

*„Behandle die Menschen so,
als wären sie, was sie sein sollten,
und du hilfst ihnen zu werden,
was sie sein könnten.“*

(J. W. von Goethe)

Coaching – Basiskompetenzen für Führungskräfte in der VUCA-Welt

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum
systemischen Coach

Themenbereich: Führung

Jan Schiffer

Inhalt

Umfeld gegenwärtiger Führungsarbeit – sind coachende Führungskräfte sinnvoll?	2
1. Haltung als Coach – Grundlage einer coachenden Führungskraft	3
2. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: Gesprächsführung	3
3. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: (aktives) Zuhören	5
4. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: Fragen	6
Fazit	8
Literatur	9

Umfeld gegenwärtiger Führungsarbeit – sind coachende Führungskräfte sinnvoll?

Wofür es als Führungskraft sinnvoll sein kann, eine Ausbildung zum (systemischen) Coach zu machen? Das liegt neben dem persönlichen Interesse auch an gegenwärtigen Herausforderungen in Organisationen.

Kurz-, mittel- und langfristige Planungen in Organisationen sind Aufgabe von Führungskräften. Grundlage dafür war bis dato eine angenommene Planungssicherheit und Stabilität der Umfeldbedingungen. Diese ermöglichten stabile Aufbauorganisationen und klare definierbare Abläufe. Das ist heute noch Wunsch und gleichzeitig schwindende Realität.

Traditionelle Aufbau- und Ablauforganisationen treffen in der Gegenwart auf ein Umfeld, in dem die angenommene Stabilität und Planbarkeit brüchig wird. Umfeldbedingungen ändern sich schneller und unerwarteter als in der Vergangenheit. Beschrieben wird die zunehmende Wechselhaftigkeit in Erklärungsmodellen wie V.U.C.A. oder B.A.N.I.. Letzteres beschreibt Jamais Cascio in seinem Artikel "Facing the age of chaos"¹ als eine brüchige, ängstliche, nicht-lineare und unbegreifliche Umwelt. Welche Folgen hat dies für Organisationen, die Mitarbeitenden und die verantwortlichen Führungskräfte?

Organisationen begegnen dem ständigen Wandel und beginnen, neue, agile oder hybride Organisationsformen und Abläufe einzuführen – mit dem Ziel, flexibler auf geänderte Anforderungen reagieren zu können. Das verlangt Führungskräften und Mitarbeitenden ab, sich mit agilen Methoden und veränderter Führungsarbeit auseinanderzusetzen.

Um eine höhere Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Umfeldbedingungen zu ermöglichen, kann die vermehrte Verantwortungsübertragung weg von zentralen Entscheidungsorganen hin zu Mitarbeitenden ein Ansatz sein. Dies verlagert Entscheidungskompetenzen mehr in Richtung von Fachkompetenzen. Dazu braucht es einen Führungsstil, der die Stärke und Widerstandskraft von Mitarbeitenden in Organisationen unterstützt. Die transformationale Führung "versucht, das Selbstwertgefühl und die Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters zu erhöhen"² und kann eine zielführende Entwicklungsrichtung sein.

Zur Erweiterung eigener Führungsmethoden und zum lösungsorientierten Umgang mit instabilen Umfeldbedingungen, kann es für Führungskräfte sinnvoll sein, als Coach ausgebildet zu sein. Die coachende Haltung und die Fertigkeiten als Coach ergänzen bereits vorhandene Methodenkompetenzen. Weiterhin notwendige und situativ angebrachte, bekannte Führungsmethoden und -stile bleiben daneben weiterhin relevant.

Das Wissen über die Stärken und Ressourcen der Mitarbeiter ermöglicht einer (coachenden) Führungskraft, den Einsatz der Mitarbeiter gemäß ihrer Stärken. Dies wirkt positiv auf Zufriedenheit und Motivation und kann insgesamt zu besseren Resultaten im Unternehmensergebnis führen. Denn: „Gerade in einer immer unberechenbareren Welt, die schnelle Anpassungen erfordert, ist die Einbeziehung der spezifischen Potenziale von Mitarbeitern für nachhaltige High Performance unverzichtbar“³.

