

---

# Die Ausbildung zum systemischen Coach als Vorbereitung für eine erste Führungsposition

---

Mai 2021

Stefanie Schütz

---

# PEOPLE LEAVE MANAGERS, NOT COMPANIES.

...

Marcus Buckingham

---

## Übersicht

Executive Summary .....	4
Grundprinzipien des systemischen Coachings .....	5
Die richtige Haltung als Basis erfolgreicher Führung .....	7
„Es gibt keine falschen Menschen, sondern nur Menschen am falschen Ort.“ .....	8
Erste Schritte in neuer Führungsverantwortung.....	9

## Executive Summary

Die Anforderungen an Führungskräfte werden immer größer und viele stehen vor der Frage, ob sie diese Anforderungen erfüllen können und sich den damit einhergehenden Herausforderungen stellen möchten und können. Inwiefern die Ausbildung zum systemischen Coach eine optimale Vorbereitung für die Übernahme einer ersten Führungsverantwortung darstellt, widmen sich die folgenden Seiten. Grundlage der Arbeit als Coach sowie der Rolle als Führungskraft bildet die offene, unvoreingenommene sowie stets wertschätzende Haltung jedem einzelnen gegenüber. Die meisten Anforderungen, die von einem Team an die Führungskraft gestellt werden, decken sich sehr stark mit den in der Ausbildung vermittelten Werten. Vorgestellte Methoden und Modelle wie beispielsweise das Antreibermodell fördern das Verständnis gegenüber den Individuen in einem Team und ermöglichen gezielt und ressourcenorientiert auf die einzelnen Mitarbeitenden einzugehen und diese weiter zu entwickeln. Die Vielzahl sowie Vielfalt an Fragetechniken können im Rahmen erster Mitarbeitergespräche genutzt werden, um Bedürfnisse und Erwartungen des Teams zu identifizieren und damit das Gefühl des Miteinanders zu stärken. Darüberhinaus unterstützen diese im Rahmen vieler weiterer – auch kritischer Gesprächsanlässe.

## Grundprinzipien des systemischen Coachings

„Die Führungskraft als Coach“ kann man mittlerweile an vielen Stellen lesen. Doch was ist denn nun ein Coach bzw. Coaching und was genau bedeutet systemisches Coaching?

Sonja Radatz beschreibt dies in ihrem Werk „Einführung in das systemische Coaching“ als „Beratung ohne Ratschlag“. Häufig wird es auch umschrieben als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Dem Coaching liegt die Annahme zugrunde, dass der Coachee die Lösung seines Problems bereits in sich trägt und alle dafür notwendigen Ressourcen vorhanden sind. Weniger geht es darum maßgeschneiderte Lösungsansätze zu liefern als vielmehr einen Prozess zu entwickeln und begleiten, der dem Coachee ermöglicht, auf diese Ressourcen zuzugreifen. Geht man davon aus, dass jeder seine Wirklichkeit nicht erlebt, sondern sich individuell konstruiert, so lässt dies schlussfolgern, dass nicht nur Probleme konstruiert werden können, sondern der Mensch ebenso in der Lage ist die passenden Lösungskonzepte zu entwickeln. Da die konstruierte Wirklichkeit des Coaches eine gänzlich andere sein kann, als die des Coachees, ist es umso bedeutender in der Rolle des Coaches keine Lösungen vorzugeben. Die angebotenen Ansätze können in der konstruierten Welt des Coaches ein stimmiges Bild erzeugen und erfolgsversprechend wirken. Dies heißt aber noch lange nicht, dass sie in die Konstruktion des Coachees passen. Zudem ist es deutlich wirkungsvoller, wenn der Coachee aus eigener Kraft seine Ressourcen erkennt und damit zur Lösung seines Problems gelangt.

Systemisch bedeutet an der Stelle, die Aufmerksamkeit nicht ausschließlich auf den Coachee zu legen, sondern zu berücksichtigen, dass er Teil eines Systems ist und die verschiedenen Elemente des Systems und deren Zusammenwirken ebenfalls mit in Betracht zu ziehen. In der systemischen Arbeit des Coachees wird sodann versucht, der Komplexität des Systems gerecht zu werden und die gegenseitigen Beeinflussungen und Wechselwirkungen zu beschreiben und mit in die Lösungsfindung zu integrieren.

