



INKONSTELLATION

Coaching Elemente als Unterstützung für Führungskräfte zur Entfaltung Ihres vollen Potenzials

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung
zum Systemischen Coach

Düsseldorf, Juni 2023

Verfasser: Sebastian Doblhofer

1. Executive Summary

Was bedeutet es in der heutigen Zeit eine gute Führungskraft zu sein? Auf den ersten Blick handelt es sich hierbei um eine einfache, triviale Fragestellung, die sich bei genauerer Betrachtung jedoch als sehr komplex und vielschichtig herausstellt. Eine Führungskraft insbesondere im mittleren Management ist heute mehr denn je auf unterschiedlichen Ebenen gefordert und muss sich selbst eine Vielzahl an Fragen stellen, die nicht einfach zu beantworten sind:

Wie schaffe ich es, als Führungskraft den wachsenden Anforderungen, die an mich gestellt werden, gerecht zu werden? Wie schaffe ich es, meine Mitarbeiter mit einzubinden, sie bei Laune zu halten und gleichzeitig die gesetzten Ziele der Unternehmensführung nicht aus den Augen zu verlieren und umzusetzen? Apropos Ziele: Hat die aktuelle Krise kurzfristige Implikationen auf die langfristige Ausrichtung? Muss ich jetzt agieren, weil die gesetzten Ziele schon wieder überholt sind?

Fragen über Fragen, die dazu führen können, dass eine Führungskraft an ihre eigenen Grenzen stößt gerade in einem Zeitalter, in dem die Verfügbarkeit, 24 Stunden 7 Tage die Woche, als NEW Normal in der Arbeitswelt gilt.

Um dieser Gefahr zu entkommen und gleichzeitig die eigene Führungskompetenzen weiterzuentwickeln, ist es mehr denn je wichtig, dass sich eine Führungskraft intensiv und bewusst mit sich selbst und dem eigenen Führungsstil auseinandersetzt. Dies ist jedoch ein Feld, das aufgrund der Vielzahl an Aufgaben nur sehr selten und von wenigen Führungskräften aktiv angegangen wird.

Die vorliegende Arbeit soll Führungskräften dabei helfen das Bewusstsein für sich selbst sowie einen Zugang zu sich selbst zu finden. Hierzu wird zunächst erörtert, welche Einflussfaktoren dabei eine zentrale Rolle spielen bevor sich mit dem Innenleben - dem tieferen Sinn - eines Menschen/ einer Führungskraft auseinandergesetzt wird. Im Anschluss werden ausgewählte Methoden - die logischen Ebenen von Robert Dilts sowie verschiedene Fragetechniken - vorgestellt, die eine Führungskraft dabei unterstützen können "eine noch bessere Führungskraft zu werden"; sich selbst gegenüber, den Mitarbeitern gegenüber und auch dem Unternehmen gegenüber. Es gilt das volle Potenzial als Mensch und damit verbunden auch als Führungskraft zu entfalten.

2. Inhaltsverzeichnis

1. Executive Summary.....	1
2. Inhaltsverzeichnis	2
3. Heutige Anforderungen an eine Führungskraft	3
3.1. VUCA Umwelt	3
3.2. Die Führungskraft im Spannungsfeld	5
4. Selbstkenntnis der Führungskraft als notwendige Voraussetzung	6
4.1. Jede Führungskraft sollte sich mit sich selbst auseinandersetzen	6
4.2. Die Ergründung des eigenen tieferen Sinnes	8
5. Methoden und Tools zur Unterstützung der Selbsterkenntnis	9
5.1. Das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts	9
5.2. Anwendung systemischer Fragen.....	13
5.2.1. Allgemeine Einführung systemische Fragen	13
5.2.2. Zirkuläre Fragen	13
5.2.3. „Tiefergehende“ Fragen	14
5.2.4. Anwendung von Skalierungsfragen.....	15
6. Zusammenfassung	16
7. Literaturverzeichnis	18

3. Heutige Anforderungen an eine Führungskraft

Die heutige Führungskraft soll visionär, achtsam, wertorientiert, gesundheitsorientiert und zudem auch authentisch sein. Darüber hinaus besteht der Anspruch, dass sie agil und digital führen kann und am besten das alles gleichzeitig.¹ Das sind zahlreiche Anforderungen, die an eine heutige Führungskraft gestellt werden. Doch wie soll die Führungskraft all dem gerecht werden und zugleich auf sich selbst aufpassen um nicht auszubrennen?

Auf diese Fragestellung möchte ich in der Ausarbeitung näher eingehen und zugleich konkrete Tools und Methoden aufzeigen, die Führungskräften helfen können.

Um sich jedoch mit der Fragestellung auseinander zu setzen, bedarf es zunächst einer konkreten Darstellung der Herausforderungen für Führungskräfte in der heutigen Arbeitswelt.

3.1. VUCA Umwelt

Die Welt in der wir heute leben und damit verbunden das Arbeitsumfeld haben sich im Laufe der letzten 20 Jahre sehr stark verändert. Wir haben den Übergang vom Industriezeitalter zur Informations- und Wissensgesellschaft vollzogen.²

Themen wie Digitalisierung, Globalisierung, Krisen & Pandemien haben einen großen Einfluss auf die Art & Weise wie wir heute miteinander leben. Ein in dem Kontext viel verwendeter Begriff, der diese Entwicklung in Teilen beschreibt ist die VUCA Umwelt³.