Der Einsatz von Methoden aus dem systemischen Coaching heißt nicht, als Führungskraft in der eigenen Organisation als Coach tätig zu sein. Der Diskurs über die Führungskraft als Coach ist an anderer Stelle viel diskutiert und lässt sich mit allen Argumenten und Gegenargumenten nachlesen. Die Durchführung eines vollständigen Coachingprozesses durch eine Führungskraft mit Coachees aus dem eigenen Unternehmen entspricht nicht meinem Verständnis eines professionellen Coachings, denn: die Vermischung der Rollen Coach, Coachee, Führungskraft und Mitarbeitende führt zu Interessenkonflikten.

Dennoch: jede Führungskraft sollte ausgebildeter systemischer Coach sein! Das ist kein Widerspruch, sondern ist zielführend und coachende Führungskräfte unterstützen u.a. bei

- Empowerment: Mitarbeitende befähigen, eigene Stärken zu erkennen und verantwortungsbewusst zu nutzen und ihre Lösungskompetenz zu stärken.

¹ Cascio, Facing the age of chaos, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>, 20.12.2023

² Boettcher, von Schumann, Coaching als Führungsstil, Springer, 2016, S. 4

³ Dr. Ebner, Positive Leadership, Facultas, 2019, S.44

- **Kulturentwicklung:** die erlernte und stetig trainierte wertschätzende Haltung fördert Vertrauen, offene Kommunikation und eine Unternehmenskultur stetiger Weiterentwicklung.
- **nachhaltigem Wachstum:** fördern von Talenten und erleichtern von Mitarbeiterbindung.

Eine coachende Haltung ist erlern- und trainierbar. Sie führt zu Vertrauen, Wertschätzung und Glaubwürdigkeit. Coachende Führungskräfte unterstützen eine positive, vertrauensvolle Unternehmenskultur.

1. Haltung als Coach – Grundlage einer coachenden Führungskraft

Führungskräfte sind auch dann gefragt, wenn Mitarbeitende mit ihren eigenen Lösungsmustern nicht zum Ziel kommen. Der Reflex, selbst sofort Antworten zu geben, ist verbreitet, aber unrealistisch, da Führungskräfte unmöglich alle Aufgaben im Detail kennen können. Die etwaige Erwartungshaltung, eine Führungskraft kenne die beste Lösung für jedes Problem, führt zu unerfüllbaren Erwartungen. Tatsächlich sind Mitarbeiter am besten mit ihren Aufgaben vertraut, während Führungskräfte die Aufgabe haben, optimale Rahmenbedingungen für die Arbeitsaufgaben zu schaffen. Unter der Annahme, dass die Mitarbeitenden die Experten für ihren Aufgabenbereich sind, ist die wertvollste Rolle der Führungskraft, den Prozess zur Lösungsfindung konstruktiv zu begleiten. Dafür braucht es eine coachende Grundhaltung als Basis.

Kühl, Lampert und Schäfer⁴ gehen in diesem Zusammenhang auf die "sechs ethischen Leitlinien (...) einer systemischen Haltung im Coaching" ein. Sie betrachten diese vor dem Hintergrund der "coachenden Führungskraft" und liefern für jede Leitlinie weiterführende Gedanken; hier nur im Überblick:

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. "Denke und handle ökologisch valide.
(Oder: "Es gibt immer einen größeren Kontext!")" 2. "Achte auf Definitionen und Bewertungen, die du vornimmst
(Oder: "Es könnte auch alles ganz anders sein.")" 3. "Besinne dich auf deine persönliche Verantwortung
(Oder: "Es gibt kein Richtig oder Falsch, aber du bist Teil des Kontextes, und alles, was du tust, hat Konsequenzen!")" | <ol style="list-style-type: none"> 4. "Achte darauf, in respektvoller Weise Unterschiede zu schaffen
(Oder: "Füge dem Bild des/der Klienten etwas Neues hinzu!")" 5. "Widme dich bewusst und gestaltend deinen internalen Prozessen
(Oder: "Fange bei dir selbst an - alles was du denkst und fühlst, ist bereits eine Intervention.")" 6. "Begegne deinen KlientInnen mit liebevoller Achtung vor ihrem Eigen-Sinn
(Oder: "Dein Gegenüber ist genau wie du - nur anders!")" |
|--|---|