Maßgeblich dafür, ob ein Coachee sein Ziel erreicht und zur Lösung seines Problems kommt, ist der entsprechende Rahmen, der ihm geboten wird und in dem Coach und Coachee zusammenkommen. Die Prinzipien, die diesen Rahmen schaffen und zwingend erforderlich sind, um dem Coachee das Gefühl von Vertrauen und der Möglichkeit sich vollends zu öffnen geben, finden sich in der folgenden Übersicht.

### Wechselwirkung statt linearer Kausalität

Wie es der Name schon sagt, steht bei dem systemischen Coaching der Coachee sowie die Systeme, in denen er sich bewegt und die von Relevanz sind, im Mittelpunkt der Arbeit. Insbesondere in Bezug auf die Zusammenarbeit in Unternehmen kann nicht klar zwischen Ursache und Wirkung unterschieden werden. Die Verhaltensweisen der beteiligten Personen haben eine Auswirkung aufeinander und beeinflussen sich gegenseitig. Somit steht bei der Arbeit im Coaching nie im Fokus auslösende Faktoren für Situationen oder Schuldige zu finden, sondern vielmehr darum, die herrschenden Wechselwirkungen zu verstehen und sie zu ändern, um zu dem gewünschten Ergebnis zu gelangen.

### Neutralität

Wesentlicher Bestandteil der Haltung eines Coachs sollte Neutralität sein. Nicht nur gegenüber dem Coachee und seinen Ansichten, sondern in Bezug auf alle relevanten Perspektiven, der am System beteiligten Positionen. Neutralität kann zum Beispiel dadurch signalisiert werden, dass der Coach eine gewisse Neugierde für alle Sichtweisen einbringt und dies mit wertfreien Fragen untermauert.

### Wissen des Nicht-Wissens

Die Grundhaltung des Nicht-Wissens unterstreicht den Ansatz, dass die Lösung des Problems, das der Coachee bearbeiten möchte, in dem Coachee liegt. Nur mit der Haltung, nicht zu wissen, was das Beste für den Coachee ist, agiert der Coach als Befähiger und Ermöglicher. Es werden Hypothesen formuliert anstelle Ratschläge zu geben. Sollte der Coachee den Coach dennoch als Experten ansehen und gezielt Ratschläge einfordern, empfiehlt es sich durch zirkuläre Fragen andere Sichtweisen durch den Coachee einnehmen zu lassen, nach denen er implizit fragt.

### Wertschätzung und Respekt

Basis für eine fruchtbare Zusammenarbeit bilden Wertschätzung und Respekt. Die Situation des Coachee wird in keinem Fall bewertet geschweige denn abgewertet. Vielmehr wird fokussiert, welche guten Absichten im aktuellen Problemverhalten liegen und wie diese als Teil einer Lösungsstrategie angesehen werden können.

### Lösungsorientierung und Ressourcenorientierung

Im Gegensatz zur Problemfokussierung erfolgt bei der Arbeit im systemischen Coaching die Ausrichtung auf die gewünschte Lösung. Durch gezielte Fragen, wie zum Beispiel

- Angenommen, Dein Problem existiert nicht mehr. Was ist nun anders?
- Welche Ausnahmen des Problems gab es bislang und was war damals anders?

wird der Coachee in den Lösungszustand gesetzt. Außerdem werden gleichzeitig beteiligte Ressourcen abgefragt, die zur Herbeiführung der Lösung verhelfen können.

### Orientierung am Coachee

Als einer der ersten wichtigen Schritte im Coaching Prozess steht die Auftragsklärung. Ziel dieser ist die Erlangung eines einheitlichen Bildes hinsichtlich des gewünschten Ziels und der Kriterien, anhand derer die Erreichung des Ziels festgemacht werden kann. Da der Coachee der Experte für sich selbst und damit auch seine Lösung ist, trägt er die inhaltliche und damit Ergebnisverantwortung wohingegen der Coach der Experte für den Prozess ist.

### Wirklichkeit als reine Konstruktion

Die eigene Wirklichkeit ist wenig „wirklich“ - vielmehr eine subjektive Konstruktion basierend auf individuellen Erfahrungen und Werten. Demnach geht es nicht darum herauszufinden was richtig oder falsch ist, sondern neue Perspektiven und Sichtweisen einzubringen und damit neue Bedeutungsgebungen für den Coachee zu ermöglichen.

