



INKONSTELLATION

Die Entwicklung des eigenen Führungsstils durch die Ausbildung zum systemischen Coach

Abschlussarbeit

„Systemische Coaching Ausbildung Februar 2022 Köln“

bei InKonstellation

Verfasst von:

Sarah Maria Struck

Datum:

09.07.2022

INHALTSVERZEICHNIS

1.	Einleitung	3
2.	Abgrenzung systemisches Coaching und Führung	4
2.1.	Definition systemisches Coaching.....	4
2.2.	Definition Führung.....	5
3.	Haltung.....	6
4.	Wertschätzung.....	7
5.	Achtsamkeit	8
6.	Lösungsorientierung	8
7.	Feedback	10
8.	Erkenntnis und Schlussfolgerung.....	11
9.	Literatur	13

1. Einleitung

Im vergangenen Jahr 2021 wurde auf globaler Ebene der Human Resources (HR) Bereich in unserem Unternehmen umstrukturiert. Hierdurch ergab sich für mich eine beruflich herausfordernde Veränderung. Bisher lag meine Verantwortung für den Bereich Human Resources für die Mitarbeitenden eines Standortes, wobei ich dies zusammen mit einem Mitarbeitenden realisierte. Seit Juni vergangenen Jahres liegt meine neue Verantwortung als Leitung des HR Advisory Departments bei der Betreuung aller deutschen Standorte, welches ich zusammen mit einem Team von sieben Mitarbeitenden realisiere. Gemeinsam mit meinem Team betreuen wir über 1.300 Mitarbeitende deutschlandweit auf 8 Standorte verteilt. Unterschiedliche Altersklassen und Erfahrungslevel meines Teams bringen eine weitere Herausforderung in meinen neuen Verantwortungsbereich und neue Herausforderungen an mich als Führungspersönlichkeit. Bereits in meiner alten Position entschloss ich mich für die Ausbildung zum systemischen Coach, um insbesondere in der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften eine beratende und unterstützende Haltung bei Personalentscheidungen einnehmen zu können. Mit dem Hintergrund der neuen Position bin ich besonders glücklich über diese Entscheidung, da ich meine Coachingelemente nicht nur in der Zusammenarbeit mit anderen Führungskräften einsetzen kann, sondern auch in der direkten Führung mit meinen Mitarbeitenden.

Große Veränderungen in Prozessen und Verantwortlichkeiten für meine Mitarbeitenden sowie eine neue Art der Zusammenarbeit prägen mein Team. Die Umstellung für mein Team, die Begleitung meines Teams, aber auch meine eigene berufliche Veränderung brachten mich schnell an meine Grenzen als Führungskraft. Speziell zu Beginn der Veränderung bestand der größte Teil meiner Rolle als Führungskraft darin Orientierung zu bieten, meine Mitarbeitenden bei ihrer Veränderung und Entwicklung zu begleiten, Chancen sichtbar zu machen und das Team zu motivieren. Hierbei gingen wir gemeinsam durch die Stufen des Change-Managements.

Während einige meiner Mitarbeitenden sich noch in der Stufe der Ablehnung befanden und ich parallel an meine Grenz kam, startet ich meine Ausbildung zum systemischen Coach. Mit dem ersten Modul nahm ich mir vor die Vorgehensweisen, Methoden, Tools etc. genau zu betrachten und gezielt in meiner Arbeit als Führungskraft einzubauen.

Im Folgenden gehe ich darauf ein welche konkreten Inhalte der Ausbildung ich für mich in der Rolle der Führungskraft nutze und anwende. Zusätzlich möchte ich die Abgrenzung zwischen systemischem Coaching und Führung aufzeigen, anschließend wie sich meine Art der Führung durch die Ausbildung veränderte sowie wie mich die systemische Haltung in meiner Rolle unterstützt.

2. Abgrenzung systemisches Coaching und Führung

Eine große Herausforderung im unternehmerischen Alltag zeigt sich im Verständnis und der Abgrenzung von (systemischen) Coaching und Führung. Häufig werden diese Begriffe als Synonyme verwendet. Aus diesem Grund findet zunächst eine begriffliche Definition von systemischem Coaching und Führung statt.

