

# Der Einsatz von Coaching-Methoden in meinem Berufsalltag als Führungskraft

Abschlussarbeit im Rahmen der Fortbildung zum  
„systemischen Coach“

bei InKonstellation in Köln

Erstellt von N. N.  
August 2023

## **Inhaltsverzeichnis**

Einführung	1
Ausgangssituation	1
Motivation für eine Coaching-Ausbildung	2
Rollenunterschiede und -Konflikte zwischen Führungskraft und Coach	4
Coaching-Methoden als Teil eines Methodenkoffers in Alltagssituationen	7
Fazit	10
Ausblick in die Zukunft	11
Literaturverzeichnis	

## **Einführung**

Diese Arbeit ist die Abschlussarbeit zur Fortbildung zum „Systemischen Coach“ bei InKonstellation, die im Februar 2023 gestartet und im September 2023 geendet ist. Die Fortbildung fand in Präsenz in Köln statt.

Im Rahmen dieser Arbeit erörtere ich, inwiefern ich die Coaching-Methoden in meinem Berufsalltag als Führungskraft praxisnah einsetzen kann.

Die nachfolgenden Seiten sind daher als Erfahrungsbericht und Selbstreflexion zu verstehen und enthalten dementsprechend auch subjektive Ansichten und Meinungen.

Diese Abschlussarbeit erhebt keinen wissenschaftlichen Anspruch und auch keinen Anspruch, dass Thesen hinreichend belegt oder widerlegt werden.

## **Ausgangssituation**

Ich bin seit 2008 bei meinem Arbeitgeber, eine öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalt, angestellt. Innerhalb dieses Unternehmens bin ich Ressortleiter und disziplinarischer Vorgesetzter von 38 Mitarbeitenden, verteilt auf drei größere und drei kleinere Teams. Da für Leitungspositionen grundsätzlich befristete Zusatzverträge geschlossen werden, endet meine Leitungsfunktion formell Ende 2026, wobei eine Verlängerung möglich ist und i.d.R. angestrebt wird. Diese Fortbildung zum „systemischen Coach“ ist für mich eine betriebliche Weiterbildung.

Mein situativer Führungsstil ist vom Verständnis geprägt, Mitarbeiter zu ermutigen und zu motivieren, Themen eigenständig zu durchdenken, Dinge entscheiden zu können und sich der entsprechenden Verantwortung bewusst zu sein.

Meine wesentlichen Werte, an denen ich mich selber orientiere, sind Gerechtigkeit, Transparenz/Nachvollziehbarkeit, Berechenbarkeit und Nähe zu den Beteiligten. Die Basis meiner Führungsarbeit ist Vertrauen.

Mir ist sehr bewusst, dass unterschiedliche Mitarbeiter-Typen/Charaktere eine unterschiedliche Art von „Führung“ benötigen. So kann z.B. derselbe Grad der Selbstständigkeit, die Person A benötigt, um ihre Aufgaben optimal zu erfüllen, Person B überfordern, wenn diese Person keine regelmäßige Rückkopplung der Einzelschritte bekäme. Es ist auch denkbar, dass sich Mitarbeitende mit einem

größeren Spielraum unwohl und unsicher fühlen, da sie dies in der Vergangenheit anders gelernt haben. Menschen sind unterschiedlich und müssen auch unterschiedlich geführt werden und ich verstehe es als meine Aufgabe, auf Mitarbeitende individuell zuzugehen. Daher gebe ich, wenn immer es passend und sinnvoll ist, zu einem gesetzten Ziel nicht die Lösung vor, sondern öffne Möglichkeiten, sich dem Ziel gemeinsam aus unterschiedlichen Perspektiven zu nähern.

Jenseits des Grundsatzes „Wer fragt, der führt“ (Sokrates) bietet die Multiperspektivität einen enormen Vorteil bei der Erarbeitung von Lösungswegen.

