



INKONSTELLATION

Servant Leadership und systemische Fragen – a match made in heaven!

Abschlussarbeit von Tanja Hartmann
zur Erlangung des Zertifikates „Systemischer Coach“

Celle, den 24.10.2023

1. Inhaltsverzeichnis

1. Inhaltsverzeichnis	2
2. Einleitung.....	3
3. Servant Leadership – Definition, Merkmale und Unterschiede zu anderen Führungsstilen.....	4
4. Systemische Fragen – Definition, Merkmale und Arten und ihre Anwendung im servant leadership	6
5. Fazit.....	9
6. Literaturverzeichnis	11

2. Einleitung

„Leadership is about empathy. It is about having the ability to relate to and to connect with people for the purpose of inspiring and empowering their lives.“ -Oprah Winfrey

Seit den 1990er Jahren stellt die Gallup Studie in regelmäßigen Abständen fest, dass mind. 45% der Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, wegen der Führungskräfte gehen. In einer Zeit, die geprägt ist durch Fachkräftemangel und den „war for talents“ ist dieses kaum hinnehmbar. Schaut man sich die Realität in den Unternehmen an, kann man nachvollziehen, in welchem Spannungsfeld Führungskräfte agieren und wie dadurch die Führungsrollen beeinflusst werden.

In einer Zeit, die geprägt ist von einer stetig komplexer werdenden Entscheidungsmatrix, weniger einsetzbaren Ressourcen und einer VUCA- bzw. BANI-Welt, gewinnen die Unternehmen, deren Führungskräfte in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden zu halten und zu binden. Insbesondere die Generationen Y und Z legen ihren Fokus hierbei weniger auf monetäre Incentives, sondern vielmehr auf sinnhafte Tätigkeiten, Flexibilität und Selbstverwirklichung. Dies erfordert für die Führungsrollen jeweils einen anderen Ansatz als bisher. Wenn bislang das Abrücken vom autoritären Führungsstil und eine Hinwendung zur partizipativen oder auch situativen Führung beobachtet werden konnte, so punkten heute Unternehmen, die insbesondere mit der Philosophie des „servant leadership“ ihren Mitarbeitenden Wertschätzung gegenüber bringen.

Im Fokus dieses Führungsstils steht die Hinwendung zum Mitarbeiter und das Empowerment für die eigene Selbstverwirklichung im professionellen Umfeld. In diesem Zusammenhang wird häufig die Führungskraft auch als Coach bezeichnet. Die Diskussion zum Für und Wider einer solchen Sinnhaftigkeit würde den hiesigen Rahmen sprengen und soll an dieser Stelle nicht geführt werden. Gleichwohl soll im Folgenden aufgezeigt werden, wie systemische Fragen - als ein wesentliches Element aus dem Coaching und der systemischen Arbeit- für servant leader im Rahmen ihrer Führungstätigkeiten gewinnbringend eingesetzt werden können. Denn selbst Sokrates wusste schon: Wer fragt, der führt!“

Nachfolgend wird zunächst der Begriff des servant leadership verdeutlicht. Anschließend erfolgt eine Auseinandersetzung mit den systemischen Fragen, wobei auch Anwendungsbeispiele für die Praxis aufgezeigt werden, bevor das Fazit die Arbeit abschließt.

3. Servant Leadership – Definition, Merkmale und Unterschiede zu anderen Führungsstilen

Servant Leadership, zu Deutsch "Dienende Führung", ist eine Führungsphilosophie, bei der der Fokus auf dem Dienst am anderen und dem Wohl der Gemeinschaft liegt. Diese Ansicht von Führung wurde erstmals von Robert K. Greenleaf in den 1970er Jahren entwickelt. Der Dienst am Mitarbeiter steht im Mittelpunkt, wobei der Führungsstil darauf abzielt, die Bedürfnisse, Interessen und das Wachstum der Mitarbeitenden zu fördern.