2.1. Definition systemisches Coaching

Das systemische Coaching beschreibt sich als ein „aufgabenbezogenes, ressourcen- und lösungsorientiertes Beratungsformat für Führungs- und Leitungskräfte sowie Teams und Einzelpersonen in Organisationen“ (Systemische Gesellschaft, Hrsg. 2016). Ziel des systemischen Coachings ist ebenfalls die Erweiterung der Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten (Systemische Gesellschaft, Hrsg. 2016) als auch die individuellen Vorhaben und persönlichen Kompetenzen des Coachee mit den Anforderungen der Organisation zu reflektieren (Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) e. V., Hrsg. 2020). Systemisches Coaching grenzt sich durch die bewusste Einbeziehung des Spannungsdreiecks von Beruf, Organisation und Privatleben ab (Radatz, S., 2013, S.85).

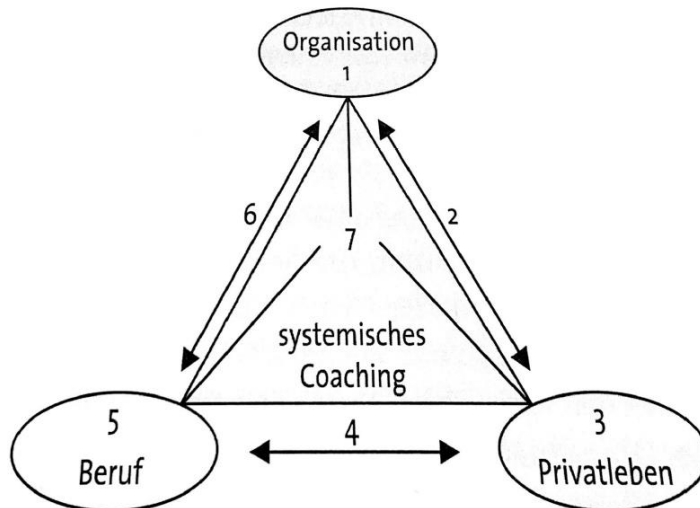


Abbildung 1: Anwendungsbereiche systemisches Coaching (Radatz, S., 2010, S. 17)

Der systemische Ansatz geht davon aus, dass sich der Coachee in einem sozialen System bewegt, welches wechselseitige Einflüsse aufeinander ausübt. Diese wechselseitigen Beziehungen können in Konfliktsituationen die Leistungsfähigkeit einschränken. Im Rahmen eines systemischen Coachings werden daher die verschiedenen Zusammenhänge des Systems in die Analyse der Problemlösung mit einbezogen und somit „die Stärken, Ressourcen und Kompetenzen des Systems herausgearbeitet und gefördert“ (Müller, J. Hrsg. Institut für Bildungscoaching). Prof. Dr. Walter Schwertl beschreibt in einer Ausgabe des Coaching Magazins von Christoph Rauen, dass der systemische Ansatz keine eigene Methode oder Theorie darstellt, sondern einen gewissen Denkstil, ein Paradigma (Rauen, C. GmbH, Hrsg. 2001-2020a). Demnach gibt es keine Unterscheidung im theoretischen Ansatz von Coaching zu systemischem Coaching, es sind eher Denkmuster und Zusammenhänge systemischer Elemente die beim systemischen Coaching in der Lösungsfindung bewusst berücksichtigt werden.

2.2. Definition Führung

Unter dem Begriff Führung gibt es diverse Erklärungen und Definitionen. Häufig versteht sich Führung im Allgemeinen als ein sozialer Beeinflussungsprozess, bei dem eine Person (der Führende) versucht, andere Personen (die Geführten) zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben und Erreichung gemeinsamer Ziele zu veranlassen. Dementsprechend lautet eine klassische Definition: „Führung ist ein Prozess der Beeinflussung anderer, um Verständnis und Akzeptanz dahingehend zu erzeugen, was und wie es getan werden muss, sowie ein Prozess, der

individuelle und kollektive Anstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele erleichtert“ (Yukl, 2010, S. 26).

Florian Becker definiert Führung im Sinne der Menschenführung folgendermaßen: „Führung ist die zielgerichtete Beeinflussung des Erlebens und des Verhaltens von Einzelpersonen und von Gruppen innerhalb von Organisationen“ (WPGS). Weiterhin schaut er noch eine Ebene tiefer und leitet diverse Merkmale aus der Definition ab, diese sind in Abbildung 2 dargestellt.