In den letzten Jahren habe ich mich neben einzelnen halb- oder ganztägigen Fortbildungsmaßnahmen, die vom Arbeitgeber für Gruppen organisiert worden sind, auch in Literatur zum Thema „Führungsverständnis“ bzw. „Haltung“ eingelesen. Zwei Bücher haben mich insbesondere inspiriert, die ich im Laufe dieser Arbeit auch mehrmals erwähnen werde: Fredmund Malik, „Führen Leisten Leben“ sowie Martin Permantier, „Haltung entscheidet“.

Während Malik ein sehr striktes, diszipliniertes und eher sachlich-nüchternes Bild zeichnet, die eine effektive Führungskraft ausmacht, geht es Permantier eher darum, ein Bewusstsein für verschiedene Haltungen zu schaffen und sich selber und Teams zu entwickeln, bis hin in eine systemisch-autonome Haltung.

Da eine umfassende Gegenüberstellung beide Bücher den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, möchte ich lediglich erwähnen, dass beide Bücher mein Führungsverständnis geprägt und erweitert haben, obwohl sie einzelne Inhalte unterschiedliche bewerten und behandeln.

Wie oben beschrieben, ist die Basis für all meine Führungstätigkeit Vertrauen. Vertrauen in die Mitarbeitenden, Vertrauen in die Vorgesetzten und die Organisation als Solche. Vertrauen ist naturgemäß keine Einbahnstraße, sondern beruht auf Vertrauen zueinander. Fredmund Malik sieht dies ebenfalls als einer der „Grundsätze wirksamer Führung“ und widmet diesem Thema ein ganzes Kapitel (vgl. Malik, 2019, S. 135 ff.).

### **Motivation für eine Coaching-Ausbildung**

Nach ca. vier Jahren in der Führungsposition und nach ca. 7 Jahren nach meiner letzten größeren Fortbildung hatte ich das Bedürfnis, meinen Wissenshorizont erneut durch eine größere Fortbildungsmaßnahme zu erweitern.

Zuletzt habe ich in den vier Jahren der Führung kontinuierlich Erfahrung sammeln können, sei es in der Mitarbeiterführung, in der Teamentwicklung, aber auch in der strategischen Ausrichtung der Abteilung. Die Fortbildungsmaßnahmen während dieser Zeit waren auf Fachbücher bzw. Literatur zur

Mitarbeiterführung, sowie passenden Podcasts und Magazinen beschränkt. Diese ersetzen aber keine größere Fortbildungsmaßnahme und z.B. eine mehrtägige Fortbildung zu einem ausgesuchten Thema empfand ich als nicht ausreichend.

Der Leitgedanke bei der Suche nach einer passenden Fortbildung war für mich: „Ich möchte gerne die Dinge, die ich ohnehin tun, bewusster und besser machen als bisher“.

Auf der Suche nach passenden Fortbildungen für Führungskräfte stieß ich relativ schnell auf Coaching-Fortbildungen und – regional verortet – auf InKonstellation.

Auf der Webseite von InKonstellation steht zur Zielgruppe „Führung“ u.a.: „Eine fundierte und qualifizierte Ausbildung zum Systemischen Coach ist wie ein Schweizer Taschenmesser: vielfältig einsetzbar und zu jeder Zeit passend [...] Eine Coaching Ausbildung fördert Ihre Selbstreflexion und verbessert Ihre Kommunikation mit anderen grundlegend:

- Sie arbeiten an Ihren individuellen Themen und nutzen die daraus gewonnenen Erkenntnisse für Ihre persönliche Weiterentwicklung.
- Sie lösen eigene Konflikte und erlernen einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit den die Konflikte anderer.
- Sie schärfen Ihre Beobachtungsgabe für kommunikative Dialoge und kommunizieren wirkungsvoller und überzeugender.
- Sie lernen zu führen, geführt zu werden und stärken Ihre Selbstführung.
- All dies hilft Ihnen in herausfordernden Situationen sowohl im beruflichen als auch im privaten Kontext.“ (InKonstellation-Webseite, 2023)

Weiterhin habe ich für mich selber festgestellt, dass mir psychologische Grundlagen fehlen, um mich selber besser und andere bewusster wahrzunehmen.