Der Begriff VUCA Umwelt (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) ist heutzutage ein weit verbreiteter Begriff, der die Situation in der wir aktuell leben wie folgt zusammenfasst⁴:

Die **Unbeständigkeit** (Volatility) zielt darauf ab, dass es heutzutage in immer kürzeren Abständen zu Veränderungen kommt. Wir werden heute mit Herausforderungen konfrontiert, die sich vor 10 Jahren noch niemand vorstellen konnte. Die Herausforderungen sind zudem von Grund auf anders.⁵ Dieser Wandel ist mit **Unsicherheiten** (Uncertainty) verbunden, da auf gelernte Verhaltensweisen immer

¹ [Die 5 Stufen der Führungsentwicklung • Prof. Armbrüster Leadership \(armbruester-leadership.com\)](#), abgerufen am 06.05.2023

² Covey, Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, S. 9

³ König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, S. 154

⁴ [Die Rolle der Führungskraft im Zeitalter der digitalen \(R-\)evolution - Maximilian Weipprecht](#), abgerufen am 06.05.2023

⁵ Covey, Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, S. 9

weniger zurück gegriffen werden kann. Es muss sich teils kurzfristig auf eine komplett neue Situation eingestellt werden.

Die Digitalisierung ist ein Prozess an dem sich die Entwicklung sehr schön darstellen lässt. Konnte beispielsweise mit Handys vor ca. 20 Jahren primär "nur" telefoniert werden, so ist ihr Anwendungsfeld heute um ein Vielfaches größer (u.a. Surfen im Internet, Video Anrufe, etc.).

Auch die Digitalisierung im Arbeitskontext und eine damit teils einhergehende Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen tragen zu einer Verunsicherung bei. Ein weiteres Thema, das im Kontext der Digitalisierung in aller Munde ist, ist „Artificial Intelligence“. Dieses Thema entwickelt aktuell eine sehr starke Dynamik, allerdings können die wenigsten Menschen momentan abschätzen, inwiefern „Artificial Intelligence“ ihr Arbeitsleben bzw. ihr allgemeines Leben zukünftig verändern wird. Gewiss ist nur, dass es nicht allzu lang dauern wird, bis wir erste Erkenntnisse hierüber haben werden. Das gerade angeführte Beispiel erklärt ebenfalls den in VUCA enthaltenen Teil der **Komplexität** (Complexity). Das Verstehen von Ursache und Wirkung wird immer herausfordernder und schwieriger.

Oftmals sind Themen zudem vielschichtig und teils auch gegenläufig. Hierbei spricht man auch von einer **Mehrdeutigkeit** (Ambiguity). Auf den Unternehmenskontext bezogen, sind beispielsweise Führungskräfte einer Mehrdeutigkeit, teilweise sogar Widersprüchlichkeit ausgesetzt. Diese kann zum einen darin bestehen, dass langfristige Ziele nicht aus den Augen verloren werden dürfen, z.B. sollte sich immer wieder hinterfragt werden: Investieren wir ausreichend in die Zukunft? Tun wir genügend, um die langfristig gesteckten Ziele auch wirklich zu erreichen? Auf der anderen Seite ist der Druck auf Führungskräfte, „heute“ Resultate vorweisen zu können, teilweise so groß, dass der Fokus primär auf die kurzfristige Ergebnisoptimierung gelegt wird und diesem Ziel alles untergeordnet wird. Mehr denn je ist es wichtig, eine Balance zwischen der Erfüllung der Anforderungen von heute und den Investitionen für den Erfolg von morgen zu schaffen.⁶

Dies zeigt sich ebenfalls, wenn es um die Mitarbeiter geht. Auf dem Weg zur Erreichung der Zielsetzungen dürfen die eigenen Mitarbeiter nicht verloren werden! Die Themen Kultur und Mitarbeiterführung werden gerade in der heutigen Zeit ein immer wesentlicherer Faktor, den es insbesondere als Führungskraft nicht zu vernachlässigen gilt.

⁶ Covey, Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, S. 11

3.2. Die Führungskraft im Spannungsfeld

In Summe sind es also eine Vielzahl an Veränderungen, denen sich Führungskräfte in der heutigen Zeit ausgesetzt sehen. Um diese ansatzweise meistern zu können, ist ein hohes Maß an **Flexibilität** und **Anpassungsfähigkeit** erforderlich.

Hierbei handelt es sich allerdings um Kompetenzen, die für Führungskräfte nicht einfach erlernbar sind. Dies macht die Sache nicht einfacher und stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Neben der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, ist es insbesondere auch die bereits oben genannte **Widersprüchlichkeit der Anforderungen**, die die Führungskräfte vor große Herausforderungen stellt. Die Führungskraft steht dabei im Spannungsfeld zwischen „Effektivität und Humanität“.⁷

Auf der einen Seite müssen die vom Unternehmen gesetzten Ziele erreicht werden und es besteht der Unternehmensführung gegenüber eine Verpflichtung den Fortschritt und die Ergebnisse zu berichten und mit Nachdruck Themen voranzutreiben. Auf der anderen Seite geht es aber auch darum, auf die eigenen Mitarbeiter zu achten, sie miteinzubinden, mitzunehmen und zu entwickeln, ganz gemäß dem Motto: Die Mitarbeiter sind das wichtigste Kapital im Unternehmen.

Gerade in der aktuellen Zeit, in der sich auch für die Mitarbeiter wahnsinnig viel ändert, ist dies ein nicht zu vernachlässigender Aspekt. Die Arbeitswelt schwimmt immer mehr mit dem Privatleben. Einen Arbeitsalltag „nine to five“ gibt es nur noch in den seltensten Fällen, vielmehr gilt oftmals das ungeschriebene Gesetz „rund um die Uhr erreichbar zu sein“.

Zudem haben gerade die Pandemie und die Krisen die oftmals bereits bestehenden Sorgen und Ängste der Mitarbeiter nochmals verschärft. Vielen Mitarbeitern fehlt es im beruflichen Kontext an Hingabe und einem Ziel (Die Beantwortung der Frage nach dem „wofür“). Das Thema "Mentale Gesundheit" rückt immer mehr in den Fokus.⁸

Es gilt also mehr denn je für die Führungskraft einer Vielzahl an Bedürfnissen nachzukommen. Gerade der Spagat zwischen den Unternehmenszielen und den Anforderungen der Mitarbeiter erfordert eine Balance, die nur dynamisch sein kann. Doch wie bringt man dies als Führungskraft in Einklang?

