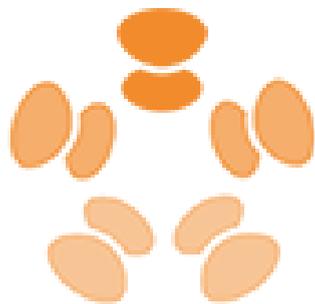


Abschlussarbeit von Svenja Adametz
Systemische Coaching Ausbildung 2022
InKonstellation

Chancen und Risiken des Coachenden Führungsstils



INKONSTELLATION

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
2. Zur Entstehung von Coaching	1
3. Begriffe und Abgrenzungen von Coaching	3
3.1 Die Arten von Coaching	4
3.1.1 Internes Coaching	4
3.1.2 Externes Coaching	4
3.1.3 Gruppencoaching	4
3.1.4. Einzelcoaching	5
3.2 Die Coachingansätze	5
3.2.1 Systemisches Coaching	5
3.2.2 Coaching mit NLP	5
4. Begriffe und Abgrenzungen von Führung	6
4.1 Führung - Entwicklung und allgemeine Begrifflichkeiten	6
4.1.1 Die Führungsstile	6
5. Systemisches Coaching in der Rolle als Führungskraft	8
5.1 Die Führungskraft als Teil eines dynamischen Systems	8
5.2 Anforderungen an die heutige Führungskraft im systemischen Kontext	8
5.3 Risiken und Grenzen des coachenden Führungsstils	9
5.4 Handlungsempfehlungen aus dem systemischen Coaching für Führungskräfte	9
5.4.1 Die eigene Haltung als Führungskraft	9
5.4.2 Aktives Zuhören	10
5.4.3 Arbeiten mit Persönlichkeitstypologien	10
5.4.4 Anwendung von verschiedenen Fragetechniken	11
5.4.5 Ansätze zur Konfliktlösung	11
5.4.6 Arbeiten mit Bildern oder Metaphern	12
6. Zusammenfassung	12
Literaturverzeichnis	13
Abbildungsverzeichnis	15

1. Einleitung

Diese Ausarbeitung stellt sowohl Handlungsangebote und Abgrenzungsempfehlungen von Methoden aus dem (systemischen) Coaching als einen möglichen Ansatz moderner, personenbezogener Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar.

Systemisches Coaching zielt darauf ab, Menschen anhand ihrer individuellen Ressourcen zu entwickeln, und gibt zusätzlich die Möglichkeit, einen coachenden Führungsstil zu entwickeln und anzuwenden, der viele Chancen in den komplexeren Anforderungen von Führungsrollen bieten könnte.

In Kapitel 2 wird zunächst der Ursprung und die Entwicklung der Coaching Bewegung dargestellt, bevor in Kapitel 3 die relevanten Begrifflichkeiten aus dem Bereich des Coachings erklärt werden. Anschließend werden in Kapitel 4 in den theoretischen Grundlagen Theorien und Modelle aus dem Bereich der Mitarbeiterführung erläutert, die im fünften und letzten Kapitel in Verbindung mit Anwendungen aus dem systemischen Coaching gebracht werden. Dies stellt einen möglichen Versuch dar, Coaching systematisch zum entwicklungsorientierten Führen durch die Vorgesetzten einzusetzen. Abschließend folgt eine persönliche Interpretation des Themas, inklusive persönlicher Erfahrungen bei der Anwendung von Coachingansätzen in der Mitarbeiter- und Teamführung.

2. Zur Entstehung von Coaching

In der Literatur lassen sich häufig Definitionen in Bezug auf Coaching finden, die sich nahezu ausschließlich auf den beruflichen Kontext beziehen. Der Coaching Dachverband Österreich beschreibt *Coaching* beispielsweise wie folgt: „Coaching bezeichnet einen interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen.“¹

Seit Mitte der 80er Jahre ist Coaching in Deutschland bereits ein Begriff². Im Vergleich zu den USA wurde Coaching zu dieser Zeit bei uns fast ausschließlich im Berufskontext von Führungskräften von externen Dienstleistern angewendet, damit diese den Management Alltag besser bewältigen können³.

Mit dem Begriff *internes Coaching* (vgl. Kap 3.1.1) erweiterte sich die berufsbezogene Zielgruppe für Coaching in Unternehmen. Hier ging es erstmals nicht mehr nur um das Top-Management, sondern um Führungskräfte aus dem mittleren und unteren Management⁴ und darum vor diesem Hintergrund „Coaching systematisch zum entwicklungsorientierten Führen durch die Vorgesetzten im Rahmen einer allgemeinen systematischen Personalentwicklung einzusetzen.“⁵

¹ <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/>

² vgl. Böning 2005, S. 27

³ vgl. Rauen 2001, S. 23

⁴ vgl. Rauen 2001, S. 54

⁵ Böning 2005, S. 30

In den 90ern machte der Begriff Coaching einen gewaltigen Sprung nach vorn. Aufgrund der Tatsache, dass nahezu jeder Dienstleister, jede Institution und jedes Unternehmen seine Trainingsmaßnahmen als "Coaching" bezeichnete, wurde der Begriff allerdings wesentlich weiter und schwammiger als er ursprünglich zu verstehen war.⁶

In und nach dieser Zeit haben sich etliche Coachingexperten auf dem Markt etablieren können. Allerdings haben auch Unternehmensberatungen ihr Portfolio um den Coaching- und Beratungstrend (besonders hier fällt die Abgrenzung schwer) erweitert.⁷

Mittweilweile gilt Coaching auf der Führungsebene als Instrument, mit dem persönliche Verhaltens- und Denkmuster deutlich gemacht und langfristig angepasst werden können. Unterschiedlichste Konfliktarten sowie große und kleine Entscheidungen, die Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben, können durch Coaching einfacher bewerkstelligt werden.⁸