Mir ist bewusst, dass die o.g. Motivation und Ziele allesamt keine „Smarten“ Ziele sind, sodass sie nicht unmittelbar messbar und überprüfbar sind. Daher werde sie auch schwerlich eineindeutig zu evaluieren sein, inwiefern die Ziele durch die Fortbildung wirklich erreicht worden sind.

Neben der rationalen Bewertung bleibt jedoch die Bewusstheit für die Themen und Inhalte, die für die alltägliche Praxis relevant sind.

## **Rollenunterschiede und –Konflikte zwischen Führungskraft und Coach**

In meinem Arbeitsalltag habe ich als Führungskraft unterschiedliche Aufgaben und Rollen. Die Aufgaben werden u.a. durch die Haltung als Führungskraft bestimmt.

„Eine Führungskraft...

- ...muss Ziele erreichen
- ...und dabei die Regeln und Vorschriften beachten
- ...und effiziente Strukturen und Prozesse einrichten
- ...und den Mitarbeitern Raum geben, sich zu entfalten
- ...und für ein werteorientiertes Miteinander und empathisches Umfeld sorgen
- ...und soziale Verträglichkeit sowie langfristige Balance mit der Natur beachten

Die Haltung bestimmt den Handlungsspielraum“ (Permantier, 2019, S. 170).

Malik strukturiert die Aufgaben ein wenig anders:

„[Es] müssen Sachaufgaben von Managementaufgaben konsequent voneinander unterschieden werden. [...] [Es sind] jene Aufgaben, von denen ich meine, dass sie die Wirksamkeit von Management in erster Linie und so maßgeblich bestimmen, dass sie im Zentrum der Diskussion über Effektivität stehen müssen:

- Für Ziele sorgen
- Organisieren
- Entscheiden
- Kontrollieren
- Und Menschen fördern und entwickeln.“ (Malik, 2019, S. 169)

Auf den ersten Blick gibt es keine direkten Gemeinsamkeiten in der Auflistung, selbst zum Thema „Ziele“ schreibt Permatier „Ziele erreichen“ und Malik „für Ziele sorgen“, was im Detail ein fundamentaler Unterschied sein kann.

Über die Rollen einer Führungskraft gibt es in der Literatur widersprüchliche Meinungen. Eine für mich interessante Meinung vertritt Malik, in dem er sagt: „Gute Führungskräfte [...] versuchen nicht, eine „Rolle“ zu spielen, die sie auf Dauer ohnehin nicht durchhalten können. Sie achten daher auch nicht sonderlich auf ihren Führungsstil. Sie sind echt – sie sind authentisch – mit all ihren „Ecken und Kanten“. Sie stehen nicht nur zu ihren Fehlern, sondern auch zu ihrer Persönlichkeit. [...] Führungskräfte haben Aufgaben zu erfüllen, nicht Rollen zu spielen“ (Malik, 2019, S. 140f.)

Inwiefern kann also Coaching bzw. können die Coaching-Methoden überhaupt hilfreich sein, die Aufgaben einer Führungskraft zu unterstützen? Unabhängig vom Kontext der Führung lautet das Ziel von Coaching „[...] individuelle Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen primär in beruflichen Kontexten und Anlässen zu fördern und zu unterstützen. Coaching ist ein auf die individuellen Bedürfnisse des Klienten abgestimmter Beratungsprozess, der ergebnisorientiert im Sinne des Erhalts der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und einer gesunden Work-Life-Balance arbeitet. Coaching unterstützt individuell die Veränderungsaktivität von Menschen in beruflichen Kontexten, indem es als Beratungsformat ganzheitlich auf die Person des Klienten bzw. das Klientensystem ausgerichtet ist.“ (InKonstellation, 2023, S. 12)

Insofern sind die Methoden hilfreich, um u.a. „Menschen zu fördern und entwickeln“ (s.o., Malik), und „für ein empathisches Umfeld und eine soziale Verträglichkeit beachten“ (s.o., Permantier). Durch die verschiedenen Rollen und Aufgaben zwischen einer Führungskraft und einem Coach kann es aber auch zu Widersprüchen und Rollenkonflikten kommen:

„Im Unterschied zum externen Coach müssen Führungskräfte nicht nur Entwicklung fördern, sondern auch Leistungen fordern und beurteilen. Dieses Dilemma zwischen Fordern und Fördern ist in der Führungsrolle angelegt [...] Außerdem entscheiden Führungskräfte maßgeblich über die Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter.“ (Fischer-Epe, 2021, S. 229)

Die Dilemma-Situation hat auch Auswirkungen auf die Beziehung zwischen den beiden Personen in einem Coaching-Prozess: „Insofern können sich Mitarbeiter gegenüber ihrer Führungskraft niemals so frei fühlen wie gegenüber einem externen Coach, der sich diskret und unabhängig in den Dienst des Coaches stellen kann. Und ebenso können sich Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern nicht so frei und unabhängig verhalten wie ein externer Coach gegenüber seinem Coachee.“ (Fischer-Epe, 2021, S. 229)

Dennoch sieht auch Fischer-Epe Chancen für den Einsatz der Coaching-Kompetenz in der Führungsrolle und greift den selben Aspekt wie Malik (s.o.) auf: „Andererseits gehört es auch zu den Aufgaben einer Führungskraft, die eigenen Mitarbeiter bei anspruchsvollen Problemstellungen und Lernprozessen individuell zu begleiten und sie darin zu unterstützen, Handlungsalternativen und eigenständige Lösungen zu entwickeln. Und dieser Aspekt ist ziemlich genau die Kernidee von Coaching. Insofern ist es sinnvoll und erfolgsversprechend, wenn Führungskräfte bei diesen Tätigkeiten die Haltung eines Coaches einnehmen und auch Coaching-Werkzeuge nutzen“ (Fischer-Epe, 2021, S. 229).

Fischer-Epe erläutert weiterhin, dass der Einsatz der Coaching-Werkzeuge in diesem Spannungsfeld im Wesentlichen von drei Erfolgsfaktoren abhängig ist, die nachfolgend erläutert werden:

- „vom Rollen- und Führungsverständnis
- von den Rahmenbedingungen und
- von der Gesprächskompetenz“ (Fischer-Epe, 2021, S. 229f.)

Eine Coaching-Haltung in der Führungsrolle bedeutet ein bewusstes Führungsverständnis: „Weg vom Problemlöser, der die richtigen Antworten kennt, hin zum Weg- und Prozessbegleiter, der die wirkungsvollen Fragen stellt. Als Lernpartner mit Mitarbeitern auf die Suche gehen, statt als Fachexperte oder Hierarchie alles alleine zu bestimmen. Eigene Lösungsideen zunächst zurückzustellen und stattdessen Zeit zu investieren und Vertrauen zu haben in die Fähigkeiten und eigenständigen Lösungsideen der Mitarbeiter.“ Und zuletzt: „Identifikation, Motivation und Selbstverantwortung des Mitarbeiters zu stärken, Mut zu machen und Zuversicht zu vermitteln“ (Fischer-Epe, 2021, S. 230).

Die Rahmenbedingungen für diese Coaching-Haltung sind laut Fischer-Epe, dass Ziele und Strategien vorhanden sein müssen, es eine Grundlage für Entscheidungen gibt und Abläufe und Informationsflüsse funktionieren. Ebenso müssen die äußeren Rahmenbedingungen stimmig sein, wie u.a. ausreichend Personal und Zeit vorhanden sein, das Unternehmen sollte sich z.B. nicht in einer Krise befinden und die Coaching-Haltung sollte in der Führungskultur des Unternehmens verankert sein (vgl. Fischer-Epe, 2021, S. 231f.).

Zur Gesprächskompetenz stellt Fischer-Epe fest, dass die „Mitarbeiterführung zum überwiegenden Teil aus Gesprächen besteht“. „Coaching-Kompetenz im Gespräch bedeutet, eine Atmosphäre des Nachdenkens zu fördern, in der Mitarbeiter Handlungsoptionen und eigenständige Lösungen entwickeln können, anstatt nur etwas anzuweisen oder durchzusetzen. Die Führungskraft stellt öffnende, anregende und konstruktive Fragen, hört aktiv zu und lässt Raum fürs Nachdenken [...]. Sie betont Ressourcen, hält auch mal Lösungslosigkeit aus, gibt konstruktives Feedback und interessiert sich nicht nur für die Ergebnisse, sondern auch für den Lernprozess des Mitarbeiters oder des Teams“. (Fischer-Epe, 2021, S. 233)