Die zentralen Merkmale des „servant leadership“ sind:

- **Einfühlungsvermögen (Empathie)**
Ein servant leader hat ein tiefes Verständnis für die Gefühle und Bedürfnisse der Mitarbeitenden und ist in der Lage, sich in sie hineinzusetzen.
- **Bewusstsein (Awareness)**
Ein servant leader ist sich seiner Umgebung und der Auswirkungen seiner Handlungen bewusst. Er ist aufmerksam und sensibel gegenüber den Bedenken anderer.
- **Gesundheit (Health)**
Servant leadership fördert die Gesundheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter, indem es eine unterstützende Umgebung schafft, in der ein gesundes persönliches Wachstum möglich sind.
- **Perspektivenwechsel (Persuasion)**
Ein servant leader überzeugt und motiviert die Mitarbeiter durch Kommunikation, anstatt durch Autorität oder Zwang.
- **Konzeptuelles Denken (Conceptualization)**
Servant leadership beinhaltet langfristiges Denken und die Fähigkeit, Visionen und Ziele zu entwickeln, die über kurzfristige Interessen hinausgehen.

Aus den genannten Punkten geht hervor, dass servant Leadership ein Führungsstil ist, der sich von anderen traditionellen Führungsstilen unterscheidet, indem er den Fokus auf den Dienst am Team und an den Mitarbeitern legt, um deren individuelles Wachstum und Erfolg zu fördern. Im Gegensatz zu autoritären oder hierarchischen Führungsstilen, bei denen die Macht und Entscheidungsfindung in der Regel zentralisiert in der Führungskraft zu finden sind, zielt das servant Leadership darauf ab, den Bedürfnissen der Mitarbeitenden zu dienen und ihnen zu helfen, erfolgreich zu sein.

Im Folgenden sind die wesentlichen Unterschiede zwischen dem servant Leadership und anderen Führungsstilen aufgeführt:

- Dienst am Team und den Mitarbeitern: Servant Leadership legt den Schwerpunkt darauf, den Mitarbeitern zu dienen und ihnen zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Der Fokus liegt auf Empathie, Unterstützung und Ermächtigung der Teammitglieder.
- Zusammenarbeit und Konsensbildung: Im servant Leadership werden Entscheidungen in der Regel durch Konsens und Zusammenarbeit getroffen. Der Führungsstil strebt danach, die Ideen und Beiträge aller Teammitglieder zu berücksichtigen und eine gemeinsame Richtung zu finden.
- Langfristige Sichtweise: Servant Leadership betrachtet langfristige Beziehungen und langfristige Entwicklung als entscheidende Elemente. Der Fokus liegt nicht nur auf kurzfristigen Ergebnissen, sondern auch auf der langfristigen Entwicklung und dem Wohlbefinden der Mitarbeiter.
- Dezentralisierung der Macht: Im servant Leadership wird die Macht dezentralisiert und auf die Mitarbeitenden verteilt. Dies ermöglicht ihnen mehr Autonomie und Selbstverantwortung.
- Vertrauen und Unterstützung: Servant Leadership baut auf Vertrauen und Unterstützung auf, um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. Der Führungsstil fördert Offenheit, Kommunikation und das Gefühl der Sicherheit, Ideen und Bedenken zu teilen.

Ein „servant leader“ stellt somit seine Mitarbeitenden in den Mittelpunkt. Dabei ist es eminent, sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu kennen oder zu erfahren und die Mitarbeitenden gleichzeitig zu empowern, ihren Weg erfolgreich zu gehen. Ausschlaggebender Faktor ist auch an dieser Stelle die Kommunikation. Das Erkennen der Bedürfnisse der Mitarbeitenden erfolgt in der Regel durch Erfragen. Nicht immer ist die Mitarbeitende sich jedoch ihrer Bedürfnisse zur eigenen Entfaltung bewusst oder kann sie klar benennen. An dieser Stelle können Techniken aus der systemischen Arbeit oder aus dem systemischen Coaching helfen. Durch bestimmte Arten der Fragestellungen wird der Mitarbeiter in die Lage versetzt, sich selbst zu reflektieren sich in die Rolle der anderen Teammitglieder hineinzuversetzen. Die dadurch entstandenen neuen Lösungsansätze oder Sichtweisen können nun im weiteren Prozess erfolgreich eingesetzt werden. Der folgende Teil widmet sich nun den systemischen Fragen und zeigt Anwendungsbeispiele auf.