Die Führungskraft befindet sich zwischen zwei Stühlen. Es besteht die Gefahr, dass die sie in der Mitte eingeklemmt wird, als würde sie erdrückt werden. Zudem hat auch die Führungskraft selbst mit ähnlichen Themen wie die Mitarbeiter umzugehen (z.B. jederzeit erreichbar zu sein, sowie private

⁷ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 15 f.

⁸ [The C-suite and workplace wellness | Deloitte Insights](#), abgerufen am 06.05.2023

Ängste & Sorgen). Durch all die unterschiedlichen Anforderungen sowie die äußeren Einflussfaktoren besteht auch für Führungskräfte eine Gefährdung der mentalen Gesundheit.

4. Selbstkenntnis der Führungskraft als notwendige Voraussetzung

4.1. Jede Führungskraft sollte sich mit sich selbst auseinandersetzen

In der Vergangenheit ging es als Führungskraft vor allem darum „Herr der Lage“ zu sein. Als Führungskraft durfte sich keine Blöße gegeben werden. Die Führungskraft ließ sich nicht beirren und war ein Profi ohne menschliche Schwächen, unangreifbar, und unverwundbar. Den Mitarbeitern gegenüber durfte keine Nachdenklichkeit gezeigt werden.⁹

Heutzutage ist in der Unternehmenswelt ein erstes Umdenken erkennbar. Es geht nicht mehr nur darum, dass die Professionalität im Mittelpunkt steht, sondern das Thema Menschlichkeit gewinnt immer mehr an Relevanz. Führungskräfte dürfen mittlerweile vermehrt auch menschliche Empfindlichkeiten und menschliche Schwächen/ Fehlbarkeiten zeigen (zumindest innerhalb eines gewissen Rahmens)¹⁰. Die Begegnung auf Augenhöhe und eine damit verbundene Nahbarkeit werden von Mitarbeitern sogar positiv wahrgenommen. In vielen Unternehmen wird das „Sie“ durch ein „Du“ ersetzt („Duts-Kultur“) und die Krawatte komplett weggelassen.

Dies sind erste positive und sehr wichtige Veränderungen - gerade im Umgang mit den Mitarbeitern. Allerdings können sie nur als ein erster Schritt auf dem Weg zu einer Führung mit Empathie und Wertschätzung gesehen werden; es gilt die Professionalität noch stärker mit der Menschlichkeit zu verbinden.¹¹

Ein wesentliches, sehr zentrales Thema, das unvermeidbar mit dem Thema der Führung verbunden ist, ist die intensive **Auseinandersetzung einer Führungskraft mit sich selbst**. Dies ist ein noch immer vernachlässigter und unterschätzter Aspekt, der noch viel deutlicher in das Bewusstsein jeder Führungskraft transportiert werden muss. Es handelt sich hierbei um einen der zentralsten Bausteine, der über den Erfolg oder Misserfolg einer Führungskraft entscheiden kann. Warum ist dies so?

⁹ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 13 f.

¹⁰ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 14

¹¹ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 14

In dem Moment, in dem sich eine Person in die Rolle einer Führungskraft entwickelt, ist sie für die ihr zugeordneten Mitarbeiter verantwortlich. Allerdings ist dies nicht die volle Wahrheit, denn in dem Maße wie die Führungskraft es mit anderen Menschen zu tun bekommt, in dem Falle den Mitarbeitern, bekommt sie es auch verstärkt mit sich selbst zu tun.¹²

Es gilt für die Führungskraft sowohl mit sich selbst als auch mit den Mitarbeitern klar zu kommen. Bevor die Führungskraft den Mitarbeitern gegenüber jedoch gerecht werden kann und Verantwortung für sie übernehmen kann, sollte sie sich zunächst mit sich selbst beschäftigen; ganz gemäß dem Credo: Menschenführung beginnt bei dir selbst!

Es gilt für die Führungskraft herauszufinden was in ihrem Inneren vorgeht und sich Klarheit über sich selbst zu verschaffen. Nur dann ist es der Führungskraft möglich, ihr Verhalten mit ihrem Inneren in Einklang und Übereinstimmung zu bringen. Wenn dies gelingt, resultiert hieraus automatisch ein authentisches, klares und kraftvolles Auftreten nach außen. Oftmals werden Führungskräfte denen dies gelingt als charismatisch beschrieben und ihnen wird eine innere Haltung attestiert.¹³

Auch zur Findung einer klaren Linie und der Entwicklung eines eigenen Selbstverständnisses, mit der eine Person die Führungsrolle ausfüllen will, ist eine aktive Auseinandersetzung mit sich selbst und auch der einzunehmenden Führungsrolle von großer Bedeutung.¹⁴

Dieser Weg kann eine Führungskraft ebenfalls dabei unterstützen aus einer gewissen Ohnmacht und Handlungsunfähigkeit, falls ihr alles über den Kopf wachsen sollte (siehe Vielzahl oben diskutierter Anforderungen an die heutige Führungskraft), herauszukommen und in eine aktive Haltung über zu gehen. Die Führungskraft kann sich hierdurch selbst in die Lage versetzen, das Ruder wieder in die Hand zu nehmen!

Wenn eine Führungskraft diesen Weg jedoch nicht einschlägt und sich nicht bewusst mit sich selbst auseinandersetzt und keine eigene Erwartungshaltung und insbesondere auch Abgrenzung und klare Stellung bezieht, läuft sie Gefahr Spielball zwischen den unterschiedlichen Ansprechpartnern (z.B. Chef, Kollegen, Mitarbeiter, ...) zu werden und um das in Kapitel 3.2. genannte Beispiel aufzugreifen: Zwischen den Stühlen erdrückt zu werden.