Neben der Vermittlung des notwendigen Mindsets umfasst die Ausbildung eine Fülle an verschiedenen Methoden und Konzepten. Zentrales Element sind zudem systemische Fragen. „Wer fragt, der führt!“ heißt es oft – und in der Tat steckt hierin durchaus sehr viel Wahres – auch und vor allem aus der Sicht des Coachings. Dort wird, wie bereits geschildert, davon ausgegangen, dass Coachees alle Ressourcen und Kompetenzen zur Lösung ihres Problems besitzen. Das ist ein grundsätzliches Menschenbild, von dem bei der systemischen Arbeit ausgegangen wird. Mit den richtigen Fragen in Richtung des Coachees können die notwendigen und relevanten Selbstreflexionsprozesse angestoßen werden um der Lösung des Problems, das der Coachee in sich trägt, näher zu kommen.

## Die richtige Haltung als Basis erfolgreicher Führung

„Was zeichnet eine erfolgreiche Führungskraft eigentlich aus?“, „Was muss ich tun, um diese Rolle zu meistern?“, „Was genau ist meinem Team wichtig?“, „Bin ich überhaupt geeignet Führungsverantwortung zu übernehmen?“, „Bin ich fachlich versiert um meinem Team die notwendige Führung bieten zu können?“, .... Sicherlich nur einige von vielen Fragen, die in den Köpfen derjenigen präsent sind, die vor ihrer ersten Führungsverantwortung stehen und unbedingt alles richtigmachen wollen.

Es lohnt sich kurz innezuhalten und sich mit der Frage zu beschäftigen, welche Aspekte einem selbst mit Blick auf die eigene Führungskraft wichtig sind.

Sicherlich spielen die fachliche Kompetenz sowie die Übernahme von Verantwortung und das Treffen von Entscheidungen eine wichtige Rolle. Vielmehr ist es für Mitarbeitende jedoch entscheidend, dass sich Team und Führungskraft auf Augenhöhe begegnen, der Mensch hinter der „Ressource“ von Interesse ist und geschätzt wird. Vorgesetzte, die als Coach auftreten und mit der damit einhergehenden Haltung, die die persönliche Weiterentwicklung eines jeden ermöglicht und das Team ermutigt, Verantwortung zu übernehmen, sind gefragt und werden langfristig erfolgreich sein. Es geht darum sich den Menschen und den Herausforderungen, denen er begegnet, zu widmen. Hierbei steht weniger die Vorgabe des Lösungswegs oder gar die eigene Übernahme der Aufgabe im Vordergrund als vielmehr die Unterstützung des Mitarbeitenden dahingehend die Lösung selbst zu finden und Reflexionsprozesse anzustoßen. Die Führungskraft sollte die Mitarbeitenden befähigen bzw. dahin entwickeln, die Aufgaben eigenständig lösen zu können. Stärken sollten gestärkt und Schwächen verringert werden.

Sobald diese grundlegenden Voraussetzungen erfüllt sind, ist eine Basis geschaffen, die vertrauensvolle, effektive und motivierende Zusammenarbeit im Team ermöglicht.

Im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach spielt das Thema Haltung, wie bereits im vorherigen Abschnitt beschrieben, eine zentrale Rolle.

Die „Ich bin ok – Du bist ok – Haltung“ als eine der vier Lebensgrundhaltungen aus der Transaktionsanalyse, die auf Eric Berne zurückgeht, ist dabei sehr wirkungsvoll. Die vier Haltungen beschreiben, wie Menschen sich selbst sehen und andere erleben. Die Führungskraft sollte ihrem Team stets mit der „ok-ok“-Haltung begegnen, da diese konstruktive, effektive aber vor allem lösungsfokussierte Kommunikation und ein Miteinander auf Augenhöhe am ehesten ermöglichen. Auftretende Probleme und Herausforderungen werden weniger in den handelnden Personen als vielmehr in Rahmenbedingungen und Umständen verortet und ermöglichen das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen anstelle des Suchens von Schuldigen. Dabei werden stets Entscheidungen angestrebt, die für alle stimmig sind. Die Überzeugung ermutigt zudem nach Rat und Unterstützung zu fragen, wenn diese benötigt wird. Insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine Führungskraft nicht zwingend die vollumfängliche Fachexpertise mitbringen muss, ist diese Eigenschaft unumgänglich um die in den Unternehmen gewünschte Schnelligkeit und Produktivität sicherzustellen.

Insgesamt zeigt sich: Es ist die Haltung, die schlussendlich Schlüsselfaktor für den Erfolg darstellt - den Rest kann man lernen.