Dennoch wird das oben beschriebene Dilemma dadurch nicht vollständig aufgelöst, sondern es kann weiterhin herausfordernd sein, das Fordern von Leistungen mit dem Fördern von Entwicklungen zu verbinden. Hierzu ist es hilfreich, wenn man die Beziehungs- und die Inhaltsebene trennt und auf der Beziehungsebene „konstruktiv, wertschätzend und verbindlich“ bleibt, während man auf der



Sachebene „Kritik äußert oder Veränderungen fordert“ (vgl. Fischer-Epe, 2021, S. 233f.). Auch eine Argumentation aus verschiedenen Blickwinkeln bzw. Aspekten der Führungsrolle kann zu einer besseren Akzeptanz führen, wenn Kritikpunkte plausibel werden.

Ich erkenne in der Aufstellung von Fischer-Epe den systemischen Ansatz wieder, die Grundlagen des Konstruktivismus, das Modell der „Vier Seiten einer Botschaft“ von Schulz von Thun, sowie Grundzüge des Harvard-Konzeptes.

Unabhängig der beschriebenen Voraussetzungen und Haltungsfragen bleibt es aber auch hier bei dem Grundsatz, dass man nie ohne Auftrag coachen sollte. Auch für den Coachee bzw. der/die Mitarbeiterin muss dieses Setting stimmig sein, sodass Rollenkonflikte und Missverständnisse minimiert und im besten Fall ausgeschlossen werden.

Der Idealzustand, dass der Coach aus einer systemunabhängigen Position agiert, wird nicht erreicht. (vgl. InKonstellation 2023, S. 12). Zur Überprüfung des Settings empfiehlt sich ein regelmäßiger Blick in die Metaperspektive (vgl. InKonstellation 2023, S. 55).

Ein weiteres Modell zur Kombination von Führung und Coaching ist das „Managerial Coaching“, das allerdings in der Literatur unterschiedlich beschrieben wird (vgl. u.a. Lawrence, 2017 und Kühl et al., 2019). Inhalt dieses Modells ist es u.a. zu beschreiben, inwiefern die Kombination aus Führungsrolle und Coaching hilfreich für die Entwicklung von Mitarbeitenden ist. Von einer ausführlichen Betrachtung sehe ich in dieser Arbeit ab.

### **Coaching-Methoden als Teil eines Methodenkoffers in Alltagssituationen**

Wie im vorherigen Kapitel beschrieben, besteht ein großer Teil der Aufgaben einer Führungskraft in der Kommunikation. Seien es Mitarbeitergespräche, Lösungen von Konflikten als „Eskalationsstufe“, Teamentwicklungen oder einfach nur „Small-Talk“-Gespräche auf den Gängen. Auf einige dieser Situationen will ich hier näher eingehen und diese aus einer Coaching-Perspektive betrachten.

In meiner täglichen Praxis gibt es mehrere Arten von Mitarbeitergesprächen. Zu den „regulären“, geplanten Gesprächen, zählen die einmal im Jahr stattfindenden Jahresfeedbackgespräche. Bei derzeit ca. 36 Mitarbeitenden führe ich solche Gespräche ca. 3-4 pro Monat, also relativ regelmäßig.

Diese Gespräche sind für mich ein Schlüsselwerkzeug für meine Arbeit, da es ein bewusstes Setting gibt, in der man sich geplant Zeit nimmt, um zurück in die Vergangenheit und gemeinsam in die Zukunft zu blicken und sich – wie der Name es aussagt – gegenseitig Feedback zu geben. Diese Gespräche

geben mir sowohl die Gelegenheit, etwas tiefgründiger die Stimmung wahrzunehmen, als auch intensiver in Gesprächsebenen einzusteigen.

Basierend auf dem aktiven Zuhören kann ich hier in passenden Situationen auf die diversen Fragetechniken zurückgreifen, die ich innerhalb des Kurses kennengelernt habe. Exemplarisch nenne ich hier z.B. Skalen- und hypothetische Fragen, aber auch systemische Fragen und manchmal auch die Wunderfrage oder paradoxe Fragen.