Es zeigt sich, dass es für eine Führungskraft elementar wichtig ist, Zeit in sich und die eigenen Führungstätigkeiten zu investieren, sich selbst zu erkunden und relevante Erkenntnisse zu erlangen.

¹² Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 9

¹³ [Die 5 Stufen der Führungsentwicklung • Prof. Armbrüster Leadership \(armbruester-leadership.com\)](https://www.armbruester-leadership.com/), abgerufen am 06.05.2023

¹⁴ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 18

4.2. Die Ergründung des eigenen tieferen Sinnes

Leider kommt es in der heutigen Zeit noch immer verbreitet vor, dass Führungskräfte ihren Fokus bevorzugt auf sachliche Themen legen z.B. die Tätigkeit, die sie ausüben, den Arbeitstitel, den sie gerade inne haben, und den nächsten angestrebten Positionstitel sowie das kurzfristige Ziel das erreicht werden muss. Der Blick darauf, wer wir als Mensch wirklich sind und was uns auszeichnet, tritt in den Hintergrund und geht teilweise ganz verloren. Jede Führungskraft, aber auch allgemein jeder Mensch, sollte die Chance nutzen um herauszufinden, wer er „wirklich“ ist und was der tiefere Sinn seines Lebens ist; dies geht über den Job und die Positionsbezeichnung weit hinaus.¹⁵

Durch die Ergründung des tieferen Sinnes erfolgt die Erforschung der eigenen Kernidentität. Hiermit eng verbunden sind Werte und Überzeugungen, die das Verhalten, aber auch den Entscheidungsfindungsprozess jedes Menschen/ jeder Führungskraft lenken. Es ist für jeden Menschen wichtig zu verstehen, dass die Glaubenssätze und Werte tief in der eigenen Selbstwahrnehmung und dem Verständnis, wer wir als Person sind und sein wollen verwurzelt sind. Aus dem Grund ist es für die Ausführung der Führungsrolle elementar wichtig, als Mensch einen klaren Sinn im Leben zu haben. Denn nur ein klarer Sinn im Leben erlaubt der Führungskraft, authentisch zu führen und das eigene Team zu inspirieren und motivieren. Selbstfürsorge, Selbstbewusstsein und Selbstreflexion sind hierzu zentrale Elemente. Wenn diese Punkte priorisiert behandelt werden, kann die Führungskraft besser auf sich selbst aufpassen (Selbstfürsorge) und effektiver das eigene Team führen.¹⁶

Die Frage, die sich an dieser Stelle für eine Führungskraft stellt, ist die nach dem „WIE“? Hierauf soll im folgenden Kapitel intensiv eingegangen werden. Generell ist wichtig festzuhalten, dass es hierzu kein allgemeingültiges Patentrezept gibt. Jeder Mensch ist individuell und ist bei der Ergründung von sich selbst und der eigenen Führungssituation der kompetenteste Experte.¹⁷

Allerdings gibt es Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching und dem NLP, die bei der Ergründung unterstützen können. Wichtig ist an der Stelle zu erwähnen, dass die Nutzung der Methoden und Tools eigenständig erfolgen kann, wenn man mit diesen bereits vertraut ist. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es empfehlenswert, dass eine Führungskraft - gerade zu Beginn - die Unterstützung eines Coaches heranzieht.

¹⁵ [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

¹⁶ [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

¹⁷ Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, S. 15

5. Methoden und Tools zur Unterstützung der Selbsterkenntnis

5.1. Das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts¹⁸

Ein Modell, das genau dabei unterstützt, den tieferen Sinn des eigenen Lebens zu ergründen (unter Beachtung des systemischen Kontext) und diesen in Einklang mit der Identität, den Werten und Glaubenssätzen, den eigenen Fähigkeiten sowie dem Verhalten und der Umwelt zu bringen, ist das „Modell der logischen Ebenen“ von Robert Dilts.

Das Modell soll dazu dienen sich selber und seine Umwelt besser zu verstehen. Darüber hinaus befasst sich das Modell auch mit nachhaltigen Veränderungsprozessen und ist sowohl für Menschen als auch für Teams und Organisationen anwendbar.

Laut Robert Dilts kann ein Problem dabei nicht auf der Ebene gelöst werden, auf der es auftritt. Daher geht er davon aus, dass beispielsweise die Themenfelder „Lernen“ und „Veränderung“ auf unterschiedlichen Ebenen verortet sind. Mit seinem Modell gibt Robert Dilts somit Hinweise darauf, auf welcher Ebene eine Veränderung angesetzt werden muss, damit eine persönliche Weiterentwicklung stattfinden kann.