Zielsetzung des berufsbezogenen Coachings ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen. Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens bzw. der Organisation gefördert werden.⁹

Derweil gilt Coaching aber längst nicht mehr nur im Beruf als ein beliebtes Tool zur Persönlichkeitsentwicklung und Potenzialentfaltung. Im Leistungssport, wo mentale Stärke eine entscheidende Rolle spielt, oder im Privaten, wo es um Neuorientierungen, Entscheidungen oder und ähnliche Ausrichtungen geht, sind Coachings weit verbreitet. Obwohl es in der Führungsforschung seit 1930 bereits zahlreiche Studien und Veröffentlichungen gibt¹⁰, fand man noch vor wenigen Jahren kaum fundierte Theorien des Coachings als direkter Vorgesetzter. Dabei ist die allgemein gültige Aussage, dass es hohe Spannungspotentiale bei der Vereinbarkeit von Coaching durch die eigene Führungskraft im Unternehmenskontext gibt und dies deshalb klar abzugrenzen ist.

Allgemeine Führungstheorien sind wiederum weit verbreitet und es gibt zahlreiche Ansätze, die verschiedenste Bestandteile und Richtungen in diversen Kontexten erläutern. Demnach ist es für mich auch naheliegend zu vermuten, dass es Ansätze gibt, die sich mit Methoden aus dem *systemischen Coaching* vereinbaren lassen und sogar Chancen für Führungskräfte sowie Mitarbeitende mit sich bringen. Meine Vermutung ist auch, dass sich dadurch die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen signifikant verbessern könnte. Die Rolle von aktivem Coaching in Führungsfunktionen ist jedoch noch nicht ausreichend erforscht. Mittlerweile interpretieren erste Untersuchungen Coaching zumindest als eine neue Art Führungsstil¹¹, der es ermöglicht, verstärkt auf Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einzugehen. Sowohl in Literatur als auch in der Praxis wird deutlich, dass das Interesse an der Vereinbarkeit von beiden Parametern zunimmt.

Viele Unternehmen schlagen jedoch die Richtung ein, auf externe Personalentwicklungsmaßnahmen und auch auf unabhängige Coaches zurückzugreifen, was in vielerlei Hinsicht sogar Sinn macht. Die Potenziale, die die Coachingkompetenz einer Führungskraft aber mit sich bringt, gehen dabei völlig verloren.

⁶ vgl. Rauen 2001, S. 24

⁷ vgl. Leitl 2008a, S. 40

⁸ vgl. Böning 2005, S. 23

⁹ vgl. <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching>

¹⁰ vgl. Lewin 1939a; Lewin et al. 1939

¹¹ vgl. Goleman 1997, S. 23

Durch die permanente Weiterentwicklung von Technologien, Verantwortlichkeiten und die flexiblen Bestandteile wirtschaftlicher Zusammenhänge steigen auch die Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte. Diese Veränderungen betreffen nicht nur die Metaebene der Unternehmen, sondern auch die zwischenmenschlichen Interaktionen sowie jegliche Führungsebene. Den wachsenden Anforderungen werden nur die Unternehmen gerecht, die es schaffen, allen Mitarbeitern ein gemeinsames Verständnis des Unternehmenssinns zu vermitteln. Während sich viele der klassischen Managementfunktionen überwiegend nahtlos ersetzen lassen, ist die sinnstiftende Rolle, die emotionale Seite der Führung, wichtiger als jemals zuvor. Somit kommt der Führung in der neuen Arbeitswelt eine immer stärker wachsende Bedeutung zu.¹² Es ist definitiv ein steigender Bedarf an Coaching in der Mitarbeiterentwicklung zu verzeichnen.¹³

Des Weiteren befindet sich auch die Wahrnehmung von Mitarbeitenden im Businesskontext kontinuierlich im Wandel. Mitarbeiterbindung rückt zunehmend in den Fokus - und das in Zeiten, die von Fachkräftemangel und verschiedensten Ansätzen der *New Work* Philosophie geprägt werden. Weg vom Prinzip "Der Mensch als Maschine" spielen individuelle Mitarbeiterbedürfnisse, die Vereinbarkeit von Karriere und Familie und Flexibilität in der Arbeitszeit- und -platz-Gestaltung eine immer größer werdende Rolle, was sich ebenfalls in der Nachfrage an Personalentwicklungsmaßnahmen widerspiegelt. Teil dieses Entwicklungstrends ist auch der Wunsch nach individuellem Coaching.¹⁴ Mitgestaltungswille und Individualismus sind mittlerweile Werte, die in modernen Unternehmenskulturen kaum mehr wegzudenken sind.

3. Begriffe und Abgrenzungen von Coaching

Im Vergleich zum Dienstleister-Alltag (Unternehmensberatungen, Trainingsinstitute usw.) achtet die Literatur wesentlich exakter auf die Trennung von Begrifflichkeiten wie Coaching, Training und Beratung. Trotzdem ist dadurch nicht ausgeschlossen, dass in der operativen Praxis Methoden und Ansätze miteinander kombiniert werden, was, je nach Situation und Zielsetzung, auch einen Mehrwert bringen kann. Es gibt u.a. zahlreiche Psychotherapeuten, die ebenfalls eine Ausbildung als Coach absolviert haben, Führungskräfte, die sich an verschiedenen Coaching Methoden selektiv bedienen oder Trainer, die ebenfalls Ansätze aus dem systemischen Coaching in Einzel- oder Gruppensitzungen nutzen.

Da es für Coaching sehr unterschiedliche Definitionen¹⁵ gibt, seien hier nur einige davon erwähnt:

¹² vgl. Bruch, H./Berenbold, S. 2017: 4-5

¹³ vgl.

<https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/was-es-mit-dem-boom-des-coachings-auf-sich-hat-17642096.html>

¹⁴ vgl. Rascher Wandel mit all seinen Konsequenzen und Nebenerscheinungen Backhausen, Thommen, S. 19

¹⁵ vgl.