Diese sechs Leitlinien sind hilfreich zur Entwicklung einer systemischen Haltung und sollten um wichtige Punkte erweitert werden, die eine coachende Haltung auszeichnen:

- *Ziel ist es, den Mitarbeiter (Klienten) erfolgreich zu machen.*
- *Der Mitarbeiter (Klient) ist Experte in seinem spezifischen Kontext.*
- *Der Mitarbeiter (Klient) ist kompetent und hat alle Ressourcen, die er benötigt.*
- *Die Verantwortung für die Lösung des Problems liegt beim Mitarbeiter (Klienten).*
- *Wir geben Hilfe zur Selbsthilfe und halten den Coaching-Prozess so kurz wie möglich.*
- *Wir erkennen die Wirklichkeit des Mitarbeiters (Klienten) an und ko-konstruieren neue Perspektiven.*
- *Wir betrachten den ganzen Menschen in seinem gesamten Umfeld.*
- *Wir sind wertschätzend und führen einen Dialog auf Augenhöhe.*
- *Wir trennen zwischen Person und Verhalten.*

2. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: Gesprächsführung

Steigen Neuartigkeit, Komplexitätsgrad und Unsicherheit, werden Führungskräfte um Rat gefragt. Im Umgang mit den „schwierigen“ Aufgaben ist ein klares Konzept der Gesprächsführung hilfreich, den Prozess der Lösungsfindung professionell zu begleiten. Solche Konzepte sind aus dem Coaching bekannt. Hier stelle

⁴ Kühl, Lampert, Schäfer, Coaching als Führungskompetenz, Vandenhoeck & Ruprecht, 2018, S. 112f.

ich dies am Beispiel des G.R.O.W.-Modells nach John Whitmore dar. Das G.R.O.W.-Modell kann als Basisstruktur für ein wertschätzendes, lösungsorientiertes Gespräch genutzt werden und basiert auf folgendem Ablauf.⁵

Phase	Ziel in dieser Phase	Mögliche Fragestellungen
Goal (1.)	Klärung des Themas , der Situation und des Kontextes	<ul style="list-style-type: none"> - Um welches Thema (Problem, Aufgabe) geht es? - Beschreibe die Situation, in der das Thema aufkommt. - Wer ist von dem Thema betroffen? - Auf wen hat das Thema Auswirkungen? - Wann würdest du sehen, dass das Problem gelöst ist?
	Klärung des (Gesprächs-) Ziels	<ul style="list-style-type: none"> - Was genau möchtest du erreichen? - Wofür ist das gut? - Wenn Du das Ziel erreicht hast, ist die Situation damit vollständig geklärt?
	Klärung des Auftrags (an die Führungskraft)	<ul style="list-style-type: none"> - Wie kann ich (als Führungskraft) bei der Lösung unterstützen? - Was ist meine Rolle, um Dich bei der Zielerreichung zu unterstützen? - Wie kann ich dir dabei helfen? - Was könnte mein Beitrag zur Lösungsfindung sein?
Reality (2.)	Beschreibung der Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Wer ist von der Situation betroffen bzw. beteiligt? - Was wurde unternommen, um eine Lösung zu finden? - Welche Hindernisse halten Dich von der Lösung ab?
	Beschreibung der Auswirkungen	<ul style="list-style-type: none"> - Wenn Du das Ziel erreichst, wer könnte davon weniger begeistert sein? - Wofür ist die Erreichung des formulierten Ziels gut?
	Herausarbeiten des eigenen Einflusses auf die Situation	<ul style="list-style-type: none"> - Wie ist es Dir in ähnlichen Situationen gelungen, eine Lösung zu finden? - Was könntest Du tun, um die Situation zu verschlimmern? - Welche Ressourcen stehen Dir aktuell zur Verfügung?
Options (3.)		<ul style="list-style-type: none"> - Woran merkst Du, dass die Aufgabe gelöst ist? - Welche Lösungsmöglichkeiten siehst Du? - Was würdest Du tun, wenn der Erfolg garantiert wäre? - Was würdest Du einem Kollegen raten, wenn er mit der Aufgabe zu Dir käme? - Was hast Du in ähnlichen Situationen in der Vergangenheit erfolgreich getan? - Welche Nachteile könnten auftauchen, wenn das Problem gelöst sein wird? - Was müsste auf jeden Fall erfüllt sein, wenn die Aufgabe gelöst ist?
Way forward (4.)	What, When, Who	<ul style="list-style-type: none"> - Was wirst Du nun als Nächstes tun? - Bis wann wirst Du es tun? - Was ist der konkrete nächste Schritt? - Was muss vorab noch geklärt werden?