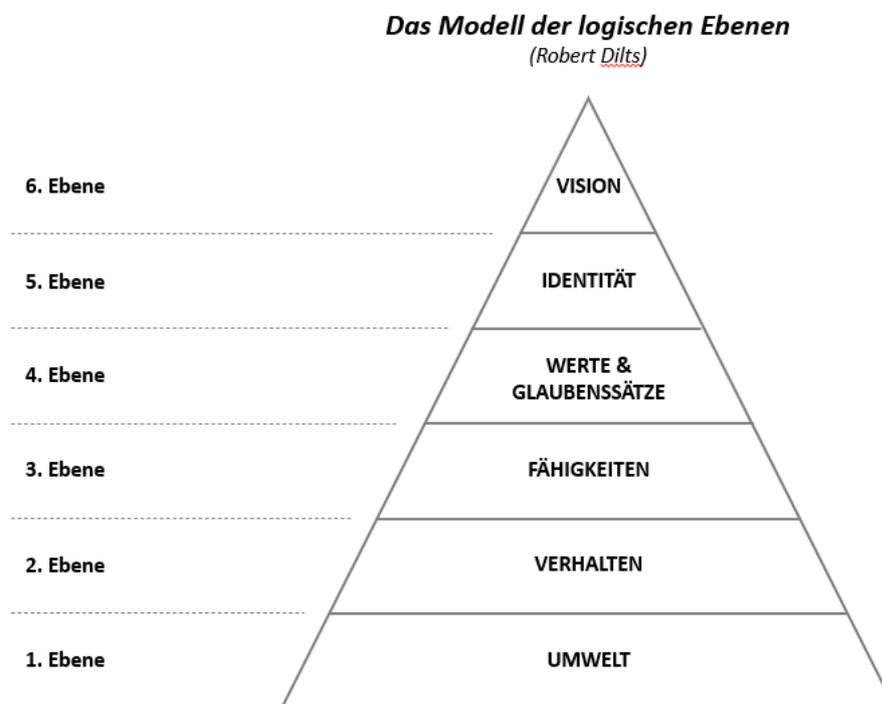


Abbildung: „Modell der logischen Ebenen“ von Robert Dilts - Eigene Darstellung

¹⁸ [Robert Dilts über die logischen Ebenen im NLP - YouTube](#), abgerufen am 12.05.2023

Robert Dilts zeigt in seinem Modell sechs „logische“ Ebenen auf, die pyramidenförmig angeordnet sind. Die Anordnung der Ebenen weist auf die Relevanz sowie die Einflussnahme der einzelnen Ebenen hin.

Die oberen Ebenen sind von größerer Relevanz bzw. mit größerem Einfluss als die sich weiter unten befindenden Ebenen. Jede der oberen Ebenen beeinflusst die unteren Ebene. Umgekehrt haben die unteren Ebenen allerdings meist keinen großen Einfluss auf die darüber liegenden Ebenen.

Die unterste Ebene stellt die „**UMWELT**“ (1. Ebene) dar. Hier geht es im Wesentlichen um die Beschreibung des Zustandes, in dem sich jemand befindet: „Wo bist du? Wann bist du dort? Mit wem bist du dort?“

Um die Umwelt zu verändern wird das „**VERHALTEN**“ (2. Ebene) benötigt. Dieses stellt die zweite Ebene dar mit der Kernfragestellung „Was machst du gerade? Was genau?“. Es gilt das Verhalten und die Umwelt in Einklang zu bringen.

Die Reaktion im Verhalten erfolgt laut Dilts aufgrund der „**FÄHIGKEITEN**“ (3. Ebene). Indem ich Fähigkeiten aufbaue, kann ich diese in mein Verhalten miteinbringen z.B. Sprachen lernen, Sportarten ausführen, Führungskräfte-seminare oder Rhetorik-seminare besuchen. Generell wird hier die folgende Kernfrage beantwortet: „Wie machen wir etwas?“ Zudem spielen hier die individuellen Stärken rein „Was kannst du?“.

Wichtig zu verstehen ist die Tatsache, dass es sich bis Ebene drei um den rationalen Bereich handelt. Ab der vierten Ebene des Modells befinden wir uns im Bereich der Emotionen. Um Fähigkeiten aufzubauen, die das Verhalten beeinflussen und schließlich eine Auswirkung auf die Umwelt haben, ist es wichtig, sich mit der Motivation auseinanderzusetzen. Dabei handelt es sich um „**WERTE und GLAUBENSsätze**“ (4. Ebene). „Warum mache ich etwas? Was ist mir wichtig? Was sind meine Prioritäten auf die ich mich fokussiere? Wozu sage ich ja und was stoppe ich?“. Es handelt sich um das Motiv hinter dem was jemand tut. Wenn ich an etwas nicht glaube, dann werde ich auch nicht bereit sein, die benötigten Fähigkeiten zu erlernen.

Werden die Werte & Glaubenssätze zusammengeführt, so erreichen wir die Ebene der „**IDENTITÄT**“ (5. Ebene). Hier gilt es die Frage zu beantworten: „Wer bin ich?“ Laut Dilts kann man sich die Identität als einen größeren Behälter vorstellen, der einen ganzen Satz an Glaubenssätzen und Werten umfasst. Dilts wählt beispielsweise die Identität eines Trainers: „Habe ich die Identität eines Trainers, so kann man davon ausgehen, dass ich Trainings wertschätze; anderenfalls würde ich nicht Trainer werden.“

Die höchste Ebene stellt die 6. Ebene dar. Hierbei handelt es sich um die „**VISION**“, die auch als der Sinn für das Wesentliche und als Spiritualität bezeichnet wird. „Ich bin Teil von etwas größerem als ich (Teil eines Systems)“. Hier geht es darum, Bewusstsein und die Verbindung zu einem größeren System zu

schaffen. „Was macht das was du tust für dich sinnhaft?“ Es kann die Vision/Mission sein, auf der jemand unterwegs ist. Auf der Ebene wird das „WOFÜR“ beantwortet.

Wie zu Beginn des Absatzes erwähnt beeinflusst jede der oberen Ebenen die unteren Ebenen. Umgekehrt haben die unteren Ebenen meist keinen großen Einfluss auf die darüber liegenden Ebenen. Dies ist wichtig zu beherzigen, wenn ein Veränderungsprozess angestoßen werden soll. Zugleich ist es allerdings auch wichtig, dass es sich nur um ein erfolgreiches System handelt, wenn alle Ebenen miteinander verbunden sind.¹⁹

Wie so etwas konkret aussehen kann möchte ich an mir selbst, am Beispiel des Themas „Führungskraft“, erläutern:

Nehmen wir an ich habe das **Ziel**, die **Vision** eine gute Führungskraft zu sein! Um dies zu erreichen benötige ich den Glauben, dass ich bereits eine gute Führungskraft bin und schon alles habe was ich hierzu benötige. Daher ist meine **Identität**: „Ich bin (eine gute) Führungskraft“. Diese Einstellung hat einen Einfluss auf meine **Werte und Glaubenssätze**. Wenn ich daran glaube, dass ich eine gute Führungskraft bin, dann werden sich meine Werte auch dahingehend anpassen. Ich möchte meinen Mitarbeitern gut zuhören und Verständnis für sie entwickeln; ich möchte meinen Mitarbeitern die Rahmenbedingungen zur Verfügung stellen, die es Ihnen ermöglichen Ihr volles Potenzial auszuschöpfen; ich möchte meine Mitarbeiter gut ausbilden und weiterentwickeln. Dies alles beeinflusst automatisch auch meine **Fähigkeiten**. Ich werde verstärkt Empathie entwickeln um zu verstehen, wie sich meine Mitarbeiter fühlen. Wenn ich bei mir Bedarf sehe, werde ich Führungskräfte-seminare besuchen oder mich coachen lassen um die relevanten Fähigkeiten zu erlangen oder weiter auszubauen. Hierdurch wird sich dann auch mein **Verhalten** verändern. Wenn mir meine Mitarbeiter wichtig sind, dann werde ich mir mehr Zeit für sie nehmen z.B. in Form von häufiger stattfindenden Austausch-/Jour Fix Terminen. Hierüber erlange ich ein tiefergehendes Verständnis über die Bedürfnisse meiner Mitarbeiter, das es Ihnen ggf. auch erleichtert Ihr volles Leistungspotenzial auszuschöpfen.

Zum Beispiel könnte ein Bedürfnis die Flexibilität der Arbeitszeit oder die Flexibilität des Arbeitsplatzes sein (Home Office vs. Büro). Natürlich ist an der Stelle wichtig zu erwähnen, dass jede Führungskraft gewisse, fest vorgegebene Rahmenparameter (z.B. Richtlinien des Unternehmens) einhalten muss, allerdings gilt es den Rahmen richtig auszunutzen. Wichtig ist die Erkenntnis, dass sich auf mein Verhalten hin auch die **Umwelt** anpassen wird. Die Mitarbeiter werden die in dem Beispiel gewonnene Flexibilität wahrscheinlich wertschätzen. Dies kann sowohl einen positiven Einfluss auf die Arbeitsbeziehung als auch auf den Arbeitseinsatz der Mitarbeiter und die Entfaltung ihres Potenzials

¹⁹ [Robert Dilts über die logischen Ebenen im NLP - YouTube](#), abgerufen am 12.05.2023

haben. Ein weiteres Beispiel im Verhalten und mit großen Auswirkungen auf die Umwelt könnte die verstärkte Einbindung von Mitarbeitern in Entscheidungsprozesse sein, die Ausführung an dieser Stelle würde hier allerdings den Rahmen sprengen.

Wichtig an der Stelle ist mir noch einmal zu erwähnen, dass das Thema der Vision und Identität ein sehr zentrales Thema ist, dass vielen Führungskräften in der heutigen Welt nicht oder nur unzureichend bewusst ist. Was meine ich damit konkret: Wie in Kapitel 4.1. erwähnt, entwickeln sich die meisten Menschen in die Position einer Führungskraft; nur die wenigsten Menschen sind bereits mit der Identität Führungskraft geboren und haben somit die Haltung und das Bewusstsein bereits entwickelt. Bevor sich ein Mensch in die Rolle einer Führungskraft entwickelt, ist sie meist in einem gewissen Bereich tätig und hat sich dort über Jahre zu einem Experten in seinem Bereich entwickelt; diese Entwicklung lässt den Sprung zur Führungskraft zu. Hier ansetzend ist in der gelebten Praxis oft erkennbar, dass Führungskräfte meist über Jahre die Identität ihres „Tätigkeitsbereichs“ angenommen haben, dies ist insbesondere dadurch leicht umsetzbar, da es sich im Regelfall um den Bereich handelt, der einer Person gut liegt. „Ich bin Vertriebler.“ „Ich bin Einkäufer.“ „Ich bin Controller.“ „Ich bin Entwickler.“ Dieser Identität sind sich die meisten Führungskräfte direkt bewusst.

Als Führungskraft ist es allerdings wichtig zu verstehen, dass eine andere oder weitere, ergänzende Kernidentität benötigt wird, nämlich die Folgende: „Ich bin Führungskraft.“ Die bewusste Annahme dieser Identität (siehe Beispiel oben) stellt allerdings für die meisten Führungskräfte, wie im vorherigen Kapitel beleuchtet, eine große Herausforderung dar. Sie ist aber von elementarer Bedeutung.

Daher halte ich die „Logischen Ebenen“ von Robert Dilts für ein sehr wertvolles Tool, dass dabei helfen kann, dass eine Führungskraft lernt, sich zum einen selbst besser zu verstehen und zum anderen Veränderungen in der eigenen Persönlichkeit zu erzeugen. Wichtig ist hierbei die Bewusstmachung, welche Veränderung erreicht werden soll. Was ist die Vision/ das Ziel und wo will die Führungskraft am Ende hin. Ist die Identität einmal definiert und gefestigt, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass es keine Sollbruchstellen nach unten gibt und eine Wirkung von der obersten bis zur untersten Ebene erfolgen kann. Ist die Identität allerdings nicht gefestigt, so besteht die Gefahr, dass Sollbruchstellen z.B. bei den Werten und Glaubenssätzen auftreten. Wir sehen hier also den Unterschied zwischen dem Resultat Spielball vs. authentisches, klares und kraftvolles Auftreten.

5.2. Anwendung systemischer Fragen

5.2.1. Allgemeine Einführung systemische Fragen

Eine weitere Methode, die Führungskräften dabei unterstützen kann, ein besseres Verständnis über sich selbst zu erlangen und eine positive Veränderung anzustoßen, sind verschiedene Fragetechniken. Sie bilden gleichzeitig eines der Kernelemente des systemischen Coachings. Im systemischen Coaching dienen die verschiedenen Fragetechniken dazu, dem Klienten bewusst zu machen, dass er über alle Ressourcen und Kompetenzen zur Lösung eines Problems selbst verfügt.²⁰ Ressourcen und Kompetenzen sind im Inneren eines Menschen verankert, daher können die Fragetechniken ebenfalls von einer Führungskraft zur eigenen Stärkung verwendet werden (Empfehlung: Im Idealfall geführt durch einen Coach).