<https://coaching-kompetenz.net/coaching-arten/coaching-durch-externe-oder-interne-fachpersonen/>

3.1 Die Arten von Coaching

3.1.1 Internes Coaching

Wir sprechen von einem **internen Coaching**, wenn der Mitarbeiter durch einen ausgebildeten unternehmensinternen Coach, oder aber auch durch die Führungskraft gecoacht, wird.

Es ist naheliegend, dass es durchaus Vorteile mit sich bringt, wenn der jeweilige Coach Personen, Unternehmensprozesse o.ä. bereits kennt, besonders im systemischen Kontext. Jedoch ist das Beziehungsgefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht zu unterschätzen, genauso wie die Abhängigkeit, die dadurch entsteht. Andererseits definiert sich organisationsinternes Coaching eher über die Funktionen der Mitarbeiterentwicklung im Rahmen der Personalentwicklung, während menschlich-soziale Komponenten weniger im Fokus stehen als bei einem externen Coaching.

3.1.2 Externes Coaching

Externe Coachings werden von Dienstleistungsunternehmen oder Einzelpersonen durchgeführt, die keine Verbindung zum Unternehmen haben. Oft steht einem Unternehmen, das häufiger mit Coaches zusammenarbeitet, ein Pool an guten Experten zur Verfügung, mit denen nach Bedarf in *Einzel- oder Gruppencoachings* (siehe Kap 3.1.3 und 3.1.4) gearbeitet werden kann. Hier gibt es weniger Vertrauensprobleme als im Vergleich zum internen Coaching (siehe Kap. 3.1.1). Das Generieren von neuen Ideen, die nicht von Betriebsblindheit gebremst werden, gilt als weiterer Mehrwert für das Zurückgreifen auf Externe. Auf der anderen Seite kennt der Coach die Organisationsform kaum und es bleibt mehr Raum für Interpretationen auf Basis des Coachees.¹⁶

3.1.3 Gruppencoaching

Das Gruppencoaching zeichnet sich dadurch aus, dass mehrere Personen gleichzeitig in einem Team bzw. einer Gruppe gecoacht werden, meist im beruflichen Kontext.

Bei den Klienten des Gruppencoachings in Unternehmen handelt es sich meist um Persönlichkeiten, die in ihrem beruflichen Umfeld mit einem sehr hohen Maß an Führungsverantwortung betraut sind.¹⁷ Gruppencoaching sollte aber nicht mit Teamentwicklung verwechselt werden, wo eine völlig andere Zielsetzung im Fokus der Maßnahme steht.

¹⁶ vgl. Schreyögg 2003, S. 19

¹⁷ vgl. Schreyögg 2003, S. 216

3.1.4. Einzelcoaching

Bei einem Einzelcoaching unterstützt der Coach einzelne Klienten bei beruflichen und/oder persönlichen Fragestellungen, wobei das persönliche oder virtuelle Gespräch im Vordergrund steht¹⁸. Selbstreflexion und die Veränderung von bestehenden Verhaltensmustern sind häufig auftauchende Themen. Nachteilig bei Einzelcoachings durch Externe (siehe Kap. 3.1.2) ist jedoch die begrenzte Sichtweite auf das Gesamtsystem, in dem sich der Klient befindet.¹⁹

3.2 Die Coachingansätze

Die am häufigsten aufgeführten Coachingansätze im deutschsprachigen Raum sind der *systemische Ansatz* (siehe Kap. 3.2.1) und der *NLP Ansatz* (siehe Kap. 3.2.2). Dabei bleibt festzuhalten, dass es bei der Wahl des Coaching Ansatzes kein "richtig" oder "falsch" gibt. So können, je nach Situation und Klient, sowohl die Werkzeuge und Methoden des systemischen Coaching als auch die des NLP wirksam sein.

3.2.1 Systemisches Coaching

Das *Systemische Coaching*, worum es bei dieser Ausarbeitung im weiteren Sinne geht, wird definiert als "die Entwicklungs-Begleitung einer Person oder einer Gruppe (Team Coaching). Systemisches Coaching kann bei der Entfaltung vorhandener und der Entwicklung neuer Potentiale einer Person oder einer Gruppe helfen. Systemisch bedeutet dabei, die gecoachte Person oder Gruppe im Geflecht ihrer losen und engen Kopplungen zu anderen im jeweiligen Arbeits- oder Familien-System zu entwickeln."²⁰

Der systemische Ansatz respektiert Einstellung und Werte der Systemtheorie und bindet diese in den Veränderungsprozess des Coachees mit ein.

Wenn wir unseren Fokus auf das Hauptthema dieser Ausarbeitung legen, bei dem es um das Zusammenspiel von Coaching und Führungsaufgaben geht, so findet eine der treffendsten Bezeichnungen: "Systemisches Coaching ist die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck Beruf – Organisation – Privatleben."²¹

3.2.2 Coaching mit NLP

Beim *NLP Ansatz* (Neuro-Linguistisches Programmieren) werden andere Methoden als beim systemischen Ansatz angewendet, obwohl das Ziel - Veränderung der Muster aus den Potenzialen des Coachees - identisch ist. Bei diesem Ansatz liegt der Fokus jedoch nicht so sehr auf dem umgebenden System des Coachees, sondern eher auf dem Zusammenspiel

¹⁸ vgl. Leitl 2008a, S. 43.

¹⁹ vgl. Schreyögg 2003, S. 215.

²⁰ <http://www.brainguide.de/Systemisches-Coaching>

²¹ Radatz 2006, S.85

von Vorgängen im Gehirn (= Neuro) mithilfe der Sprache (= linguistisch) auf Basis systematischer Handlungsanweisungen (= Programmieren), die veränderbar sind.²²

4. Begriffe und Abgrenzungen von Führung

Wie zu Beginn dieser Ausarbeitung bereits angedeutet, befindet sich die Arbeitswelt im permanenten Wandel, was sich in hohem Maße auch in den Anforderungen an heutige Führungskräfte widerspiegelt.