Eine als Coach ausgebildete Führungskraft kann diese Gesprächsführung als wirkungsvolle Methode einsetzen. Die klare Struktur bildet einen guten Rahmen und fördert, Mitarbeitenden wertschätzend zu begegnen und den Prozess der Lösungsfindung erfolgreich zu begleiten. Mitarbeitende fühlen sich mit ihrer Problemstellung gesehen und gehört, ihre Selbstwirksamkeit wird gestärkt und die Wahrnehmung der eigenen Leistungsfähigkeit weiterentwickelt.

⁵ Coaching Magazin: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/grow-modell>, 20.12.2023

3. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: (aktives) Zuhören

Hinkelmann und Enzweiler geben in ihrem Buch „Coaching als Führungsinstrument“⁶ einen guten Überblick über verwendbare Coachingmethoden in der Rolle als Führungskraft. Hier konzentriere ich mich auf die beiden Methoden, die grundlegend sind, eine hohe Alltagsrelevanz haben und ohne die, die weitere Methoden nicht einsetzbar wären. Sie sind leicht zu verstehen und dennoch schwer zu meistern. Deswegen erscheint es mir umso wichtiger, die Fertigkeiten des ZUHÖRENS und des FRAGENS hier als wichtige Basisfertigkeiten hervorzuheben.

Kommunikation ist auch zu verstehen als ein Wechselspiel aus Reden und Zuhören. Ein Kreislauf, dessen Elemente sich gegenseitig antreiben. Flüssige Kommunikation könnte ewig gehen und dennoch erleben wir es vielfach anders. Nicht wenige empfinden ein einfach passierendes, passives, unmethodisches Zuhören als anstrengend – im Gegensatz zu aktivem Reden. Wir suchen uns eine Gelegenheit selber zu sprechen oder schalten gedanklich ab - wer kennt das?

Wem es gelingt wahrlich zu hören, was der Andere sagt, erschließt viele Vorteile: Wertschätzung des Gesprächspartners, Aufbau von Beziehung und Vertrauen, Verstehen der Botschaft, Informationsaustausch und Wissensaufbau. Das Zuhören ist eine Kernkompetenz, deren Entwicklung mehr Beachtung erfordert. Als Grundlage für die Arbeit als Coach ist sie unverzichtbar und wesentlicher Teil der Ausbildung.

Eine besondere Rolle spielt hierbei das aktive Zuhören. Die Forderung nach dem Einsatz von aktivem Zuhören als Methode der Kommunikation ist weit verbreitet. Ebenso weit verbreitet ist die unzulässige Reduzierung des "Aktiven Zuhörens" auf undefinierte Bestätigungslaute...

Die Methode des "Aktiven Zuhörens"⁷ geht zurück auf Carl R. Rogers und Richard E. Farson. Sie beschrieben in den 1950er Jahren die Fertigkeiten des Zuhörens. Im Fokus stehen Fähigkeiten, "which help employees gain a clearer understanding of their situations, take responsibility, and cooperate with each other"⁸.

Die Autoren schreiben dem Zuhörer eine wesentliche Rolle zu und machen ihn zu einem aktiven Teil der Kommunikation in dem Sinn: "He actively tries to grasp the facts and the feelings in what he hears, and he tries, by his listening, to help the speaker work out his own problems"⁹.