4. Systemische Fragen – Definition, Merkmale und Arten und ihre Anwendung im servant leadership

Systematische Fragen sind Fragen, die strukturiert und methodisch gestellt werden, um spezifische Informationen zu erhalten, bestimmte Themen zu untersuchen oder bestimmte Probleme zu lösen. Diese Fragen folgen einem klaren Plan oder einer bestimmten Vorgehensweise, um relevante und umfassende Antworten zu erhalten. Sie helfen, Informationen zu sammeln, zu analysieren und zu organisieren.

Ein servant leader stellt gezielt systemische Fragen, die darauf abzielen, strukturierte und reflektierte Antworten von Mitarbeitenden zu erhalten. Diese Fragen dienen dazu, den Mitarbeiter in seinem Denkprozess zu unterstützen. Sie sind darauf ausgerichtet, die Mitarbeiterin zur Selbstreflexion anzuregen und ihm zu helfen, seine Ziele zu definieren und Strategien zur Zielerreichung zu entwickeln.

Systemische Fragen sind offene Fragen und niemals suggestiv. Sie bringen die Mitarbeiterin zum Nachdenken, und richten somit den Fokus auf neue Erkenntnisse und Informationen. Gleichzeitig haben sie nicht den Charakter, dem Mitarbeiter recht zu geben, sondern lassen die Antwort offen. Häufig sind es auch Gegenfragen, die zunächst unerwartet sind, gleichzeitig jedoch die innere Auseinandersetzung mit dem Thema befeuern.

Hier sind weitere Merkmale von systematischen Fragen:

- Klar und präzise formuliert: Systematische Fragen sind deutlich formuliert, um Missverständnisse zu vermeiden und klare Antworten zu erhalten.
- Strukturiert und geordnet: Diese Fragen folgen einer geordneten Struktur, die auf einem spezifischen Untersuchungsziel basiert.
- Gezielt auf ein Thema ausgerichtet: Systematische Fragen konzentrieren sich auf ein bestimmtes Thema oder Problem, um gezielte Informationen zu erhalten.
- Folgen einer Methodik oder Plan: Sie werden gemäß einer bestimmten Methodik oder einem festgelegten Plan gestellt, um sicherzustellen, dass relevante Daten gesammelt werden.

Welche Arten von systemischen Fragen gibt es?

Systemische Fragen zu kategorisieren, erscheint als aussichtslos, da viele Fragetypen in mehrere Kategorien passen. Für den allgemeinen Gebrauch hat sich jedoch eine

Unterteilung hinsichtlich der Unterschiede der Fragen in ihrer Bildung, ihrer Wirkung und ihres Einsatzbereiches bewährt.

1. Beschreibende, erklärende oder bewertende Fragen
Sie dienen der Ordnung in Ziel- oder Problembeschreibungen der Mitarbeiterin, wobei es hier insbesondere um die o.g. Reihenfolge der Fragestellung geht. Durch die zunächst erfolgte Beschreibung der Situation und der dann erst folgenden Erklärungen und abschließender Bewertung erfolgt eine Dissoziation zwischen dem Problemerkennen des Gegenübers und der Weg zur eigenen Selbstwirksamkeit. wird offengelegt. Beispiele hierfür können sein: „Woran erkennst du, dass das Problem wieder auftritt?“ oder „Wie bewertest du das Verhalten von XY?“
2. ziel-/ lösungs- und ressourcenorientierte Fragen
Sie haben das Ziel, beim Mitarbeiter eine positive Ziel- und Lösungshaltung zu erzeugen. Beispiele hierfür können sein: „Was ist dein Ziel!“ „Woran merkst du, dass dein Ziel erfüllt ist?“ „Was hat dir in der Vergangenheit in einer ähnlichen Situation geholfen, dein Ziel zu erreichen?“
3. Verhaltens- und Situationsfragen
Sie haben das Ziel, aus schwierigen Situationen heraus Flexibilität und somit eine offene Haltung zur Verhaltensänderung zu schaffen. Dies erfolgt oftmals durch die Erkenntnis der Wechselwirkung von Verhalten beteiligte Personen. Beispiele hierfür könnten sein: „Welches Verhalten zeigt der Kollege gerade?“ „Was tust du in dieser Situation?“ „Wie kannst du erreichen, dass die Kollegin ein anderes Verhalten zeigen kann?“
4. Fragen nach Unterschieden
Sie haben das Ziel eine Differenzierung zu schaffen und so dem Mitarbeiter seine eigenen Wahlmöglichkeiten in Situationen zu verdeutlichen. Diese Art der Fragen spielt eine wichtige Rolle in der systemischen Arbeit und kann deswegen insbesondere im Spannungsfeld des servant leadership eine große Unterstützung der Führungskraft sein. Da Menschen häufig Schwierigkeiten bei der Benennung von Unterschieden haben, bieten sich hierzu zum Beispiel Skalierungsfragen an: „Auf einer Skala von 1-10, wobei 1 kaum und 10 sehr stark ist, wie störend empfindest du das Verhalten deines Kollegen?“ oder „Was müsste passieren, damit auf dieser Skala der ein niedriger Punktwert erreicht würde?“.
5. Fragen nach Mustern
Sie haben das Ziel, wiederholte Handlungsweise oder Denkmuster der Mitarbeiterin aufzudecken und so zu einer Veränderung zu führen. Beispiele hierfür könnten sein: „Welche Schritte müsste ich befolgen, damit ich dein Problem herstellen kann?“ oder „Welche Handlungen innerhalb des Teams lösen dieses Problem aus?“
6. Dissoziierende Fragen

