den Prozess XY morgen fehlerfrei bearbeiten. Was hätten Sie an Ihrer Bearbeitungsweise verändert?...). Die Hypothetischen Fragen machen unmögliches denkbar und ermöglichen dadurch die Entwicklung anderer Verhaltensweisen.

Sollte festgestellt werden, dass das identifizierte Problem in bestimmten Situationen oder zu bestimmten Zeitpunkten nicht aufgetreten ist, sind Unterschiedsfragen ein möglicher Ansatz („...wenn Sie sich die Situation gestern vor Augen führen, in der Sie den Prozess XY fehlerfrei bearbeitet haben – was war anders im Vergleich zur heutigen Situation?“). Diese Fragetechnik eröffnet die Möglichkeit, bestimmte Handlungsmuster zu reflektieren und daraus Konsequenzen für das zukünftige Handeln zu entwickeln.

Basis für den Einsatz der oben genannten Fragetechniken ist das Bewusstsein der Führungskraft über die Wirkung unterschiedlicher Fragetypen. Erst durch dieses Bewusstsein wird es im beruflichen Alltag möglich, die vertraute Gesprächsführung zu verändern und damit andere Ergebnisse zu erreichen.

7. Konfliktmanagement

Die Ausbildung zum systemischen Coach beinhaltet den Umgang mit Konflikten und beschreibt darin eingehend die Hintergründe, wie es zu Konflikten kommt. Ein wesentliches Element ist die Differenzierung zwischen Position und Interesse. Zumeist liegen bei einem Konflikt zwei gegensätzliche Positionen vor und Versuche, den jeweils anderen von der eigenen Position zu überzeugen, sind bereits gescheitert. Eine Fokussierung auf die hinter den Positionen liegenden Interessen, also den Gründe für die verschiedenen Positionen, sollte zur Lösungsfindung genutzt werden. Vielfach sind gemeinsame Interessen vorhanden, die den Weg zu einer Lösung ermöglichen.

Der Umgang mit Konflikten ist ein wesentlicher Bestandteil der Rolle als Führungskraft. Beispielhaft seien hier Mitarbeitergespräche genannt, in denen oftmals unterschiedliche Positionen aufeinander treffen und ein konstruktiver Umgang gefordert ist. Dabei ist es nicht zielführend, wenn die Führungskraft grundsätzlich auf seiner Position beharrt und es die Aufgabe des Mitarbeiters ist, sich anzupassen. Im Gegenteil ist die gemeinsame Auseinandersetzung mit gegensätzlichen Interessen hilfreich, um für den Mitarbeiter und damit letztlich auch für das Unternehmen gangbare Lösungswege zu finden.

In diesem Zusammenhang sei noch das Harvard Konzept genannt, das sowohl in der Rolle als Führungskraft als auch auf gleicher Hierarchieebene Anwendung finden kann. Zielsetzung dieses Kon-

zeptes ist es, eine Win-Win-Situation zu schaffen, indem über die Sachebene auf die jeweiligen Interessen fokussiert wird. Auf dieser Basis kann dann nach kreativen Lösungen gesucht werden, die beiden Interessen gerecht werden und über einen Kompromiss hinaus gehen.

8. Systemaufstellung

Die Systemaufstellung wird im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach nur am Rande behandelt. Trotzdem sei sie hier erwähnt, da sie tiefe Einblicke in das Beziehungsgeflecht eines Unternehmens oder eines Teams innerhalb des Unternehmens ermöglicht. Insbesondere in Situationen, in denen aufgrund hoher Komplexität keine offensichtlichen Lösungsstrategien für Probleme zur Verfügung stehen, kann eine Systemaufstellung Orientierung stiften.

9. Teamentwicklung

Die Arbeit als Führungskraft wie auch als systemischer Coach geht über die Arbeit mit einzelnen Menschen hinaus und betrachtet das gesamte System. Beziehungsgeflechte und deren Interaktionen werden berücksichtigt.

Patrick Lencioni hat in seinem Buch „Die 5 Dysfunktionen eines Teams“ sehr treffend die wesentlichen Faktoren beschrieben, die für ein funktionierendes Team / System relevant sind:

1. Fehlendes Vertrauen
2. Scheu vor Konflikten
3. Fehlendes Engagement
4. Scheu vor Verantwortung
5. Fehlende Ergebnis-Orientierung

Für die Arbeit als Führungskraft an den fünf genannten Erfolgsfaktoren ist viel Klarheit bezüglich der eigenen Rolle, des Systems sowie ein umfangreicher Werkzeugkoffer zur Einflussnahme erforderlich. Die Inhalte einer Coaching-Ausbildung sind dabei unterstützend und können sowohl im eigenen Team, als auch unterstützend in anderen Teams genutzt werden.