Der Zuhörer wird zum wesentlichen Element, zur Energiequelle der Kommunikation. Rogers und Farson beschreiben, dass jede Botschaft aus ihrem a) Inhalt und b) den zugrundeliegenden, mitgelieferten Gefühlen besteht. Beide Komponenten sind wichtig, und ergeben in Summe die vollständige Bedeutung der Botschaft. Der Bedeutungsunterschied einer Botschaft offenbart sich nicht durch die Sachinformation, z.B. „Es ist 10:30h.“ Es erfordert das Hören der mitgelieferten Gefühlslage. Diese kann bei der Sachinformation „10:30h“ von gemüthlicher Gelassenheit bis zu hektischer Panik reichen.

Echtes Verstehen entsteht, so sehen es die Autoren, durch einen Prozess des Testens, in dem das Gehörte in eigene Worte gefasst und reflektiert wird. Erst wenn die Wiedergabe durch den Sprecher erneut bestätigt wird, haben beide ein gemeinsames Verständnis der Botschaft erreicht. Die Ergründung der wahren Botschaft ist ein wesentlicher Aspekt des Aktiven Zuhörens. Was coachende Führungskräfte durch die Nutzung der Methode ebenfalls ausdrücken¹⁰:

- Interesse gegenüber des Gesprächspartners
- Respekt für die Gedanken des Gesprächspartners
- Wertschätzung und Akzeptanz ohne Bewertung
- Du leistest einen Beitrag
- Deine Gefühle sind wichtig

Aktives Zuhören ist eine Kompetenz, die man erlernen und trainieren kann. In diesem Lernprozess gilt es auch, mit den Hürden in der Umsetzung umzugehen. Diese können sein:

- Ist das Interesse am Gesprächspartner echt (oder gespielt)?
- Haben persönliche Gefühle etwas im Geschäftsleben verloren?
- Wie stark bin ich selber mit den Emotionen des Gesprächspartners assoziiert?
- Wahrnehmen, was die Bedeutung des Gesprächs für mich hat. Welche Reaktionen löst es aus?
- Umgang mit feindseligen Ausdrücken des Gesprächspartners

⁶ Hinkelmann, Enzweiler, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018

⁷ Rogers, Farson, Active listening, Martino Publishing, 2015

⁸ Rogers, Farson, Active listening, Martino Publishing, 2015, S.1

⁹ Rogers, Farson, Active listening, Martino Publishing, 2015, S.1

¹⁰ Rogers, Farson, Active listening, Martino Publishing, 2015, S.11

Das aktive Zuhören wird hier explizit als wertvolle Methode beschrieben. Im geschäftlichen Umfeld wird sie in vielen Organisationen gelehrt. Allerdings traf ich selten, weder an der Universität noch im beruflichen Umfeld, Trainer, die die Gefühlsebene im Rahmen des aktiven Zuhörens ausreichend würdigten und hervorhoben.

Neben der von Rogers und Farson beschriebenen Methode des Aktiven Zuhörens empfehle ich zur Vertiefung der Kompetenz des Zuhörens folgende Modelle:

- Die vier Seiten einer Botschaft in „Miteinander reden: 1“, Schulz von Thun
- Die 4 Ebenen des Zuhörens in „Theorie U – Von der Zukunft her führen“ (Otto Scharmer) oder: Video Youtube, Claus Otto Scharmer: „Zuhören ist nicht gleich zuhören“

Fazit "Zuhören": Ausgebildete Coaches haben das Zuhören gelernt. Es ist die Basis für gute Coaching- und Führungsprozesse. Die Fertigkeit des Zuhörens legt eine wichtige Grundlage für Kommunikation und Führung, insbesondere einer Führung, die Mitarbeitenden wertschätzend begegnet.

4. Basiskompetenz coachender Führungskräfte: Fragen

*„Wenn du eine weise Antwort verlangst, musst du vernünftig fragen.“
J.W. Von Goethe*

Ausgehend von einer coachenden Haltung als Führungskraft sind Fragen das maßgebliche Mittel, um einen erwünschten Lösungsprozess zu gestalten. „Eine Frage ist eine Äußerung, die eine Antwort herausfordert.“¹¹ Ergänzend zu dieser Definition finden Sie in der Literatur vielzählige Anwendungs- und Klassifizierungsmöglichkeiten von Fragen. Sie sind Teil alltäglicher Kommunikation und Ausgangspunkt dafür, Neues zu erfahren und zu erforschen.