Führungskräfte auf mittlerer Ebene befinden sich heute mehr als jemals zuvor in mehreren Rollenkonflikten. Sie müssen zwischen den Anforderungen aus der Unternehmensspitze, den eigenen Mitarbeitern und anderen Stakeholdern bestehen. Mittlere Führungskräfte sind demnach idealerweise Geführte, Führende und Kollegen auf Augenhöhe zeitgleich.²³

4.1 Führung - Entwicklung und allgemeine Begrifflichkeiten

In der Literatur gibt es viele Definitionen, die den Begriff *Führung* beschreiben. „Führung ist der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung“²⁴ oder auch „Führung ist die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf Menschen“²⁵ sind zwei davon, die sich noch heute bewähren.

Schauen wir uns die Veränderungen in der Führung an, so fällt auf, dass Führung in den 60er oder 70er Jahren hauptsächlich durch Hierarchie oder Macht ausgeübt wurde.²⁶ Hier wurde außerdem hauptsächlich mit dem *autoritären Führungsstil* gearbeitet, der im nachfolgenden Kapitel dargestellt wird. Im Laufe der Jahre hat sich immer mehr der *kooperative Führungsstil* durchgesetzt. Neben dem Titel hat sich die moderne Führungskraft von heute ihr Ansehen erarbeitet und lässt Mitarbeiter an Entscheidungen und der Art, Ziele zu erreichen, mitentscheiden.²⁷

4.1.1 Die Führungsstile

Als Führungsstil bezeichnet man ein langfristiges, relativ stabiles und situationsabhängiges Verhaltensmuster der Führungsperson, das gleichzeitig die Grundeinstellung den Mitarbeitern gegenüber zum Ausdruck bringt.²⁸ Es ist wichtig festzuhalten, dass es keine

²² vgl. <https://nlp-zentrum-berlin.de/>

²³ vgl. Siemann. 2012, S. 33

²⁴ Grote 2014, S. 12

²⁵ Nerdinger 2014, S. 85

²⁶ vgl. Comelli et al 2003, S.267

²⁷ vgl. Hintz 2013, S. 24

²⁸ vgl. <https://lexikon.stangl.eu/>

pauschale Antwort darauf gibt, welches generell der richtige Führungsstil ist, da der Rahmen des Führens entscheidend ist und somit die Rolle, die Anforderung, die Persönlichkeit des Mitarbeiters etc. eine Rolle spielen.

Eine der klassischsten Einteilung der *Führungsstile* erfolgte nach Kurt Lewin, der die drei Hauptstile wie folgt kategorisierte²⁹:

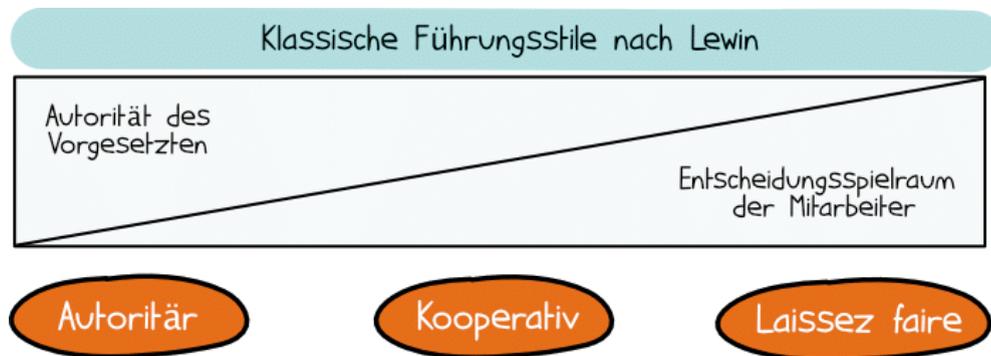


Abb. 1: Klassische Führungsstile nach Lewin³⁰

Der *autoritäre Führungsstil* zeichnet sich durch eine starke Spürbarkeit der Hierarchie aus und dadurch, dass Mitarbeiter nicht in Entscheidungen mit einbezogen werden. Das persönliche Verhältnis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist eher distanziert. Potenziale und Ideen der Mitarbeiter werden weder gesehen, noch zielgerichtet genutzt. Dieser Führungsstil findet heute kaum noch Anwendung und hat mit zukunftsorientierter, personenbezogenen Führung nicht viel zu tun.

Der *kooperative Führungsstil* beinhaltet einen recht demokratischen Ansatz. Hier werden Entscheidungen gemeinsam gefällt, Verantwortung fair delegiert bzw. verteilt, wie auch Kontrollprozesse. Der Vorteil ist, dass Mitarbeiter sehr gut den Sinn und das Verständnis von Aufgaben und Prioritäten bekommen und dabei ihre eigenen Ideen und Stärken zum Lösen von Herausforderungen einbringen können. Hier geht der Weg des heutigen Führungsverständnisses hauptsächlich hin.

Beim *Laissez-fairen Führungsstil* steht die Selbstorganisation des Mitarbeiters im Vordergrund. Die Führungskraft hält sich meist aus dem Operativen raus, ist aber bei Bedarf für den Mitarbeiter ansprechbar. Es gibt wenige Vorteile bei diesem Führungsstil, außer eine anfänglich hohe Motivation des Mitarbeiters, die aber aufgrund von fehlendem Feedback und mangelnder Wertschätzung schnell nachlässt.

In der Praxis lässt sich jedoch nicht sagen, dass jeder dieser Stile vollkommen rein umgesetzt wird. Meist kommen Mischformen zustande, die in Abhängigkeit der jeweiligen Situation angepasst werden.