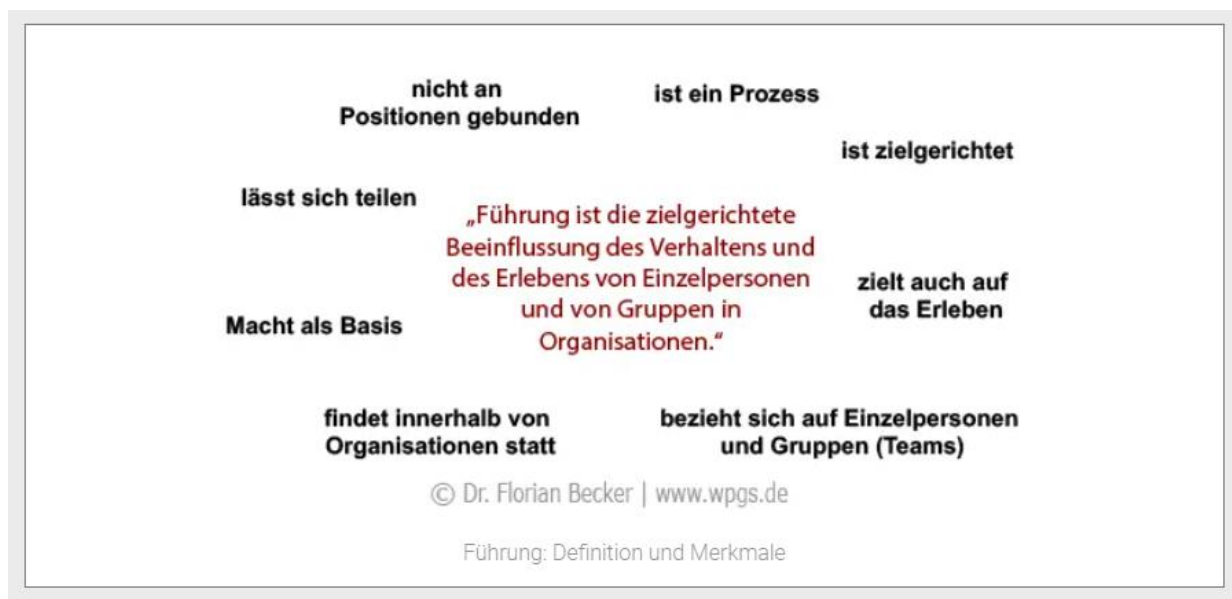


Abbildung 2: Merkmale Führung (WPGS, Führung: Definition und Perspektiven – WPGS)

3. Haltung

Mit Start der Ausbildung beschäftigten wir uns ausführlich mit einem der wesentlichen Bestandteile des Coachingprozesses, der Haltung des Coaches. Die Offenheit und Neugier für verschiedene Sichtweisen, Wertesysteme und Wirklichkeitskonstruktionen prägten mich sehr. Das bedeutet es gibt nicht die eine Wirklichkeit, sondern jeder ist von seiner Erfahrung, seinen Werten und Glaubenssätzen etc. geprägt und nimmt dementsprechend nur seine eigene Wahrheit wahr. Ebenfalls untermauert das Insel-Modell zusätzlich sehr anschaulich, dass jeder auf seiner Insel leben und dementsprechend von seinen eigenen Erfahrungen, sozialem Umfeld, gesellschaftlichen Regeln und auch Ängsten geformt ist sowie das eigene Verhalten als normal empfunden wird. Selbst offen für die Insel des anderen zu sein und diese zu erkunden hat auch mir in meiner Führungsrolle sehr geholfen.

Vor der Coaching Ausbildung betrachtete ich häufig Situationen recht eindimensional und gab mir selbst wenig Zeit alle Aspekte zu betrachten. Dies führte dazu, dass ich zügig Themen klärte und schnell meinen Mitarbeitenden Vorgaben machte oder ungefragt Ratschläge mitteilte. Teilweise führte dies auch zu guten Lösungen, teilweise auch nicht. Zudem kamen im Anschluss häufig fragende Mitarbeitende auf mich zu. Während der Ausbildung ist mir deutlich geworden, dass ich Lösungen gesucht habe, die zu meiner Insel passte und ich nicht offen genug für die Insel meiner Mitarbeitenden war.

In der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitenden nutze ich inzwischen eine andere Art der Lösungsfindung. Zunächst erinnere ich mich an meine innere Haltung zu meinen Mitarbeitenden und konzentriere mich auf die Erkundung ihrer Inseln. Daraufhin haben sich meine Fragestellungen und -techniken geändert, um sie zu befähigen ihre Lösungen selbst oder gemeinsam zu finden. Das regelmäßige bewusst machen meiner innen Haltung machte schnellen und erlebbaren Erfolgen in der Zusammenarbeit meines Teams sichtbar.