Dabei können systemische Fragestellungen neue Perspektiven öffnen und Handlungs- und Entwicklungsspielräume vergrößern. Insbesondere die folgenden drei Fragetechniken können im konkreten Kontext bei der Potenzialentfaltung einer Führungskraft eine wertvolle Unterstützung sein:

- Zirkuläre Fragen
- „Tiefergehende“ Fragen
- Skalierungsfragen

Auf diese möchte ich im Folgenden näher eingehen.

5.2.2. Zirkuläre Fragen

Die **zirkulären Fragen** bilden das Herzstück der systemischen Fragen. Es handelt sich hierbei um einen Perspektivwechsel, der die Sichtweisen anderer Personen oder Gruppen mit einbezieht. Hierdurch sollen neue Sichtweisen und Handlungsoptionen eröffnet werden.²¹

Im konkreten Kontext einer Führungskraft kann ein Perspektivwechsel dabei helfen, die innere Einstellung und Ausrichtung besser zu verstehen.

Beispielsweise könnte sich die Führungskraft in eine ihr sehr nahestehende Person hineinversetzen (z.B. ein Familienmitglied oder enger Freund/Freundin). Eine Person also, die sie schon länger oder zumindest sehr intensiv kennt, über den beruflichen Kontext hinaus, im besten Fall eine Person, die von der Führungskraft sehr geschätzt wird. Damit die Führungskraft selbst einen bewussten Blick auf

²⁰ INKONSTELLATION Skript, S. 72 (Modul 3 Fragen)

²¹ INKONSTELLATION Skript, S. 82 (Modul 3 Fragen)

sich selbst und die innere Einstellung erreicht, kann es zum Beispiel helfen, wenn sich die Führungskraft die folgende Frage stellt:

- Was konkret denkt die mir nahestehende Person über mich?
- Wie würde sie mich beschreiben und charakterisieren?
- Was sind aus Ihrer Sicht meine Stärken und Schwächen?

Wichtig ist an der Stelle zu erwähnen, dass sich die Führungskraft wirklich in die andere Person hineinversetzen muss und die Fragen in der „Ich Form“ aus Perspektive der nahestehenden Person beantwortet. Auf diese Weise kann es zu einer eigenen Bewusstseinerweiterung kommen und bisher nicht bewusste Kerneigenschaften ggf. sogar Identitäten, Werte und Glaubenssätze aber auch Verhaltensweisen können zum Vorschein kommen. Die Betrachtung des eigenen „Ich's“ findet aus einem anderen Blickwinkel statt.

Generell ist es mir wichtig an der Stelle zu betonen, dass die Anwendung dieser Fragetechnik insbesondere in Form eines Coachings sehr sinnvoll und wertstiftend sein kann.

5.2.3. „Tieferegehende“ Fragen

Um zu verstehen, wer wir als Persönlichkeit sind, was uns antreibt und was uns im Leben wirklich wichtig ist, lohnt es sich, dass sich jeder Mensch regelmäßig selbst tieferegehende Fragen stellt (alternativ im Coaching Prozess durch einen Coach gestellt bekommt). Die Beantwortung dieser Fragen, kann uns eine gewisse Orientierung geben, die uns allgemein im Leben, aber auch konkret in der Rolle als Führungskraft helfen kann.

Ein Set solcher Fragen könnte das Folgende sein²²:

- Was ist für mich der wahre Sinn des Lebens?
- Was bedeutet mir am meisten im Leben?
- Wie kann ich einen Unterschied in der Welt machen und einen positiven Beitrag leisten?
- Wie kann ich meine Talente und Stärken einsetzen um anderen zu helfen?
- Was für ein Vermächtnis will ich hinterlassen?

Bei den aufgeführten Fragen handelt es sich um Fragen, die sich mit dem Innenleben beschäftigen. Es kann sein, dass dies zunächst ein unkomfortables Gefühl bei einer Person hervorrufen wird, die sich

²² [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

erstmalig die Fragen stellt. Bei tiefergehender Beschäftigung mit der Art von Fragestellungen und deren Beantwortung, kann dies jedoch zu einer Stärkung der eigenen Persönlichkeit führen.²³

Die Fragen können dabei unterstützend zur Fokussierung auf das Wesentliche, das was einer Person wirklich wichtig ist im Leben, genutzt werden. Auf diese Weise kann das Leben viel intensiver und mit einem größeren Sinn gelebt werden. Auch in der Funktion als Führungskraft ist es wichtig eine solche Kenntnis über sich selbst zu haben. Was treibt mich im Leben an? Gibt es hier eine Schnittmenge zu meinem Job und meiner Funktion, die ich inne habe. Kann ich meine Talente und Stärken hier ausleben und in meiner Funktion als Führungskraft einen positiven Beitrag in der Welt oder im konkreten Fall im Unternehmen und für meine Mitarbeiter leisten?

5.2.4. Anwendung von Skalierungsfragen

Auch die Anwendung von **Skalierungsfragen** kann dabei helfen über die Selbsterkenntnis zu einer guten Führungskraft zu werden, die im Einklang mit sich selbst und mit all Ihren heutigen Herausforderungen das Leben meistert und ihr Potenzial voll ausschöpft.

Skalierungsfragen können dabei unterstützen, dass eine Person ein Gefühl dafür bekommt, in welcher Situation sie sich gerade befindet (Vergegenwärtigung). Zudem können sie ebenfalls dazu verwendet werden um aufzuzeigen, dass es Handlungs- & Entwicklungsoptionen gibt und die Person, die gerade eine Skalierungsfrage beantwortet, handlungsfähig ist. Dies kann sowohl in Form einer Verschlimmerung, als auch in Form einer Verbesserung geschehen. Generell gilt es dabei in Bewegung und weg vom Ausgangszustand zu kommen. Das „Hin zu“ gilt es zu erarbeiten (z.B. Wo will ich hin und wie möchte ich dann sein); die Skalierungsfrage kann dabei unterstützen.