²⁹ vgl. <https://leadershiplernen.de/klassische-fuehrungsstile-kurt-lewin/>

³⁰ <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/fuehrungsstile-uebersicht/>

5. Systemisches Coaching in der Rolle als Führungskraft

5.1 Die Führungskraft als Teil eines dynamischen Systems

Jedes Unternehmen, das heutzutage auf dem Markt bestehen will, muss in der Lage sein, sich schnell und flexibel an unvorhersehbare Entwicklungen auf dem Markt anzupassen, ohne mögliche Ressourcen durch starre Strukturen zu verschwenden. Für Führungskräfte bedeutet dies, Mitarbeiter in eine Art teamorientierte Selbststeuerung überzuleiten und dabei einen eher kooperativen Führungsstil einzunehmen. Feedback wird dabei in alle Richtungen gegeben, Fehler werden von allen Hierarchieebenen ausfindig gemacht (nicht mehr nur durch die Führungskraft) und Handlungsoptionen zur Lösung gemeinsam abgestimmt. Die Führungskraft arbeitet demnach intensiv in einem System und ist Teil davon. Die Beteiligten passen sich selbst ständig den wechselnden Anforderungen der relevanten Umwelten an. Die Anpassung passiert jedoch nicht von selbst, sie muss immer wieder von neuem angeregt, angestoßen und organisiert werden. Hier wird deutlich, dass Führungsaufgaben sich demnach mehr und mehr in Richtung Koordination und Ressourcenförderung entwickeln. Es ist naheliegend zu sagen, dass Ansätze aus dem systemischen Coaching dabei enorm wirksam sein können.

5.2 Anforderungen an die heutige Führungskraft im systemischen Kontext

Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln aufgeführt, hat sich der Führungsstil aufgrund der Veränderung der Arbeitswelten in eine sehr kooperative und personenorientierte Richtung gewandelt. Diese Ansätze haben Teamwork, Produktivitätssteigerungen, Bedeutsamkeit und Eigeninitiative in jeden Aspekt unserer Arbeit eingebracht. Aufgaben werden längst nicht mehr von oben angeordnet. Die Unternehmen, die wachstumsstark und zukunftsfähig auf dem Markt bestehen, setzen auf den inneren Antrieb ihrer Mitarbeiter und sind deshalb bereit, das Arbeitsumfeld so flexibel wie möglich zu gestalten. Flexible Arbeitszeiten, Sabbaticals, Homeoffice oder eine Auswahl an geldwerten Vorteilen, je nach Lebenslage des Mitarbeiters, sind keine Seltenheit mehr.

Die Führungskraft als eine Art Mentor oder ein Chef mit einem *coachenden Führungsstil* ist demnach mehr als gefragt. Um den Anforderungen gerecht zu werden, sollten Eigenschaften wie Empathie, Fördern von eigenverantwortlichem Handeln, Orientierung an den Bedürfnissen des Mitarbeiters und dem Sehen von Fehlern als Chance beim coachenden Vorgesetzten vorhanden sein³¹. All dies sind Charakterzüge und Haltungen, die ein guter systemischer Coach ebenfalls einnimmt. Wichtig beim coachenden Führungsstil ist aber, dass schon einige Jahre Führungserfahrung vorhanden sind.

³¹ vgl. <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/coachender-fuehrungsstil/7305242.html>

5.3 Risiken und Grenzen des coachenden Führungsstils

Es gibt zahlreiche Chancen und Potenziale, die der coachende Führungsstil mit sich bringt und die im nachfolgenden Kapitel aufgeführt werden. Dennoch bestehen auch einige Punkte, die Führungskräfte beachten sollten und wovon definitiv abzuraten ist.

Zunächst einmal ist nie völlig auszuschließen, dass sich ein Mitarbeiter, der sich in einem coachenden Verhältnis zur Führungskraft befindet, nicht doch in einem nicht immer spürbaren Rollenkonflikt befindet. Ein angekratztes Vertrauensverhältnis, mögliche Karriereoptionen oder ähnliches, können dazu verleiten, der Führungskraft nicht immer ganz authentisch zu zeigen, wie es im Inneren des Mitarbeiters aussieht.

Des Weiteren agieren Führungskräfte immer im Auftrag des Unternehmens. Deshalb muss völlig klar sein, dass z.B. Konfliktthemen von der coachenden Führungskraft nur angeschaut werden sollten, wenn sie ausschließlich mit dem Unternehmen zu tun haben und nicht beispielsweise mit dem Konflikt, "Soll ich als Mitarbeiter Teilzeit beantragen, um meine Kinder häufiger zu sehen". Hier wäre keine neutrale Konfliktlösung mit Unterstützung durch die Führungskraft möglich.

Es ist insgesamt sorgfältig abzuwägen, welche Methoden und Herangehensweisen aus dem systemischen Coaching wirklichen Mehrwert mit sich bringen.

5.4 Handlungsempfehlungen aus dem systemischen Coaching für Führungskräfte

Auf der Basis des eben angeschnittenen coachenden Führungsstils führe ich nun aber die damit verbundenen Handlungsempfehlungen auf, die ich in der Ausbildung zum Systemischen Coach gelernt habe und mit denen ich besonders gute Erfahrungen im Führungskontext gemacht habe.