4. Wertschätzung

Die Wertschätzung ist ein weiterer Punkt der mich in meiner Coachinausbildung begleitet hat und zu einer Weiterentwicklung meins Führungsstil beigetragen hat. Wertschätzung ist für den Coach ein wichtiges Fundament in der Zusammenarbeit mit dem Coachee. Diese Erkenntnis kann eins zu eins auf die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden übertragen werden. Bezugnehmend auf die Haltung von Virginia Satir: „Jedes Verhalten macht Sinn, wenn man den Hintergrund kennt“ (Skript InKonstellation, S.25), hat sich das in Kontakttreten sowie meine Fragetechniken zu meinen Mitarbeitenden geändert und angepasst. Zudem beobachtete ich, dass ich in Coaching Sitzungen oder Übungen, nie Probleme oder das Verhalten meines Coachees bewertete. Jedoch beobachtete ich, dass ich in stressigen Situationen oder Arbeitsphasen in der Zusammenarbeit mit meinen Mitarbeitenden schneller dazu neigte die Wertschätzung zu vernachlässigen und Verhalten beurteilte. Ebenfalls half mir hier meine Reflektion mich regelmäßig an meine Haltung in Bezug auf die Wertschätzung zu erinnern. Aktuell gelingt es mir sehr gut in unterschiedlichen Arbeitsphasen Wertschätzung und die damit verbundene Haltung kontinuierlich aufrechtzuerhalten und erkannte dies als mein Fundament für eine erfolgreiche und fruchtbare Zusammenarbeit zu nutzen.

5. Achtsamkeit

Bereits in den oberen Punkten sprach ich häufiger von meinen Beobachtungen sowie Reflektionen. Eine weitere wertvolle Erfahrung, die ich durch die Ausbildung als systemischer Coach in Bezug auf meine Tätigkeit als Führungskraft gemacht habe, ist das Trainieren meiner inneren Achtsamkeit.

Die innere Achtsamkeit, ist eine nach innen gewendete Aufmerksamkeit, sowie eine etablierte Position des „inneren Beobachters“, die sich nicht mit den betrachteten Zuständen identifiziert und das gegenwärtige Erleben (Körperempfindungen, Gedanken, Gefühle, Impulse, Phantasien, Bilder, Stimmungen etc.) aufmerksam neugierig betrachtet. Eine innere Achtsamkeit sollte nicht wertend sein, wobei eventuelle innere Wertungen ebenfalls beobachtet werden sollten. Die innere Achtsamkeit soll dabei helfen den Prozess zu verlangsamen und innere Vorgänge beobachtbar zu machen. Sie ermöglicht es unter anderem, eine sensitive Selbstwahrnehmung und damit ein präzises Erkunden einer aufgerufenen Erfahrung zu entwickeln. Das Ziel dabei ist, einen Zugang zum unbewussten Erleben und zu den dazugehörigen Bedeutungen zu erhalten.

In der Ausbildung machten wir vereinzelt Übungen zur Achtsamkeit. Von den Effekten war ich so begeistert, dass ich regelmäßig meine innere Achtsamkeit trainierte. Dies ermöglichte mir einen verbesserten Kontakt zu mir selbst herzustellen, ein differenziertes Auswerten vorzunehmen sowie meinen Kontakt zu ungenutzten Ressourcen entstehen zu lassen.

Im Zusammenspiel mit den Aspekten wie Haltung, Wertschätzung etc. aus dieser Hausarbeit, verschafft mir besonders die Achtsamkeit eine enorme Entwicklung in meinem Selbstbewusstsein und ließ mich viel handlungsfähiger sowie wirksamer in meiner Führungsrolle werden.

6. Lösungsorientierung

Wie bereits in der Einleitung erwähnt wurde der Human Resource Bereich in unserem Unternehmen global umstrukturiert. Darauf folgten viele neue Aufgaben und Prozesse. Mein Team und ich verharrten in vielen Themen in der Problemhaltung, ebenfalls vertraten wir zu Beginn stark die Haltung, dass frühere Prozesse sowie die Verantwortungsbereiche und die Zusammenarbeit mit Stakeholdern besser gewesen sei. Wir gingen demnach alle durch unseren

eigenen persönlichen Change-Prozess. In meiner Rolle als Führungskraft wurde mir schnell bewusst, dass es für mich und mein Team wenig befriedigend und effizient ist, in dieser Art und Weise weiterzuarbeiten. Daher entschloss ich mich, meine Sichtweise und Handlungen stark auf die Lösungsorientierung und -fokussierung auszurichten. Parallel lernte ich in meiner Ausbildung viele Techniken und Methoden, wie ich dem Coachee von der Problemorientierung in die Lösungsorientierung verhelfen kann. Dieses gelernte Wissen konnte ich gut in meine Arbeit als Führungskraft übertragen.