Sie haben das Ziel, die Emotionen des Mitarbeiters zu senken. Ist dieser zu stark in seinem Problemerleben verhaftet, ist ihm die Erkenntnis eines Auswegs kaum möglich. Durch die Dissoziation entsteht die Möglichkeit, das Problem aus einer anderen Perspektive zu betrachten, wobei dadurch die Handlungsalternativen leichter zu finden sind. Ein Beispiel hierfür könnten sein: „Stell dir vor, du würdest jetzt vor einer Kinoleinwand sitzen und darauf würdest du eine Person sehen, die Ähnlichkeiten mit dir hat. Und diese Person würde gerade in den Konflikt mit der Kollegin kommen. Beschreibe doch bitte einmal, was da gerade passiert.“

7. Zirkuläre Fragen

Sie stellen das Herzstück der systemischen Fragen dar und dienen der Verdeutlichung der unterschiedlichen und komplexen Handlungsnetze der beteiligten Personen. Dabei werden die Verhaltensweisen der Personen und ihre direkten Auswirkungen auf weitergehende Verhaltensweisen aufgedeckt, woraus sich für die Mitarbeiterin eine Möglichkeit zur Richtungsänderung ableiten kann. Beispiele hierfür könnten sein: „Was würde deine Kollegin über dein Verhältnis zu deiner Führungskraft sagen?“ oder „Wie würde deine Führungskraft dein Verhalten gegenüber dem Anrufer beschreiben?“

8. Hypothetische Fragen

Sie sollen den Mitarbeiter in die Lösungssituation versetzen und ihn somit die Wirkung dessen überprüfen lassen. Beispiele dafür könnten sein: „Einmal angenommen, du würdest morgen deiner Führungskraft von deiner Idee berichten und sie würde dir das Projekt übertragen. Was würde sich für dich ändern?“ oder „Angenommen, du würdest morgen die Abteilungsleitung übernehmen. Welche Maßnahme würdest du zuerst umsetzen?“

9. Paradoxe Fragen

Sie sollen die Mitarbeiterin zur Aufgabe des als problembehaftet bewerteten Handlungsmuster einladen. Durch die Art der Fragestellung wird zunächst das als problembehaftet erlebte Verhalten verstärkt. Dadurch wird der Mitarbeiterin aufgezeigt, dass sie nicht nur die Fähigkeit zur Problemverstärkung hat, sondern das Geschehen sehr wohl auch in die gegensätzliche Richtung lenken kann. Beispiele dafür könnten sein: „Was müsstest du tun, um dieses Projekt gegen die Wand zu fahren?“ oder „Wie kann es dir gelingen, die schlechte Kommunikation im Team noch weiter zu verschlechtern?“