Für den Kontext dieser Arbeit blicke ich lediglich auf die Klasse der systemischen Fragen, die im Coaching-Prozess eine wesentliche Rolle einnehmen. Diese (siehe Abb. 1) sind in ihrer Intention ausgerichtet auf die Anregung der Reflexion beim Klienten (hier: Mitarbeitenden). Systemische Fragen werden in ihrer Intensität eher beiläufig gestellt. Dies meint, dass systemisches Fragen wertschätzend gestaltet ist und den Gesprächspartner weder aushorchen noch unter Druck setzen sollte.

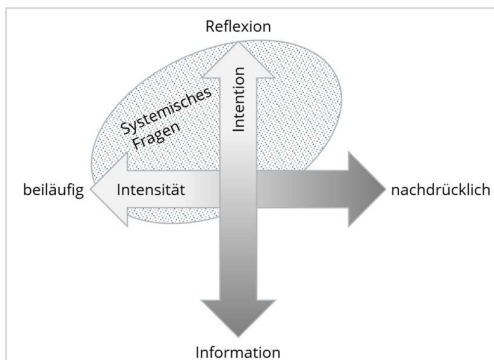


Abb. 1 Verortung systemischer Fragen im Zwei-Achsen-Modell¹²

Selbst die Klasse der systemischen Fragen ist so umfangreich, dass ich hier nur wenige Fragearten exemplarisch darstellen werde. Eine Übersicht über systemische Fragetypen finden Sie u.a. bei Radatz¹³, bei Hinkelmann/Enzweiler¹⁴ oder bei Patrzek¹⁵.

Dem Einsatz von Fragen im Rahmen von (Mitarbeiter-) Gesprächen geht eine wesentliche Frage voraus: was ist die Intention meiner Frage? Wofür nützt mir diese Frage oder Fragetechnik? Was will ich als coachende Führungskraft damit erreichen?

Eine Intention könnte sein, Mitarbeitende zu begleiten, Lösungen zu finden.

¹¹ <https://de.wikipedia.org/wiki/Frage>, 21.12.2023

¹² Patrzek, Systemisches Fragen, Wiesbaden, Springer Gabler, 2017, S. 12

¹³ Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Literatur-VSM, Wolkersdorf (Österreich), 2023, S. 181ff.

¹⁴ Hinkelmann, Enzweiler, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018, S. 49ff.

¹⁵ Patrzek, Systemisches Fragen, Wiesbaden, Springer Gabler, 2017

Gespräche rund um ungelöste Aufgaben kreisen oftmals um das zugrundeliegende Problem und dessen mögliche Ursachen. Hierauf wird viel Zeit und Aufmerksamkeit ver(-sch)wendet. Lösungsorientierte Fragen grenzen sich von dieser Ursachenforschung ab und „orientieren sich vollständig an Überlegungen, wie die Zukunft aussieht. Das kann Rechtfertigungsdruck auflösen und neue Motivation schaffen“.¹⁶ Es geht darum, den Fokus zu lenken auf vorhandene Möglichkeiten. Beispiele können sein:

- In welchen Fällen war das Vorgehen bereits erfolgreich?
- Was braucht es, um die Aufgabe zu lösen?
- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein für die Lösung der Aufgabe?