5.4.1 Die eigene Haltung als Führungskraft

Als Coach ist es wichtig die Haltung zu besitzen, dass es nie nur eine Wirklichkeit gibt. Jede Meinung und Perspektive hat seine Daseinsberechtigung und Ursache, die meist aus vergangenen Erfahrungen oder persönlichen Werten resultiert. Auch Führungskräfte haben, trotz ihrer höheren Verantwortlichkeit für Entscheidungen, nicht immer alles im Blick und können nicht grundsätzlich sagen, was richtig oder falsch ist. Als Entscheider sehe ich immer nur einen Teil der Dinge, die für eine Lösung relevant sind. Als coachende Führungskraft geht es darum, alle Puzzlestücke zusammenzufügen oder zumindest für den Austausch der Sichtweisen untereinander zu sorgen. Wenn alle im Team das gleiche Bild und somit eine zumindest ähnlichere Wirklichkeit haben, werden Entscheidungen auch eher getragen und verstanden, woraus sich eine höhere Arbeitsmotivation durch das entstandene Commitment ergibt. Offenheit, Vertrauen und gesehen und gehört werden, sind unglaublich starke Antreiber in einer Welt, in der Mitarbeiter zunehmend als Individuen gesehen werden möchten. Durch diese Art der Führung und des Austauschs, fördern sich Mitarbeiter sogar gegenseitig, sind in der Lage unabhängiger in ähnlichen Situationen zu entscheiden und reflektieren Prozesse im Unternehmen zunehmend. "Mitdenken statt blind loslaufen" ist die Devise.

5.4.2 Aktives Zuhören

Häufig ist es so, dass Führungskräfte davon ausgehen, klare Ansagen machen zu müssen. Oft fehlt auch die Zeit oder mittlerweile die Geduld, die Argumentationen von Mitarbeitern zu verstehen. Beim aktiven Zuhören geht es darum, wirklich verstehen zu wollen, was das Gegenüber sagt, was einen sehr großen Unterschied beim Verständnis machen kann. Dem Gegenüber im Dialog zuzustimmen, verbal oder nonverbal, ihn zu spiegeln oder noch mal zu paraphrasieren, was gesagt wurde, schafft starkes Vertrauen und Offenheit, von der das Miteinander profitiert. In Mitarbeiter- und Feedbackgesprächen jeder Art, kommen dadurch weniger Missverständnisse vor und Aufgaben können klarer festgehalten werden. Für eine langfristige und wertschätzende Zusammenarbeit auf Augenhöhe ist *aktives Zuhören* unverzichtbar. *Pacing* ist eine weitere gute Ergänzung dazu.

5.4.3 Arbeiten mit Persönlichkeitstypologien

Moderne Führungskräfte sind heute im Vergleich zu früher offener dafür, das Maximum aus den von ihnen geführten Personen herauszuholen. Dabei werden Tools wie das Erstellen von Persönlichkeitsprofilen verwendet, die Einblicke in die besten Möglichkeiten bieten, Menschen basierend auf ihren natürlichen Verhaltenspräferenzen zu führen.

Die Persönlichkeitstypologien wie z.B. MDI Insights³² bzw. DISG³³ sind gute Beispiele dafür, um Stärken und Schwächen bzw. Ressourcen und Entwicklungsfelder aufzuzeigen, die hervorragend zur Selbstreflexion genutzt werden können.

Je höher der innere Antrieb eines Mitarbeiters ist, desto mehr ermöglichen Arbeitgeber ihm die Entfaltung seiner Stärken und Potenziale, die sich in der Arbeitsleistung widerspiegeln können.

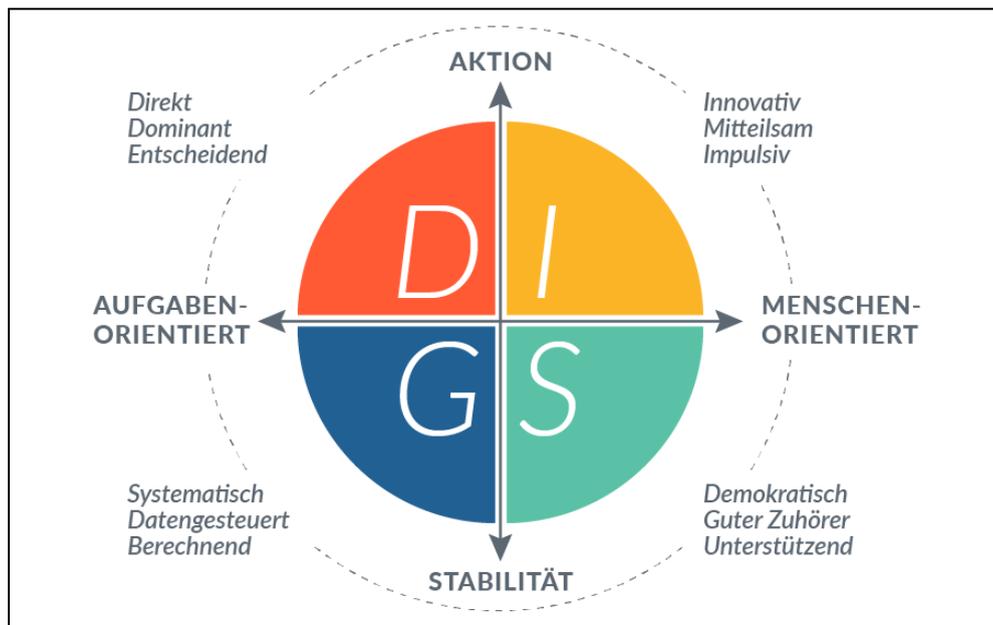


Abb. 2: Das DISG-Modell³⁴

³² vgl. <https://insights.de/>

³³ vgl. <https://www.disg-modell.de/>

³⁴ <https://www.eventmobi.com/de/blog/disg-modell/>

Es macht einen großen Unterschied aus, ob ein Mitarbeiter eher aufgaben- oder menschenorientiert in seiner Handlungspräferenz ist oder, ob er eher Stabilität und Sicherheit bevorzugt statt Aktionen und Neues. Wenn eine Führungskraft die Antriebe einer Person kennt, kann sie sich wesentlich besser darauf einstellen oder neue Rollen und Motivationen schaffen, die dem Potenzial des jeweiligen Mitarbeiters entsprechen. Speziell im Bereich der Personalentwicklung ist es wichtig, dem Mitarbeiter seine Potenziale auch vor Augen führen zu können.