10. Verrückte Fragen

Als die wohl kreativsten systemischen Fragen sollen sie zu neuen und innovativen Handlungsweisen anregen. Dabei ist ihr Einsatz insbesondere im Rahmen der Lösungsfokussierung sehr effektiv. Jedoch sollte diese Art der Frage nicht ohne Ankündigung oder gar die Zustimmung des Mitarbeiters gestellt werden. Beispiele hierfür könnten sein: „Wenn dein Handy sprechen könnte, was würde es dir in dieser Situation raten?“ oder „Wenn du deine Zimmerpflanze fragen würdest, was würde sie dir über dein Verhalten gegenüber dem Kunden berichten?“

Wie bereits dargelegt, ist servant leadership ein Führungsansatz, bei dem der Fokus auf der Unterstützung der Mitarbeitenden liegt. Systemische Fragen können grundsätzlich in allen Gesprächen Anwendung finden. In der Philosophie des servant leadership sind sie besonders in den unten genannten Situationen ein Zugewinn.

- Fragen zur Bedürfniserfüllung:
 - Wie kann ich den individuellen Bedürfnissen und Zielen meiner Teammitglieder am besten dienen?
 - Welche Ressourcen oder Unterstützung benötigen meine Teammitglieder, um ihre Aufgaben effektiv zu erledigen?
- Fragen zur Entwicklung:
 - Wie kann ich die berufliche Entwicklung und das Wachstum meiner Teammitglieder fördern?
 - Welche Weiterbildungsmöglichkeiten oder Schulungen könnten für meine Teammitglieder hilfreich sein?
- Fragen zum Empowerment:
 - Wie kann ich meinen Teammitgliedern mehr Verantwortung übertragen und sie ermutigen, eigenständig Entscheidungen zu treffen?
 - Welche Schritte kann ich unternehmen, um das Vertrauen und die Selbstvertrauen meiner Teammitglieder zu stärken?
- Fragen zur Kommunikation:
 - Wie kann ich sicherstellen, dass die Kommunikation in meinem Team transparent und effektiv ist?
 - Gibt es Barrieren in der Kommunikation, die beseitigt werden müssen, um ein besseres Verständnis und Zusammenarbeit zu fördern?
- Fragen zur Konfliktlösung:
 - Wie kann ich bei auftretenden Konflikten im Team unterstützen und für eine friedliche Lösung sorgen?
 - Welche Maßnahmen können ergriffen werden, um ein harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen und Konflikte zu minimieren?

5. Fazit

Auch wenn systemische Fragen allein nicht als Garant für eine gelungene Führungsrolle im servant leadership stehen, so sollten sie jedenfalls einen festen Platz im Repertoire eines servant leaders haben. Mit ihr können Situationen neu beleuchtet werden, neue Erkenntnisse und kreative Ansätze zu Problemlösungen gefunden werden und somit im Weiteren die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden erhöht oder verdeutlicht werden. Das wiederum führt zu einer höheren Mitarbeiterbindung, die gerade in diesen

Zeiten des Fachkräftemangels und der begrenzten Ressourcen den Unterschied zwischen Unternehmenserfolg oder -misserfolg ausmacht.

6. Literaturverzeichnis

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.* Paulist Press.

Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership.* Wiley.

Spears, L. C. (1998). "Tracing the Past, Present, and Future of Servant Leadership." *Journal of Leadership Studies, 5*(1), 1-6.

Spears, L. C., & Lawrence, M. (2002). *Focus on Leadership: Servant-Leadership for the 21st Century.* John Wiley & Sons.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice (8th ed.).* Sage Publications.

Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3. Auflage).* Beltz Juventa.

Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken (12. Auflage).* Beltz.

Döring, N. (2019). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften.* Springer.

Prohaska, S., & Prohaska, B. (Jahr nicht angegeben). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen*.

Lindenau, I., & Greuner, K. (Jahr nicht angegeben). *Systemisches Coaching: 21 Coachingkarten für berufliche und private Ziele*.

Rauen, C., Bittner, A., & Braun, R. (Jahr nicht angegeben). *Handbuch Coaching und Beratung: Mit Grundlagen, Methoden und Anwendungen*.

Raddatz, S. (2023). *Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen* (11. unveränderte Auflage). literatur-vsm.