In der Zusammenarbeit mit meinem Team nutze ich häufig systemische Fragen zur Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierung, wie „Was ist das Ziel, welches du erreichen möchtest?“, „Was ist die erste Idee zur Lösungsfindung?“, „Was hat in der Vergangenheit gut funktioniert?“, „Was davon können wir für die Zukunft nutzen?“, „Was sind für dich Kriterien für eine gute Lösung?“, „Was sind für andere Kriterien für eine gute Lösung?“ usw.

Tabelle 1: Übersicht Problemorientierung und Lösungsorientierung

Problemorientierung	Lösungsorientierung
Blick zurück ←	Blick nach vorne →
Was war falsch?	Wo läuft es etwas richtig? Wie haben wir das geschafft?
Schuldzuweisung	Anerkennung, auch kleinerer Verbesserungen
Defizite hervorheben	Ressourcen finden und Elemente die Lebendigkeit und Kraft in Organisationen bringen
Warum? (Rechtfertigung)	Fragen nach Ausnahmen. In welcher Situation tritt das Problem nicht auf? Lösungsorientierte Fragen

Vgl. Fotoprotokoll 2022 Modul 3, S. 19

Weiterhin stellte ich für mich fest, dass der Weg bzw. die Methode von Steve de Shazer und seiner Frau Insoo Kim Berg von, das Problemverständnis komplett in den Hintergrund zu rücken, nicht der Weg ist, den ich für mich und mein Team nutzen wollte. In meiner Reflektion nahm ich wahr, dass die Würdigung des Problems sich für mich als eine wirksame Vorgehenseise darstellt, um anschließend fokussiert in die Lösung gehen zu können.

7. Feedback

In diversen Führungskräfte trainings habe ich bereits Methoden rund um das Thema Feedback gelernt. Als Führungskraft wünsche ich mir ein erfolgreiches Team, daher ist eins meiner Ziele meine Mitarbeitenden in ihren persönlichen Belangen und Zielen weiterzuentwickeln. Weiterentwicklung ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Firmenwerte mit *Every Day Better* (siehe Abbildung 3). Darüber hinaus ist mir ein offener und vertrauensvoller Umgang im Team sehr wichtig, welchen ich durch meine Art und Weise Feedback zu geben stark beeinflussen kann.



Abbildung 3: Core Values Vanderlande (Vanderlande [Arbeiten bei uns](#) | [Vanderlande Careers](#))

Mit der Übung zu der Feedback-Methode ‚Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch‘ (Abbildung 4) ist mir wieder bewusst geworden, wie wirkungsvoll positives und konstruktives Feedback ist. Daraufhin begann ich konkret Feedback nach dieser Vorgehensweise vorzubereiten und in meinem Team anzuwenden. Ich beobachtete besonders, dass das Erlaubnis einholen, um Feedback geben zu können („Darf ich dir ein Feedback geben?“), eine erhebliche Wirkung auf meine Mitarbeitenden zeigte. Der Mitarbeitende war direkt neugierig und fokussiert auf meine Meinung und das Feedback welches ich zu dem Thema hatte. Zudem richtete ich statt eines Wunsches, häufig meine Erwartung an meinen Mitarbeitenden. Dies half mir und meinem Mitarbeitenden bei einer klaren Orientierung im Alltag.

Ebenfalls beobachte ich, dass meine Mitarbeitenden eine größere Wertschätzung empfinden, wenn ich in diesem Rahmen (siehe Abbildung 4) Feedback gebe.