Das Jahresfeedbackgespräch ist auch eine gute Gelegenheit über den weiteren Werdegang des Mitarbeiters zu sprechen; dabei fällt es manchen Kollegen schwer, Stärken und Perspektiven zu erkennen. Im Sinne des „Forderns und Förderns“ hilft den Mitarbeitenden manchmal ein Blick auf die eigenen Ressourcen, die ich durch adäquate Fragetechniken versuche offen zu legen.

„Man muss die bereits vorhanden Stärken weiterentwickeln [...] Entwicklung muss stärkenorientiert sein [...] Erfolgreich [...] wird jemand niemals dort sein, wo er seine Schwächen hat, und auch in der Regel auch nicht dort, wo er seine Schwächen beseitigt hat. Das bringt ihn ja meistens erst [...] auf das Niveau der Mittelmäßigkeit. Erfolgreich wird jemand nur dort sein können, wo er etwas kann, er also seine Stärken hat“ (Malik, 2019, S. 244f.).

Es macht auch Sinn, in passenden Moment den Mitarbeiter nach seinen/ihren Gefühlen zu fragen, nach Bedürfnissen und Wünschen. Ich hatte schon Gespräche, bei denen die Gesprächsatmosphäre bei der Frage nach Gefühlen und weg von rationalen Argumenten, merklich sanfter und „menschlicher“ geworden ist. Man steht sich nicht mehr als zwei „Pole“ gegenüber, sondern öffnet sich dem Gesprächspartner gegenüber und gibt auch einen Teil seines Selbst preis.

Als Möglichkeit des gegenseitigen Feedback-Gebens bietet sich auch u.a. das Wertequadrat an (vgl. Schulz von Thun, 2022, S. 54f.).

Die wertschätzende Grundhaltung (Schlagworte: „Kontakt, Haltung und Demut“, InKonstellation, 2023, S. 62), zusammen mit der Ressourcenorientierung, schafft ein Klima des Vertrauens, die wiederum die Grundlage für all diese Gespräche sind.

Das Vertrauen ist mitunter so stark, dass Mitarbeiter auch vertraulich, aber offen, das Gespräch mit mir bei psychischen Erkrankungen suchen und mir berichten, inwiefern dies für sie eine Einschränkung im Arbeitsalltag ist. Psychische Erkrankungen werde ich selbstverständlich nicht versuchen zu behandeln, aber das Wissen aus der Coaching-Ausbildung hilft mir, Themen besser nachvollziehen zu können. Und es ist ein Faktor für die Mitarbeiter, dass ich die Coaching-Ausbildung absolviert habe und somit auch einen Zugang zu psychologischen Themen habe.

Auch bei Teamentwicklungen bzw. Workshops spielen diese Fragetechniken und die Grundhaltung eine Rolle. Hier war ich in der Vergangenheit öfters in der Doppelrolle als Vorgesetzter und als

Moderator involviert, was ich durch transparente Kommunikation verständlich machen konnte. Innerhalb dieses Workshops kann es vorkommen, dass man in den Rollen als Moderator, Coach, Trainer und Vorgesetzter hin- und herwechselt bzw. wechseln muss; dies kann aber durch eine Rollentransparenz und -Klarheit gut gelingen.

Bei den von mir gehaltenen Workshops war das Ziel („Was“?) in der Regel immer etwas anders, aber die Art und Weise („Wie“?) meistens gleich: Ich versuche die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken und sie zu ermutigen, den Weg zum Ziel eigenständig zu finden. Die dabei entstandenen Ergebnisse sind nicht nur i.d.R. besser als eine vorgegebene Lösung, sondern sie finden auch viel mehr Akzeptanz innerhalb des Teams und bei anderen Beteiligten.

Und auch in solchen Gruppenkonstellationen lasse ich das „Fühlen“ bewusst zu und frage explizit danach, wie sich Lösungswege „anfühlen“. Die Mitarbeitenden wiederum erkennen auch, dass sie ernst genommen werden, wenn sie ein „mulmiges Bauchgefühl“ äußern und dies nicht einfach nur abgetan wird, weil es kein rationales Argument ist.