Dabei geht die Skalierung von 0 bis 10, wobei 0 den niedrigsten/ schlechtesten Wert darstellt (z.B. „Ich bin mit meinem Verhalten vollkommen unzufrieden“) und 10 den höchsten/ besten Wert (z.B. „Ich bin mit meinem Verhalten vollkommen zufrieden“).²⁴

Eine konkrete Frage, die eine Führungskraft sich immer wieder stellen kann, zu unterschiedlichen Anlässen, wäre die Folgende:

²³ [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

²⁴ INKONSTELLATION Skript, S. 84 f. (Modul 3 Fragen)

Auf einer Skala von 0 bis 10, wie viel Bemühung stecke ich wirklich hinein (heute/ generell/ ...), präsent bei mir und bei meinen Mitarbeitern zu sein?²⁵

Durch die Benennung einer Zahl findet die Vergegenwärtigung statt. Die Führungskraft beginnt sich intensiv mit sich selbst auseinanderzusetzen.

So gilt es im Anschluss z.B. zu evaluieren was die Führungskraft davon abhält noch präsenter bei sich oder den Mitarbeitern zu sein. Wie kann es der Führungskraft gelingen zukünftig die Ablenkungen hinter sich zu lassen um einen noch höheren Wert auf der Skala zu erreichen?²⁶ Wie präsent will die Führungskraft im Zielzustand sein? Woran würde die Führungskraft feststellen, dass sie von dem aktuellen Wert auf dem neuen „Zielwert“ angekommen ist? Was hätte sich dann konkret geändert?

All diese und noch viele weiterführende Fragen kann sich eine Führungskraft immer wieder selber stellen um den eigenen Zustand zu erörtern und bewusst bei sich selbst zu sein. Alternativ besteht auch hier die Möglichkeit sich als Führungskraft coachen zu lassen, um sich mit einem solchen Prozess, der tiefer ins Innere geht vertraut zu machen.

6. Zusammenfassung

Führungskräfte in der heutigen Zeit stehen vor einer Vielzahl an großen und sich immer wieder verändernden Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Die Gefahr, dass eine Führungskraft das Gefühl hat, all dem nicht gerecht werden zu können und die mentale Gesundheit hierunter leidet, ist groß.

Eine wesentliche Herangehensweise, die dazu beitragen kann, dass eine Führungskraft sich diesen Herausforderungen stellt und ihnen gestärkt gegenübertritt, ist die intensive Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit: dem eigenen Sinn des Lebens, den eigenen Identitäten und damit verbunden den Werten und Glaubenssätzen. Wenn diese mit der Rolle als Führungskraft in Einklang gebracht werden, führt dies dazu, dass Energie freigesetzt wird, die der Führungskraft dabei hilft als Persönlichkeit zu wachsen, sowohl beruflich als auch privat. Dies überträgt sich dann auch automatisch auf die Arbeit und das zu führende Team.

Diesen Weg der Erkenntnis einzuschlagen ist nicht einfach und gerade in der heutigen schnelllebigen Zeit wird sich viel zu selten mit der eigenen Persönlichkeit, den Werten und Glaubenssätzen sowie dem

²⁵ [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

²⁶ [How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses \(forbes.com\)](https://www.forbes.com), abgerufen am 26.05.2023

tieferen Sinn des Lebens beschäftigt. Die aufgezeigten Methoden, das Modell der logischen Ebenen von Robert Dilts sowie die verschiedenen Fragetechniken, können jedoch dabei helfen, dass der Weg sehr wohl erfolgreich und zielführend eingeschlagen wird. Sie können die Tür öffnen, um den Zugang zum Inneren zu finden.

Zum Abschluss der Arbeit möchte ich jede Führungskraft, die sich von der Ausarbeitung angesprochen fühlt, ermutigen, sich auf dem Weg der Selbsterkenntnis begleiten zu lassen. Besonders wenn das Themenfeld neu für sie ist. Auf diesem Wege wird der Einstieg erleichtert und die Reise kann beginnen. Viel Erfolg dabei!

7. Literaturverzeichnis

Schulz von Thun, Ruppel, Stratmann, MITEINANDER REDEN: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt Taschenbuch Verlag, 23. Auflage (2022)

Covey, Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg, Gabal Verlag, 59. Auflage (2023)

König, Volmer, Handbuch Systemisches Coaching, Beltz, 3. Auflage (2019)

INKONSTELLATION Skript: Systemische Coachinausbildung (Modul 3: Fragen)

Robert Dilts über die logischen Ebenen im NLP - YouTube, abgerufen am 12.05.2023
(<https://www.youtube.com/watch?v=kh1vJeJNMU4>)

Die Rolle der Führungskraft im Zeitalter der digitalen (R-)evolution - Maximilian Weipprecht, abgerufen am 06.05.2023
(<https://www.maximilianweipprecht.de/2020/11/23/die-rolle-der-fuehrungskraft-im-zeitalter-der-digitalen-r-evolution/>)

How Leading From The 'Inside Out' Transforms Lives, Work Cultures And Businesses (forbes.com), abgerufen am 26.05.2023
(<https://www.forbes.com/sites/kathycaprino/2023/05/09/how-leading-from-the-inside-out-transforms-lives-work-cultures-and-businesses/?sh=6dd694464aeb>)

Die 5 Stufen der Führungsentwicklung • Prof. Armbrüster Leadership (armbruester-leadership.com), abgerufen am 06.05.2023
(<https://armbruester-leadership.com/5-stufen-der-fuehrungsentwicklung/>)

The C-suite and workplace wellness | Deloitte Insights, abgerufen am 06.05.2023
(<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/employee-wellness-in-the-corporate-workplace.html>)