Feedback	
Geber	Nehmer
„Darf ich dir Feedback geben?“	
Wahrnehmung „Ich habe gesehen/gehört...“	Zuhören (schweigen)
Wirkung „Kommt bei mir an...“ „Wirkt auf mich...“	Entspannen
Wunsch/Erwartung „Wünsche ich dir/mir...“	Nachdenken (Nachfragen)
	„Danke“

Abbildung 4: WWW Feedback (Vgl. Fotoprotokoll 2022 Modul 2, S.40)

8. Erkenntnis und Schlussfolgerung

Die Definition von Systemischem Coach und Führungskraft zeigt sehr deutlich, wie wichtige eine klare Abgrenzung dieser Begrifflichkeiten ist. Auch wenn beide Formen eine Entwicklung anstreben, ist der Weg, als auch das Ziel der wesentliche Unterschied. Als Coach ist es mir wichtig, den Prozess möglichst wirksam zu gestalten, die Ressourcen des Coachees bewusst zu aktivieren, sodass ich mich nach einer gewissen Zeit entbehrlich machen kann. Der Coachee lernt dabei selber in der Lage zur sein Lösungen zu finden und sich selbst zu reflektieren. Als Führungskraft bin ich für die individuelle und kollektive Anstrengungen zur Erreichung gemeinsamer Ziele verantwortlich und gebe den Rahmen vor sowie schaffe Orientierung.

Die Ausbildung hat meinen Führungsstil erheblich weiterentwickelt sowie mit Techniken und Methoden bereichert. Das Gelernte konnte ich schnell in meinen Führungsalltag implementieren und gewann wesentlich an Selbstsicherheit, welches auch mein äußeres Umfeld positiv bemerkte. Meine innere Haltung, die Wertschätzung zu meinen Mitarbeitenden sowie Kollegen:innen, Achtsamkeit, Lösungsorientierung und Feedback prägten mich in diesen Zusammenhang sehr. Coachings selbst biete ich meinem Team nicht an. Sehr wohl nutze ich das Gelernt der Ausbildung um lösungsfokussierter, offener und achtsamer zu sein. Ein wesentlicher Teil, der zu meiner Alltagsroutine gehört, ist die Achtsamkeit. Diese hilft mir enorm mich stetig an meine innere Haltung zu erinnern, mich zu fokussieren und auch in herausfordernden bzw. stressigen Situationen meine Balance zu halten. Ebenfalls nutze ich das

Gelernte der Ausbildung bei der Betreuung und Beratung des Top Managements. Hier werden meine Coachingerfahrung aktiv angefragt und genutzt. Für meine Zukunft nach der Ausbildung plane ich privat Coachings anzubieten und mich hier kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Die regelmäßige Übung und Nutzung von Methoden sowie Tools ist für mich ein wichtiger Aspekt meiner Weiterentwicklung, auch um nicht wieder in alte Verhaltensmuster oder Haltungen zu rutschen.

Abschließend möchte ich für meinen Führungsstil zusammenfassend festhalten, dass die Balance zwischen Führung und Coaching eine wirkungsvolle Methode für mich, in der Arbeit mit meinem Team, geworden ist.

9. Literatur

Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) e. V. (Hrsg. 2020): Systemisches Coaching, https://www.dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm, abgerufen am 06.06.2022.

Fotoprotokoll InKonstellation Ausbildung Februar 2022 Köln, Modul 3, S. 19.

Fotoprotokoll InKonstellation Ausbildung Februar 2022 Köln 2022 Modul 2, S.40.

Müller, J. (Hrsg. Institut für Bildungscoaching): Was ist Coaching?; <https://www.institut-bildung-coaching.de/wissen/beratung-coaching-hintergrundwissen/coaching.html>, abgerufen am 06.06.2022.

Radatz, S. (2010): Einführung in das systemische Coaching, 4. Auflage, Heidelberg.

Radatz, S. (2013): Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wien.

Rauen, C. GmbH (Hrsg. 2001-2020a): Vom homo oeconomicus zum homo communicans, Coaching & Organisation, <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/homo-oeconomicus-homo-communicans>, abgerufen am 06.06.2022.

Systemische Gesellschaft (Hrsg. 2016): Systemisches Coaching, <https://systemische-gesellschaft.de/systemischer-ansatz/arbeitsbereiche/systemisches-coaching/>, abgerufen am 06.06.2022.

Skript InKonstellation: Systemische Coachingausbildung.

Vanderlande: [Arbeiten bei uns | Vanderlande Careers](#), aufgerufen am 17.06.2022.

Yukl, G. (2010): Leadership in organizations (7. Aufl.). Upper Saddle River, Pearson.

Wirtschaftspsychologie Gesellschaft (WPGS): Führung: Definition und Perspektiven, <https://wpgs.de/fachtexte/fuehrung-von-mitarbeitern/fuehrung-definition-und-perspektiven/>, abgerufen am 06.06.2022.