Eine Führungskraft ist manchmal auch eine Eskalationsstufe bei Konflikten. Mitarbeitende und andere Konfliktparteien stützen dann die Hoffnung darauf, dass die Führungskraft durch ihre Entscheidung den Konflikt löst und die Lösung auch verantwortet.

Hierzu hat mir insbesondere geholfen, Konflikte mithilfe von Bedürfnissen erklären und vermitteln zu können und für verschiedene Konfliktstile sensibilisieren zu können. Beispielhaft seien hier das Inselmodell (Vera Birkenbihl), der Grundgedanke des Konstruktivismus und die hinter einem Konflikt stehenden Bedürfnisse genannt.

Auf einer anderen Ebene kommt das Coaching-Setting auch im Business-Kontext zum Tragen, nämlich bei der Kollegialen Beratung unter den Führungskräften bzw. Kollegen auf einer Ebene. Die Möglichkeiten, aber auch die Grenzen dieser Methode zu kennen, sind für meinen Berufsalltag ebenfalls relevant. Die Methode des Reflecting Teams (Tom Andersen), das ursprünglich aus der Therapie kommt, lässt sich in der Reinform nur in bestimmten Situationen umsetzen.

Auch das Verständnis für systemische Zusammenhänge hilft mir in meinem Berufsalltag weiter. Es gibt natürlicherweise Wechselwirkungen zwischen den Systemen im Privaten und Beruflichen und die privaten Themen sind im Arbeitsalltag nur bedingt im Fokus. Aber alleine das Verständnis für die Wechselwirkungen zwischen den Systemen (und ich selber bin auch immer Teil des Systems des Kollegen) hilft mir schon weiter.

„Coaching-Kompetenz in der Führungsrolle erfordert einen großen Teil der Modelle, Methoden und Gesprächstechniken, die ich [...] als Werkzeugkoffer für den Coach beschrieben habe. Führungskräfte sollten im Gespräch

- zuhören und Stellung nehmen/Feedback geben
- den Überblick behalten
- lösungsorientiert vorgehen
- Rollenklarheit herstellen und
- Kommunikation reflektieren können

Wer diese Fähigkeiten wirklich beherrscht und situativ flexibel einsetzen kann, wird es in einer Führungsrolle erheblich leichter haben, Menschen für eine Sache zu gewinnen, mit ihnen Probleme zu lösen und Konflikte zu klären und ihre Selbstorganisation und Selbstverantwortung zu fördern.“

(Fischer-Epe, 2021, S. 235)

Martin Permantier geht noch einen Schritt weiter und sieht „systemisches Coaching“ als eine Eigenschaft für die systemisch-autonome Haltung und stellt fest: „Durch unser Führungsverhalten und die organisatorischen Strukturen stärken wir implizit bestimmte Haltungen und damit auch indirekt das Verhalten der Mitarbeiter. Wir sind immer Teil des Systems, als Führungskraft bestimmen wir es entscheidend mit“ (Permantier 2019, S. 355).

## **Fazit**

Abschließend stelle ich mir selber die Frage, inwiefern sich mein Umgang mit Mitarbeitenden durch das Coaching-Wissen verändert hat und sich die Coaching-Methoden in meinem Alltag anwenden lassen.

Die Coaching-Ausbildung half mir, Dinge bewusster wahrzunehmen, aktiver zuzuhören, das Modell „Managerial Coaching“ kennzulernen und Methoden im Sinne des „Fordern und Förderns“ anzuwenden. Die Coaching-Ausbildung vertieft und erweitert auch meine Kenntnisse rund um das Thema „Führung“, die ich u.a. durch die eingangs erwähnte Literatur erworben habe.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass mir viele der Grundlagen und der Coaching-Methoden für den Arbeitsalltag weiterhelfen. Insbesondere die psychologischen Grundlagen und Modelle erachte ich als besonders relevant, wodurch ich u.a. wesentlich sensibilisierter für Bedürfnisse und Gefühle bin. Bei den Coaching-Methoden, die ich anwende, fühle ich mich sicher.