5.4.4 Anwendung von verschiedenen Fragetechniken

Sehr einfach und effektiv in der Führung von Mitarbeitern und Teams ist es mit den unterschiedlichen Fragearten zu arbeiten. Viele Fragetypen sind aber bereits in uns verankert, wie z.B. offene vs. geschlossene Fragen. In manchen Situationen bietet es sich aber auch an beispielsweise *zirkulierende Fragen* zu stellen.

Ein Beispiel aus der Kundenkommunikation mit Endkunden: Ziel eines jeden guten Kundenservices sollte es sein, den Kunden unter angemessenen, tragfähigen Bedingungen zufrieden zu stimmen. In einem Feedbackgespräch mit einem Mitarbeiter aus dem Kundenservice könnte es darum gehen, dass es einen Konflikt zwischen dem Kundenservice-Mitarbeiter, dem Hersteller und dem Endkunden gab. Die Führungskraft könnte zur Prozessverbesserung, an der der Mitarbeiter mitwirken kann, zirkulierende Fragen stellen, um das Problem genau benennen zu können und eine sinnvolle Lösung abzuleiten, die die Führungskraft ohne die Erfahrung des Mitarbeiters gar nicht hätte ableiten können.

5.4.5 Ansätze zur Konfliktlösung

In Unternehmen gibt es diverse Arten an Konflikten, wobei es häufig Aufgabe der Führungskraft ist, diese zu lösen. Je vertrauensvoller das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Führungskraft ist, desto offener und konstruktiver sollte der Umgang mit Konflikten sein. Idealerweise ist das Verhältnis so gut, dass der Mitarbeitende einen Konflikt bei der Führungskraft proaktiv, oder zumindest auf Nachfrage, ehrlich anspricht. Rollenkonflikte bei der Vereinbarkeit von mehreren Rollen im Unternehmen oder Konflikte mit einer anderen Abteilung sind nur zwei Beispiele, die gut mit Methoden aus dem systemischem Coaching behandelt werden können. Das Riemann-Thomann-Modell³⁵ eignet sich besonders zum Erkennen und Abgleichen von Bedürfnissen verschiedener Parteien. Das Abwägen von Konflikttypen³⁶ könnte enorm dabei helfen Konflikte zwischen zwei Teams besser zu verstehen und Lösungen daraus eigenverantwortlich durch den verantwortlichen Mitarbeiter abzuleiten. Und das Werte- und Entwicklungsquadrat³⁷ kann dabei behilflich sein, ungeliebte Eigenschaften bei sich selbst oder anderen besser zu verstehen und abzumildern.

³⁵ vgl. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/riemann-thomann-modell/>

³⁶ vgl.

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/konflikte/thomas-kilmann-konflikttyp/>

³⁷ vgl. <https://www.projektmagazin.de/methoden/werte-entwicklungsquadrat-konfliktmanagement>

5.4.6 Arbeiten mit Bildern oder Metaphern

Das Arbeiten mit Bildern und Metaphern kann dabei helfen, ein einheitliches Verständnis von Zielen und Visionen, aber auch in anderen Situationen und Wünschen zu schaffen. Zu Beginn eines Meetings, das sehr viel Fokus fordert, könnte die Frage sein "Wie fühle ich mich heute?", um festzustellen, wo welche Person gerade steht. Die Teilnehmer antworten dann mit Bildern, wie "Wie ein Schluck Wasser in der Kurve". Alle Teilnehmer wissen dann, dass die Person am jeweiligen Tag nicht besonders ansprechbar ist und ausnahmsweise vielleicht keinen festen Standpunkt vertreten kann. Eine weitere Möglichkeit diesen Effekt zu erzielen ist es Bildkarten auf den Boden zu legen. Mitarbeiter nehmen sich ihre Wunschkarte und erklären was das Motiv für eine Bedeutung in diesem Moment hat.

6. Zusammenfassung

Um als Unternehmen zukunftsfähig zu sein, muss es gelingen, die Ressourcen der Mitarbeiter ideal einzusetzen, sie weiterzuentwickeln und dabei die intrinsische Motivation zu fördern. Damit einhergehend verändert sich gerade auch die Führungsrolle in Unternehmen sehr stark. Personenorientierung rückt dabei maßgeblich in den Vordergrund des Führungsschwerpunktes, wobei es darum gehen sollte, Mitarbeiter in eine Art teamorientierte Selbststeuerung zu begleiten. Ein besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, dass Führungsaufgaben sich demnach mehr und mehr in Richtung Koordination und individueller Ressourcenförderung von Mitarbeitenden entwickeln. Es ist durchaus möglich, den kooperativen Führungsstil mit Aspekten aus dem *Systemischen Coaching* zu paaren und in der direkten Vorgesetztenrolle zu vereinen. Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung bilden dabei die Basis für eine langfristige und wirtschaftliche mehrwertbringende Zusammenarbeit. Dabei sind jedoch Rollenkonflikte und nicht zuletzt bestehende Hierarchiegefälle zu beachten, die nicht komplett wegzurationalisieren sind. Gelingt jedoch die Arbeit mit den richtigen Methoden in passenden Situationen, so kann dies für alle Beteiligten und für das Unternehmen einen enormen Mehrwert darstellen.

Literaturverzeichnis

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching (o. D.): Was ist Coaching?. in: *Austrian Coaching Council*. <https://coachingdachverband.at/coaching/was-ist-coaching/> (abgerufen am 28.07.2022).

Backhausen, Wilhelm und Thommen, Jean-Paul (2006): *Coaching Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. (3. Auflage). Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Böning, Uwe (2005): *Coaching fürs Business*. (2. Auflage). managerSeminare Verl.GmbH.