Unterstützt wird die Intention der Lösungsorientierung durch die Methode der hypothetischen Fragen. Diese führen den Gesprächspartner bewusst weg aus der erlebten Situation und laden zu Gedankenexperimenten ein, aus denen „kraftvolle Ideen“ entstehen.¹⁷

Damit lenken hypothetische Fragen die Gedanken hin zu möglichen Lösungen und ermöglichen gleichzeitig einen Perspektivwechsel. Dieser ist für eine Vielzahl von Gesprächssituationen hilfreich, in denen (coachingende) Führungskräfte um Rat gebeten werden. Insbesondere dann, wenn es darum geht, festgefahrene Situationen aufzulösen und den Beteiligten aus seinem persönlichen Erleben der Situation zu dissoziieren. Hypothetische Fragen beginnen oftmals mit „Mal angenommen...“ oder „Gesetzt den Fall...“ Hier ein Beispiel: „Stell dir vor, du hast zu deinem Kunden (Kollegen, Teammitglied) plötzlich ein entspanntes Verhältnis gewonnen. Was wäre passiert?“¹⁶

Neben hypothetischen Fragen spielen für die Bildung neuer Perspektiven weitere Fragetechniken eine Rolle. Besonders wirkungsvoll erweisen sich zirkuläre Fragen. Hierbei wird bewusst eine „vermutete Fremdperspektive“¹⁸ erfragt, was in monadischer, dyadischer oder triadischer Form erfolgen kann¹⁷. Ziel ist es, sich in Positionen Anderer hineinzuversetzen und somit neue Möglichkeiten von Lösungsansätzen zu entdecken.

Zirkuläre Frage	Beschreibung	Beispiel
monadisch	Der Fragende bezieht sich selbst mit ein.	„Was glaubst du, wie ich dein Verhalten beurteile?“
dyadisch	Bezug auf vermutete Gedanken, Gefühle oder Reaktionen einer zweiten Person.	„Was vermutest du, wie dein Chef das sieht?“
triadisch	Bezug auf vermutete Gedanken, Gefühle oder Reaktionen einer dritten Person.	„Wenn wir seinen Kollegen fragen würden, wie er sein Verhältnis zu seinem Chef sieht, was würde er antworten?“

Eine coachingende Führungskraft stellt die Stärken von Mitarbeitenden in den Mittelpunkt, um die eigenständige Lösungsfindung zu unterstützen und eigene Kompetenzen wahrzunehmen. Hilfreich sind hierbei ressourcenorientierte Fragen, die ebendiese Stärken herausarbeiten und somit grundlegend sind, damit Organisationen von Empowerment ihrer Mitarbeiter profitieren. Ressourcenfragen können sich auf externe Ressourcen richten, wie soziale und/oder kulturelle Faktoren, auf gesellschaftliche Netzwerke, materielle Sicherheiten u.v.m. Unterstützend für das Empowerment von Mitarbeitenden ist der Fokus auf interne Ressourcen wie Intelligenz, Wissen, Problemlösefähigkeit, Selbstvertrauen. Mögliche Fragen könnten sein:

- „Was können Sie besonders gut?“
- „Was ist Ihre spezielle Begabung?“
- „Was wissen Sie über sich selbst, das Ihnen sagt, dass Sie die Situation gut bewältigen können?“
- „Was haben Sie bisher getan, damit Sie zu einem guten Ergebnis kommen?“
- „Wofür begeistern Sie sich?“
- „Worauf sind Sie stolz?“¹⁹

¹⁶ Frank-Eßlinger, Mit Fragen führen, Haufe, Freiburg, 2019, S. 54

¹⁷ Hinkelmann,ENZWEILER, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018, S. 51

¹⁸ Hinkelmann,ENZWEILER, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018, S. 50.

¹⁹ Hinkelmann,ENZWEILER, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018, S. 54

Die Bedeutung einer als Coach ausgebildeten Führungskraft für die Förderung von Stärken fassen Hinkelmann und Enzweiler zusammen: „Eine coachende Führungskraft hat für die tägliche Umsetzung der Stärkenorientierung jedoch wesentlich bessere Voraussetzungen als jene Führungskräfte, die mit einer hierarchisch-direktiven Methode arbeiten.“²⁰ Das ist im Alltag erlebbar durch den Einsatz der unterschiedlichen Fragetechniken und den trainierten Einsatz derselben.