## **„Es gibt keine falschen Menschen, sondern nur Menschen am falschen Ort.“**

Mit Blick auf das zu führende Team hilft zudem, die aus der Ok-Ok-Haltung ableitbare Erkenntnis, dass es „keine falschen Menschen gibt, sondern nur Menschen am falschen Ort“. Kein Mensch steht morgens auf mit der Überzeugung oder dem Wunsch etwas richtig schlecht zu machen. Funktionieren Prozesse dennoch einmal nicht so wie gewünscht, werden Aufgaben nicht zur Zufriedenheit erledigt oder aber zeigt sich ein gewisses Unbehagen bei Teammitgliedern mit bestimmten Aufgaben, so kann es helfen sich mit dem sogenannten Antreibermodell auseinanderzusetzen und dies ins Bewusstsein zu rufen.

Laut des Antreibermodells, welches sich aus der Transaktionsanalyse ableitet, gibt es fünf verschiedene Antreiber:

Beeil Dich!	→ Das Bedürfnis, keine Chance zu verpassen.
Sei anderen gefällig!	→ Das Gefühl der Zugehörigkeit.
Sei stark!	→ Das Bedürfnis nach Sicherheit.
Streng Dich an!	→ Das Bedürfnis, etwas zu leisten.
Sei perfekt!	→ Der Wunsch alles richtig zu machen.

Bei jedem Menschen sind die Antreiber unterschiedlich stark ausgeprägt. Es gibt Umstände, Aufgaben und Situationen, insbesondere Druck- und Stresssituationen, in denen die verschiedenen Antreiber zu einem entsprechenden Verhalten führen. Auf den ersten Blick scheinen die Antreiber destruktiv und insbesondere in herausfordernden Situationen hinderlich. Jedoch verbirgt sich hinter jedem einzelnen Antreiber ebenso ein positiver Aspekt mit dem eine gute Absicht verfolgt wird. Hat man dies als Führungskraft im Blick, kann dies bei der Verteilung von Aufgaben oder aber der Führung schwieriger Gespräche sehr hilfreich sein.



## Erste Schritte in neuer Führungsverantwortung

Jeder ist individuell, hat andere Antreiber aber vor allem ist er eins - genau so in Ordnung, wie er ist. Dies bedeutet zudem auch, dass man selbst auch ok ist. Mit eben diesem Mindset sollte man in die erste Führungsaufgabe starten. Dann lohnt es sich frühzeitig ein Gespräch mit jedem einzelnen zu führen. Die Basis ist Vertrauen und der Weg dort hin kann mit einem ersten offenen Gespräch geebnet werden. Mit den richtigen Fragestellungen, können Bedürfnisse und Erwartungen der einzelnen Teammitglieder eingeholt werden und in der täglichen Arbeit berücksichtigt werden. Folgende Fragen könnten in das erste Gespräch integriert werden:

- Welche drei Aspekte hinsichtlich unserer Zusammenarbeit sind Dir am wichtigsten?
- Woran würdest Du erkennen, dass wir als Team gut funktionieren?
- Angenommen ich frage Deine Lieblingskollegin, was Dir an Deiner Führungskraft wichtig ist, was würde sie mir sagen?
- Angenommen wir sitzen in drei Monaten hier zusammen, was ist passiert, dass Du zufrieden mit Deinen Aufgaben und unserer Zusammenarbeit bist?
- Woran würde ich erkennen, dass Du mit Deinen Aufgaben und unserer Zusammenarbeit zufrieden bist?
- Angenommen Du wachst morgen früh auf und hast den Job bzw. das Aufgabengebiet, dass Du Dir immer gewünscht hast, was ist anders als heute?

Doch nicht nur in einem ersten Gespräch, sondern in vielen verschiedenen Gesprächssituationen kann sich die Führungskraft der Fragetechniken bedienen.

Selbstverständlich bieten die Inhalte der Ausbildung zum systemischen Coach neben den genannten Aspekten noch eine Vielzahl weiterer Komponenten, die zur Etablierung als erfolgreiche Führungskraft eingesetzt werden können. Doch nicht nur mit Blick auf eine Rolle mit Führungsverantwortung, sondern ganz grundsätzlich stellt die Ausbildung eine Bereicherung dar, aus der man unzählige Impulse für sich mitnehmen und im privaten sowie beruflichen Alltag nutzen kann.

### Quellen

Skript Systemische Coaching Ausbildung; InKonstellation

Einführung in das systemische Coaching; Sonja Radatz