Bruch, Heike und Berenbold, Sandra (2017): Zurück zum Kern : sinnstiftende Führung in der Arbeitswelt 4.0. in: *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. Düsseldorf : Solutions by Handelsblatt Media Group GmbH. S. 4-11

Comelli, Gerhard und Lutz von Rosenstiel (2003): *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*. (Innovatives Personalmanagement) (3. Auflage). München: Vahlen

Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (o. D.): Definition Coaching. in: *Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Der Business Coaching-Verband*. <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching> (abgerufen am 28.07.2022).

Drescher, Ulrich Martin (o. D.): Systemisches Coaching: Definition Systemisches Coaching. in: *brainguide: Das Expertenportal*. https://www.brainguide.de/Systemisches-Coaching/_c (abgerufen am 28.07.2022).

EventMobi GmbH (o. D.): DiSG-Modell: Wie Sie Ihr Team und Ihre Dienstleister besser verstehen. in: *eventmobi. on-site - virtuell - hybrid*. <https://www.eventmobi.com/de/blog/disg-modell/> (abgerufen am 28.07.2022).

Goleman, Daniel (1997): *Emotionale Intelligenz*. (32. Auflage). DTV.

Grote, Sven (Hrsg.) (2014): *Die Zukunft der Führung*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler.

Hintz, Asmus J. (2013): *Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz: Eine praxisbezogene Anleitung*. (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

INSIGHTS MDI® GmbH ein Tochterunternehmen der Scheelen AG (o. D.): *Insights MDI*. <https://insights.de/> (abgerufen am 28.07.2022).

Karch, Philipp (06.09.2020): Werte- und Entwicklungsquadrat. in: *Projekt Magazin*. <https://www.projektmagazin.de/methoden/werte-entwicklungsquadrat-konfliktmanagement> (abgerufen am 28.07.2022).

Leitl, Michael (2008): Coaching – Zwang zur Professionalisierung. In: *Harvard Business Manager*, S. 38–44

Lewin, Kurt und R. Lippitt, R. K. White: Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. In: *Journal of Social Psychology*. 10, 1939, S. 271–301.

Martin, Franziska (29.05.2018): Coachender Führungsstil Das ist der beste Führungsratschlag, den Sie heute hören werden. in: *Impulse: Netzwerk und Know-how für Unternehmer*. <https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/coachender-fuehrungsstil/7305242.html> (abgerufen am 28.07.2022).

Nerdinger, Friedman W.; Gerhard Blickle und Niclas Schaper (2014): *Arbeits- und Organisationspsychologie*. (3. Auflage). Berlin, Heidelberg: Springer.

NLP-Zentrum Berlin (o. D.): *Ausbildungen, Seminare & Coaching in Berlin: NLP, Hypnose, Coaching, GFK, Positive Psychologie und mehr*. <https://nlp-zentrum-berlin.de/> (abgerufen am 28.07.2022).

Rabe, Philipp (o. D.): Klassische Führungsstile (nach Kurt Lewin). in: *Leadership Lernen*. <https://leadershiplernen.de/klassische-fuehrungsstile-kurt-lewin/> (abgerufen am 28.07.2022).

Radatz, Sonja (2010): *Einführung in das systemische Coaching*. (4. Auflage). Carl-Auer Verlag GmbH.

Rauen, Christopher (2001): *Coaching — Innovative Konzepte im Vergleich*. (2. Auflage). Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie

Romeike, Frank (o. D.): Coaching durch externe oder interne Fachpersonen. in: *Coaching Kompetenz Netzwerk*. <https://coaching-kompetenz.net/coaching-arten/coaching-durch-externe-oder-interne-fachpersonen/> (abgerufen am 28.07.2022).

Schreyögg, Georg (2003): *Organisation Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien*. (4. Auflage). Gabler Verlag.

Siemann, Anna (2012): *Die Rolle des mittleren Managements: Führung, Hierarchie und Veränderung*. Leipzig: Springer Gabler

Stangl, Werner (o. D.): Führungsstil. in: *Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik: Online Enzyklopädie aus den Wissenschaften Psychologie und Pädagogik*. <https://lexikon.stangl.eu/16886/fuehrungsstil> (abgerufen am 28.07.2022).

Uthenwoldt, Heike (23.11.2021): Coaching-Boom: Beratung für alle Lebenslagen?. in: *Frankfurter Allgemeine*. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/was-es-mit-dem-boom-des-coachings-auf-sich-hat-17642096.html> (abgerufen am 28.07.2022).

Windolph, Andrea (24.05.2022): Das Riemann-Thomann-Modell: Die vier Grundbedürfnisse im Team verstehen. in: *Projekte leicht gemacht*. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/riemann-thomann-modell/> (abgerufen am 28.07.2022).

Windolph, Andrea (17.02.2022): Führungsstile in der Übersicht: Mit welchem Stil du optimal führst. in: *Projekte leicht gemacht*. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/fuehrungsstile-uebersicht/> (abgerufen am 28.07.2022).

Windolph, Andrea (28.11.2021): Kämpfer oder Vermeider: Welcher Konflikttyp bist du?. in: *Projekte leicht gemacht*. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/konflikte/thomas-kilman-konflikttyp/>. (abgerufen am 28.07.2022).

YouMagnus AG (o. D.): *You Magnus DiSG: Erkennen Sie Menschen!*. <https://www.disg-modell.de/> (abgerufen am 28.07.2022).

Abbildungsverzeichnis

EventMobi GmbH (o. D.): DiSG-Modell: Wie Sie Ihr Team und Ihre Dienstleister besser verstehen. in: *eventmobi. on-site - virtuell - hybrid*. <https://www.eventmobi.com/de/blog/disg-modell/> (abgerufen am 28.07.2022).

Windolph, Andrea (17.02.2022): Führungsstile in der Übersicht: Mit welchem Stil du optimal führst. in: *Projekte leicht gemacht*. <https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/fuehrung/fuehrungsstile-uebersicht/> (abgerufen am 28.07.2022).