Als letzte hier hervorgehobene Fragetechnik, geht es um skalierende Fragen. Diese haben im geschäftlichen Alltag eine wiederkehrende und erhebliche praktische Relevanz, denn: sie gehören zu den sogenannten „unterschiedsbildenden Fragen“ und helfen somit Prioritäten zu ermitteln. Radatz stellt dies umfassend dar²¹. Hier ein Beispiel für skalierende Fragen:

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie groß ist Deine Zufriedenheit mit dem Projekt xyz?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wie wichtig ist die Lösung für diese Aufgabe?

Das Frageschema ist immer gleich, dient der Einordnung des aktuellen Status und auch des erreichten Fortschritts. Vertiefende Verständnisfragen könnten und sollten sich nach der eigentlichen Skalierung anschließen, z.B.: Woran machst Du das fest? Was müsste passieren, damit Du in Deiner Einschätzung von einer 6 auf eine 6,5 kommst?

Die Fertigkeiten guten Fragestellens und Zuhörens sind Grundkompetenzen, die den Einsatz weiterer Methoden erst möglich machen. Daher habe ich diese Grundfertigkeiten besonders hervorgehoben. Sie können durch eine Coaching-Ausbildung trainiert und weiterentwickelt werden können. Diese Einschätzung fußt auf eigener Erfahrung. Aus der eigenen Erfahrung weiß ich auch, dass diese Fertigkeiten im Grundsatz leicht zu verstehen sind und in der Praxis viel Übung und ständige Weiterentwicklung bedürfen.

Fazit

Führungskräfte taugen nicht als Coach in der eigenen Organisation.

Diese Aussage ist wahr, denn als Teil des Systems der Organisation sind mögliche Zielkonflikte in einem „echten“ Coachingprozess zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden vorherseh- und unüberwindbar. Die Aussage ist jedoch dahingehend falsch, als dass eine als Coach ausgebildete Führungskraft, aus dem Coaching bekannte und trainierte Methoden sinnvoll in der täglichen Arbeit einsetzen kann: wesentliche Kompetenzen sind dabei die coachende Grundhaltung im Gespräch, eine methodische Gesprächsführung (z.B. anhand des GROW-Modells), die Fähigkeit des aktiven Zuhörens und die Verantwortungsübernahme für den Lösungsprozess durch zweckorientiertes Formulieren von Fragen.

"Je komplexer unsere Arbeitswelt wird, umso wertvoller werden soziale Fähigkeiten, weil es zunehmend darum geht, Teammitglieder effizient zu koordinieren, ihre verschiedenen Wünsche und Vorstellungen zu moderieren und auch Konflikte zu lösen."²²

Die Ausbildung zum systemischen Coach hilft Führungskräften im VUCA- und BANI-Umfeld sicher zu agieren und erleichtert, die bekannten Methoden auch tatsächlich einzusetzen. Die situationsgerechte Verwendung von Methoden überträgt diese in wirkungsvolle Ergebnisse im Führungs- und Unternehmenskontext.

²⁰ Hinkelmann, Enzweiler, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018, S.97

²¹ Radatz, Beratung ohne Ratschlag, Literatur-VSM, Wolkersdorf (Österreich), 2023, S. 185ff.

²² Sutter, Der menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt, Hanser, 2022, S. 222

Literatur

- Boettcher, von Schumann, Coaching als Führungsstil, Springer, 2016
- Cascio, Facing the age of chaos, <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>
- Coaching Magazin, <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/grow-modell>, 20.12.2023
- Dr. Ebner, Positive Leadership, Facultas, 2019
- Frank-Eßlinger, Mit Fragen führen, Haufe, Freiburg, 2019
- Hinkelmann, Enzweiler, Coaching als Führungsinstrument, Springer Gabler, 2018
- Kühl, Lampert, Schäfer, Coaching als Führungskompetenz, Vandenhoeck & Ruprecht, 2018
- Patrzek, Systemisches Fragen – professionelle Fragetechniken für Führungskräfte, Berater und Coaches, Wiesbaden, Springer Gabler, 2017
- Radatz, Beratung ohne Ratschlag - systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Literatur-VSM, Wolkersdorf (Österreich), 2023
- Rogers, Farson, Active listening, Martino Publishing, 2015
- Sutter, Der menschliche Faktor oder worauf es im Berufsleben ankommt, Hanser, 2022