Spezielle Methoden, mit denen man mit den Coachees sehr viel intensiver, und teilweise aufdeckend arbeiten kann, sind im meinem Kontext nicht passend. Ein echtes Coaching von Mitarbeitern aus meinen eigenen Teams bleibt aber für mich eine „rote Linie“, die ich nicht überschreiten möchte.

Ich sehe mich selber auf einem guten Weg, meine bereits erworbene Coaching-Kompetenz anzuwenden und diese weiter auszubauen. Meinem selbst gesteckten Ziel, dass ich gerne „die Dinge, die ich ohnehin tun, bewusster und besser machen möchte als bisher“ (s. Kapitel „Motivation für eine Coaching-Ausbildung“) bin ich ein großes Stück nähergekommen, auch wenn dies nicht objektiv messbar ist.

Jenseits der Coaching-Themen gab es für mich auch eine ganze Reihe von positiven „Nebenaspekten“, die ich durch das Seminar und die unterschiedlichen Personen kennengelernt habe. Mit der Zeit wurden die Gesprächsatmosphäre vertrauter und offener und so wurde u.a. über persönliche Lebensläufe und der Umgang mit belastenden Situationen gesprochen, aber es war auch eine tolle Gelegenheit, andere Branchen und andere Jobs kennenzulernen. Dadurch, dass niemand anderes außer mir aus der Medienbranche bzw. einem öffentlich-rechtlichen Arbeitgeber teilgenommen hat, waren sowohl für mich, also auch für die anderen Teilnehmer viele interessante Einblicke dabei.

### **Ausblick in die Zukunft**

Neben der Routine, die ich durch die tägliche Praxis bekomme, kann ich mir noch weitere Schritte als Vertiefung vorstellen. Da ich die Coaching-Methoden hauptsächlich im Business-Kontext anwende, überlege ich noch, ob die Erweiterung zum Business Coach sinnvoll ist. Auch eine anschließende Spezialisierung im Business-Kontext, z.B. in Richtung Burnout-Prävention oder Karrierecoaching für Absolventen einer Erstausbildung wäre für mich denkbar; ebenso wäre ein Einsatz als internen Coach innerhalb der Unternehmens, aber mit nicht von mir geführten Mitarbeitenden, vorstellbar.

Es war zwar bisher nie mein Ziel, mich mit der Ausbildung selbstständig zu machen, aber ich könnte mir auch vorstellen, mein Wissen auch außerhalb meines Arbeitsumfeldes anzuwenden. Eine natürliche Grenze wäre für mich eine Reduktion meiner Vollzeitstelle um max. 20 %, sodass ich an einem Tag in der Woche meine Selbstständigkeit ausüben könnte. Denkbar wären z.B. 1-3 Coachees gleichzeitig, die ich über mehrere Wochen begleite.

Mit Sicherheit wird sich auch mein Selbstverständnis rund um das Thema „Führung“ noch weiter festigen und weiterentwickeln.

## Literaturverzeichnis

Fischer-Epe, Maren; 2021: *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*, 9. Auflage. Rowohlt Taschenbuch Verlag

InKonstellation-Webseite, Akademie für systemisches Coaching, Systemische Coaching Ausbildung in Köln, Stand: 29.07.2023: <https://www.in-konstellation.de/coaching-ausbildung-koeln/>

InKonstellation 2023, Begleitskript „Systemische Coachinausbildung“ (nicht öffentlich)

Kühl, W., Schäfer, E., & Lampert, A.; 2019: *Coaching durch die Führungskraft als Beratungsformat*, OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 26(1), S. 93-107

Lawrence, Paul; 2017: *Managerial coaching - A literature review*. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring, 15(2), S. 43-69.

Malik, Fredmund; 2019: *Führen Leisten Leben*, vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung, Campus Verlag

Permantier, Martin; 2019: *Haltung entscheidet*, 1. Auflage, Verlag Franz Vahlen GmbH

Schulz von Thun, Friedemann; 2023; *Miteinander Reden: 4. Fragen und Antworten*, 13. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag