

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum systemischen Coach

**Ebru Karaoglu**

# **Systemisches Coaching als Bestandteil der Führungskräfteentwicklung**

**Ein Konzept zur Führungskräfteentwicklung mit Fokussierung der Erlernung  
eines personenbezogenen Führungsstils**

**In-Konstellation Coaching Akademie**

Ausbildung zum systemischen Coach

Hannover, März – Dezember 2023

## **INHALTSVERZEICHNIS**

<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>4</b>
<b>2. RAHMENBEDINGUNGEN</b>	<b>5</b>
<b>3. MODUL 1 AUFBAU – FÜHRUNGSBEGRIFF UND FÜHRUNGSSTILE</b>	<b>6</b>
Inhalt I – Riemann-Thomann-Modell	6
Inhalt II – Praktische Anwendung	7
Inhalt III – Führungsvision	7
<b>4. MODUL 2 VERTIEFUNG – METHODIK UND GESPRÄCHSFÜHRUNG</b>	<b>8</b>
Inhalt I – Insel-Modell	8
Inhalt II – Kommunikation	8
Inhalt III – Entwicklungsgespräche und Fragetechniken	9
Die zirkuläre Frage	10
Die paradoxe Frage	10
Die Wunderfrage	10
Inhalt IV – Konfliktgespräche	11
Konfliktstile	12
Konfliktgespräche in der Meta-Perspektive und Metakommunikation	12
<b>5. MODUL 3 ÜBERTRAGUNG – ANWENDUNG UND ABTEILUNGEN IM FÜHRUNGSTEAM</b>	<b>13</b>
Inhalt I – Kollegiale Fallberatung	13
Inhalt II – Supervision	13
Inhalt III – Community Organizing	14
<b>6. FAZIT</b>	<b>15</b>
<b>7. LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>16</b>

# 1. Einleitung

Eine Google-Suche nach „Die Führungskraft als Personalentwickler“ ergibt ungefähr 2.250.000 Ergebnisse: Verlage, Magazine, Unternehmen und Trainer liefern zahlreiche Inhalte zu dieser Führungsauffassung. Trotz unterschiedlicher Betrachtungsweisen sind sich die allermeisten darin einig, dass Führungskräfte Mitarbeitende individuell stärkenbasiert führen und entwickeln müssen, um im Wandel stets vielfältig und konkurrenzfähig aufgestellt zu sein. Hinzu kommt jüngst der sich verschärfende Fachkräftemangel sowie das steigende Desinteresse junger Menschen in Führungspositionen.

Mitte des 20. Jahrhundert wurde die Führungsforschung durch das Konzept der systemischen Führung beinahe zeitgleich mit der Forschungserkenntnis des Führungsstilansatzes ergänzt. Führung unterteilt sich demnach in definierbare Führungsstile, die entweder personen- oder aufgabenbezogen ausgerichtet sind. Der Ansatz der systemischen Führung betrachtet Unternehmen als Systeme, die sich selbst regulieren und durch externe Impulse nicht steuerbar sind. Somit entstehen Wandel, Veränderungen und Neuerungen durch die Dynamik des Systems.<sup>1</sup>

Möchte man nun ein zeitgemäßes und effizientes Training für Führungskräfte aufbauen und sicherstellen, dass die Entwicklung Mitarbeitender im Fokus der Arbeit liegt, dann bedarf es also der Auslebung zweier Grundlagen: Der Betrachtung eines personenbezogenen Führungsstils sowie der Berücksichtigung systemischer Elemente. Selbstverständlich sind der Führungsstil sowie der Einfluss des Systems eine einseitige Betrachtung: Situationen erfordern individuelle und abweichende Ausrichtungen. Die Literatur und die Praxis sind hierbei breit gefächert und all diese Ansätze finden berechnigte Anwendung.

Zur Veranschaulichung wird ein Trainingskonzept für Führungskräfte entwickelt, welches Ansätze des Coachings aufgreift und einen personenbezogenen Führungsstil nahelegt. Das Konzept soll sowohl für Führungskräfte geeignet sein, die sich stärker in analytischen und zahlenbasierten Führungsstilen heimisch fühlen, als auch für Führungskräfte, die für die einen personenbezogenen Ansatz der Führung weniger Energie aufwenden müssen. Die überprüften Methoden und Tools sollen den Austausch zwischen Führungskräften fördern und hilfreiche Tools aus dem Coaching nahelegen. Ein *Insights Discovery*-Profil ist für dieses Vorgehen voraussetzend und soll eine Grundlage zur Orientierung bilden. Dieser Persönlichkeitstest orientiert sich am *Riemann-Thomann-Modell* und fokussiert hierbei Bedürfnisse und Präferenzen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Hinkelmann, R., Enzweiler, T., (2018)

## 2. Rahmenbedingungen

Für ein solches Vorhaben ist es sinnstiftend, eine Führungskräfteentwicklung außerhalb der Unternehmensräumlichkeiten anzuberaumen. Hintergrund hierfür ist, dass der physische Abstand zum täglichen Geschehen auf die Führungskräfte öffnend wirken kann und neue Impulse gewonnen werden können. Dieser Abstand begünstigt den Austausch und hat eine wertschätzende Wirkung auf Führungskräfte. Für dieses Konzept sind insgesamt drei Tage anberaumt, was circa 27 Arbeitsstunden entspricht.

Wie bereits beschrieben, sollte im Vorfeld jede teilnehmende Führungskraft *ein Insights Discovery*-Profil und in einem Workshop eine theoretische Einführung erhalten und eine gemeinsame Reflexion durchführen können, was somit einen ersten Baustein darstellt, der in dieser Arbeit nicht tiefergehend behandelt wird. In der Reflexion kann, sofern es sich um Führungskräfte eines Unternehmens handelt, der Fokus auf das gemeinsame Führungsteam gelegt werden, um somit Ableitungen treffen zu können und das gegenseitige Verständnis zu fördern.

Zur Vorbereitung sollten teilnehmende Führungskräfte über einen Zeitraum von circa zwei Monaten schriftlich festhalten, wie viel Zeit sie aktiv für Führung in Form von Entwicklungsgesprächen, Sparrings, Teammeetings, Eskalationen, Einstellungsverfahren und ähnlichem aufwenden. Dies wird durch einen Moderator aufbereitet. Als Ergebnis sollte eine Übersicht entstehen, welche konkret wiedergibt, wie viel Arbeitszeit für aktive Führung aufgewendet wird. Weiter sollte deutlich werden, wie viel Arbeitszeit für Führung im weitesten Sinne aufgewendet wird, das heißt für die Delegation von Aufgaben, das Referieren von Themen und die Abstimmung mit weiteren Bereichen. Letzteres soll vor allem Einblick in die aufgewendete Zeit für fachliche Themen gewähren. Bereits 2018 kam eine Forsa-Studie zu dem Ergebnis: „Führungskräfte in Unternehmen mit hohem Engagementlevel investieren mehr Zeit in Führungsaufgaben. In Unternehmen mit niedrigem Engagementlevel und hoher Belastungszuschreibung stehen operative Managementaufgaben im Fokus.“<sup>2</sup> In den darauffolgenden Jahren entwickelte sich die Führungsaktivität auf bis zu circa 10% runter. Diese Tendenz fördert Unzufriedenheit auf Seiten der Mitarbeitenden und Überlastung auf Seiten von Führungskräften. Durch eine kritische Auseinandersetzung in einem solchen Format kann das individuelle Zeit- und Prioritätenmanagement reflektiert und optimiert werden.

Durch dieses erste Modul kann somit eine gemeinsame Grundlage geschaffen werden, um für den weiteren Verlauf bereits ein gemeinsames Verständnis sowie eine Selbstreflexion zu erreichen.

---

<sup>2</sup> Penning Consulting & Forsa (2018).

### **3. Modul 1 Aufbau – Führungsbegriff und Führungsstile**

Im ersten Modul soll der Begriff der Führung gemeinsam durch spielerische Ansätze ausgearbeitet werden und die unterschiedlichen Definitionen verdeutlicht werden. Ziel des ersten Modules ist somit, dass ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Präferenzen sowie Motivationen geschaffen wird. Im weiteren Verlauf sollen Tools und Anwendungen, im Team und individuell, überprüft und kennengelernt werden.

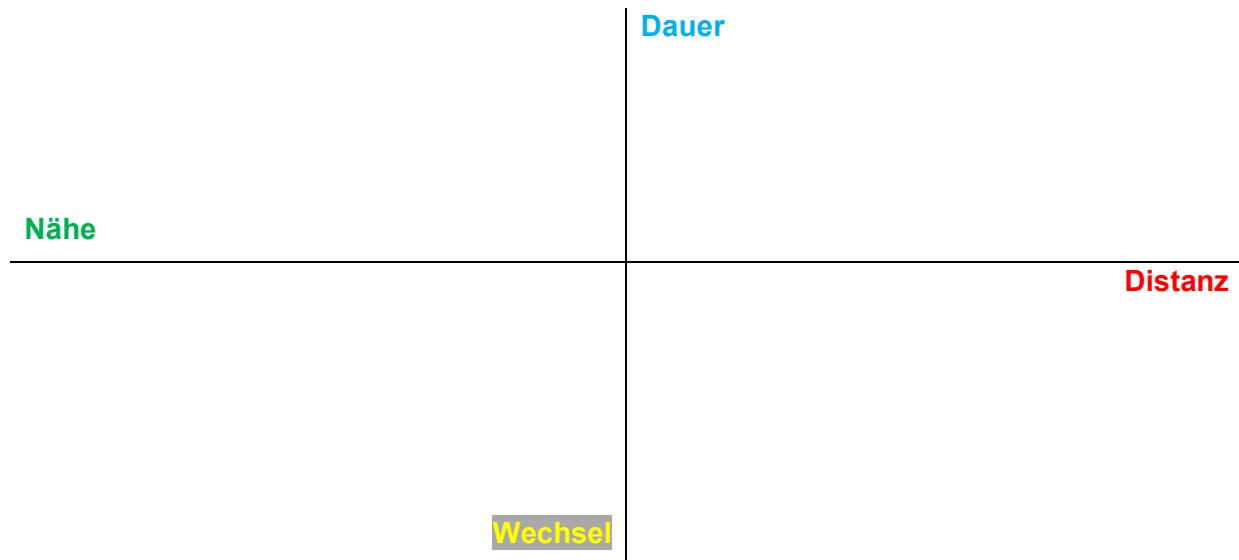
#### **Inhalt I – Riemann-Thomann-Modell**

Das Riemann-Thomann-Modell, welches gleichzeitig die Basis für zahlreiche Persönlichkeitstest darstellt, stellt vier Bedürfnisse fest: Das Bedürfnis nach Dauer (Regelmäßigkeit, Routinen, Kontrollierbarkeit), das Bedürfnis nach Wechsel (Spontanität, Lebendigkeit, Kreativität), das Bedürfnis nach Nähe (Kontakt, zwischenmenschliche Nähe) sowie das Bedürfnis nach Distanz (Individualität, Beständigkeit).<sup>3</sup> Da in diesem Konzept Führungskräfte bereits eine theoretische Einführung sowie ihr individuelles Profil erhalten haben, werden hier die Einflüsse auf den individuellen Führungsstil sowie die Ausprägungen erarbeitet. Durch die aktive Beteiligung kann eine Diskussion und ein gemeinsames Commitment erzielt werden. Wie bereits weiter oben beschrieben, verdeutlichen diese vier Präferenzen ebenfalls vier unterschiedliche Führungsstile. Wie im Persönlichkeitsmodell sind auch in der Führung alle vier Präferenzen notwendig und situationsbedingt zu aktivieren. Hieraus ergeben sich der ansagende Stil (blau), der delegierende Stil (rot), der partizipative Stil (gelb) sowie der verkaufende Stil (grün). Hierbei können mehrere Präferenzen gleichzeitig bestehen.

Am Beispiel einer Abmahnungssituation, welche durchaus zum Aufgabengebiet einer Führungskraft gehört, lässt sich relativ eindeutig veranschaulichen, dass ein stetiger und bewusster Wechsel zwischen Führungsstilen notwendig ist. Wenn beispielsweise eine Situation keine Delegation erfordert, keinen Raum für Partizipation bietet und ein verkaufender Stil unangemessen wäre, ist ein ansagender Stil notwendig. Mit dem Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wechsels wird im weiteren Verlauf der Fokus nun auf die linke Seite des Koordinatenkreuzes gelegt: Das Bedürfnis nach Nähe steht im Konzept eines personenbezogenen Führungsstils und der Systemtheorie im Augenmerk und ist somit ebenso eine Voraussetzung für die Führungskraft als Personalentwickler.

---

<sup>3</sup> Schulz von Thun Institut für Kommunikation, (2023).



## **Inhalt II – Praktische Anwendung**

Zur erfolgreichen Anwendung dieses Wechsels werden alle vier Ausrichtungen durch Situationsbeispiele der Führungskräfte gefüllt. Die Erfahrungsberichte und unterschiedlichen Stile werden hierbei übereinandergelegt, um einen gemeinsamen Austausch zu fördern und praktische Beispiele und Tipps festzuhalten. Im Fokus steht hierbei, dass Mitarbeitende durch eine Führungskraft geführt werden, welche in der Lage ist, situative Bedürfnisse zu erkennen und zu berücksichtigen. Jeder Führungsstil birgt hierbei Stärken sowie Schwächen. Mit Hilfe einer gemeinsamen SWOT-Analyse werden diese exploriert und geteilt.

## **Inhalt III – Führungsvision**

Um im weiteren Verlauf eine maßgeschneiderte konkrete Zielsetzung zu verfolgen erarbeitet jede Führungskraft mit Hilfe spielerischer Ansätze ihre individuelle Führungsvision und hebt somit ihre individuellen Stärken hervor und erkennt und verdeutlicht mögliche Entwicklungsfelder. Diese Vision kann durch Zielfindungstechniken des Coachings unterstützt werden, beispielsweise durch SMART-Ziele. Grundsätzlich sollten mögliche Inhalte zwar gemeinsam definiert werden, eine zu konkrete Vorgabe kann allerdings den individuellen Spielraum der Führungskräfte einschränken und diese Individualität entfremden. Für den Moderator kommt daher durch unterschiedliche Frage- und Interventionstechniken gleichzeitig die Rolle des Coaches bei, um diesen Prozess zu unterstützen, aber die Entwicklung des individuellen Zieles nicht zu stören beziehungsweise zu verfälschen. Nicht nur individuelle, sondern auch eine gemeinsame Führungsvision kann gemeinsam erarbeitet werden – Beispielsweise in Form von gemeinsamen, allgemeingültigen Führungsprinzipien. Die Erkenntnisse über eigene Präferenzen können dabei auch in der gemeinsamen Arbeit als

Führungsteam hilfreich sein, z.B. können rote und grüne Typen in ein Sparring gehen und sich dabei unterstützen die jeweiligen Gegenfarben in bestimmten Situation zu heben bzw. zu aktivieren.

## **4. Modul 2 Vertiefung – Methodik und Gesprächsführung**

Nachdem im ersten Modul der Führungsbegriff geklärt werden konnte, unterschiedliche Führungspräferenzen und Situationsbedarfe erkannt werden konnten und das individuelle Führungsverständnis geschärft wurde, werden in diesem Modul Tools zur praktischen Anwendung und Unterstützung dessen nahegelegt und erläutert, welche Auswirkung diese auf die Zusammenarbeit von Mitarbeitenden und Führungskräften ausüben können.

### **Inhalt I – Insel-Modell**

Das *Insel-Modell* stellt eine simple Darstellung zwischenmenschlicher Interaktion dar. Die Inseln verdeutlichen die unterschiedlichen Prägungen, das abweichende Vorwissen, die Erziehung und weitere persönliche Züge. Um eine sinnstiftende Interaktion führen zu können bedarf es dem Verständnis für Unterschiedlichkeiten und einem aufrichtigen Interesse an der Erkundung der anderen Person unter Berücksichtigung dessen, dass Erkenntnisse wertungsfrei behandelt werden sollten. Diese Haltung nehmen Coaches im Coaching-Prozess ein, aber auch Führungskräfte können hiervon profitieren. Insbesondere für Führungskräfte stellt eine solche Haltung eine notwendige Grundlage für die Entwicklung und Begleitung ihrer Mitarbeitenden dar, aber auch für die Zusammenarbeit in ihrem Führungsteam. Mit der Berücksichtigung und Erkundung der individuellen Einstellungen, Prägungen und Präferenzen kann unter anderem eine empfängerspezifischere Kommunikation sichergestellt werden, Konflikte können häufiger vermieden oder in konstruktive Diskussionen gelenkt werden und entstehende Teamdynamiken nachvollzogen werden. Ähnlich wie bei der Betrachtung des *Insights Discovery*-Profiles ist es hier von hoher Bedeutung, dass eigene Erkenntnisse nicht als allumfassende objektive Wahrheit interpretiert werden und stets Raum für neue Entwicklungen besteht. Das Schlagen von Brücken ist also eine der Führungsaufgaben, die als Basis für die gemeinsame Potentialentfaltung anfällt. Durch die spielerische Gestaltung der eigenen Insel und die Erkundung der Insel weiterer Teilnehmer kann diese Haltung verinnerlicht und vertieft werden.

### **Inhalt II – Kommunikation**

An diesem Punkt hat die Führungskraft ein Verständnis für ihren Führungsstil und für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Prägungen, im nächsten Schritt gilt es, dass wichtige Kommunikationstechniken und Methoden nahegelegt werden. Insbesondere eignen sich

hierfür unter anderem die Bedeutung des aktiven Zuhörens. Das aktive Zuhören beschreibt, dass neben gesagten Inhalten auch dazugehörige Gefühle und Botschaften des Senders erkannt werden. Nach Carl Rogers unterteilt sich der Prozess des aktiven Zuhörens in drei Phasen: (i) die Erfassung der genannten Inhalte, (ii) das aktive Verstehen sowie (iii) das Spiegeln und Verstehen emotionaler Komponenten.<sup>4</sup> Für Führungskräfte gewinnt dieses Modell insbesondere in Eins-zu-Eins-Gesprächen an Bedeutung, um die Bedürfnisse und das Feedback der Mitarbeitenden umfassend zu verstehen und nachverfolgen zu können. Fehlt das aktive Zuhören, können Konflikte und Unklarheiten leichter entstehen. Laut McKinsey kündigen 36% der Arbeitnehmer ihr Arbeitsverhältnis aufgrund der Führungskräfte, circa 34% aufgrund fehlender Entwicklungsmöglichkeiten. Beide dieser Kündigungsgründe können durch die Führungskraft in Form aufrichtigen Interesses beeinflusst werden.

Trotz aktiven Zuhörens kann es aufgrund falscher oder unbedachter Formulierungen zu Missverständnissen, Konflikten und dem Gefühl der fehlenden Wertschätzung kommen. Hier kann u.a. die Anwendung gewaltfreier Kommunikation, aber auch die Verinnerlichung der dialogischen Kommunikation nach Martin Buber.<sup>5</sup> Buber beschreibt demnach, dass ein „Ich“ nicht Voraussetzung, sondern Ergebnis von Interaktion“ ist. Somit wird durch Kommunikation, Konflikt und Interaktion in zwei Richtungen beeinflusst und ein gemeinsamer Raum geschaffen: Dieser Raum lässt sich in jeder Interaktion wiederfinden, aber auch insbesondere in der Beziehung von Coach und Coachee.

*„Der Mensch wird am Du zum Ich“ – Martin Buber*

### **Inhalt III – Entwicklungsgespräche und Fragetechniken**

Die Dynamik zwischen Führungskraft und Mitarbeitender ist von unterschiedlichen Rollen der Führungskraft geprägt. Insbesondere in Entwicklungsgesprächen fällt Führungskräften eine Aufgabe zu, die wieder mit der eines systemischen Coaches sehr vergleichbar ist. Eine Grundhaltung des Unwissens, Erfassung und Aktivierung von Emotionen und ein ressourcenorientierter Ansatz, um Mitarbeitende auf dem Entwicklungsweg und der Aktivierung ihrer Ressourcen und Stärken zu unterstützen, auch und insbesondere im Kontext des eingangs beschriebenen Führungsstils der Führungskraft als Personalentwickler. Nicht nur das aktive Zuhören, sondern auch die richtigen Fragen sind entscheidend, um Mitarbeitende auf diesem Weg unterstützen zu können. Insbesondere dann, wenn die persönliche Karriereplanung bisher unkonkret und schwer erfassbar ist, kann der Einsatz von systemischen Fragemethoden hilfreich sein. Ziel der systemischen Fragetechniken ist es,

---

<sup>4</sup> Wanninger, K. (2023).

<sup>5</sup> Geier, F., Spahn, A., Spahn, C. (2004-2005)



dass Verständnis für Dynamiken in einem System, beispielsweise in einer Organisation, zu vertiefen. Sie helfen die Wahrnehmung und das Bewusstsein für komplexe Zusammenhänge zu erweitern. In Entwicklungsgesprächen mit Mitarbeitenden können Führungskräfte diese also verwenden, um Einblicke in die Sichtweise der Mitarbeitenden auf ihre Arbeit, ihre Kollegen und das Unternehmen zu gewinnen. Diese Fragetechniken können gemeinsam erprobt werden und lassen sich im Führungsalltag auch außerhalb von Mitarbeitendenentwicklung nutzen, beispielsweise in Einstellungsprozessen oder Konfliktsituationen.

### **Die zirkuläre Frage**

Mit zirkulären Fragen wird der Blickwinkel einer anderen Person eingenommen und die zu treffende Entscheidung oder Situation durch den Blickwinkel Dritter beleuchtet. Dieser Perspektivwechsel kann somit weitere Ressourcen und Stärken freisetzen, die durch den Mitarbeitenden anerkannt und genutzt werden können. Ein Beispiel hierfür wäre "Wenn Sie in meiner Position (der Führungskraft) wären, in welche Position würden Sie sich entwickeln und warum?"

### **Die paradoxe Frage**

Paradoxe Fragen zielen absichtlich auf eine widersprüchliche Frage und werden verwendet, um festgefahrene Muster herauszufordern. Sie könnten den Mitarbeiter beispielsweise mit folgender Frage zum Nachdenken anregen: "Was würde passieren, wenn Sie das genaue Gegenteil von dem tun würden, was Sie sich aktuell vorgenommen haben?" Dies erweitert den eigenen Handlungsspielraum und eröffnet neue Blickwinkel.

### **Die Wunderfrage**

Die Wunderfrage hilft Mitarbeitenden dabei die aktuelle Situation auszublenden und Emotionen des Zielzustandes zu erleben, ohne diesen schon jetzt konkretisieren zu können. Auf diesem Wege kann der Mitarbeitende, auch in Bezug auf das eigene Wertekonstrukt, Ableitungen treffen. Eine solche Frage könnte wie folgt lauten: „Mal angenommen es wäre ein Wunder geschehen und morgen startest du in einen Arbeitsalltag in deiner Wunschposition. Du weißt selber aber gar nicht, dass dieses Wunder geschehen ist. Woran würdest du es morgen als erstes merken?“

Alle weiteren Fragetechniken eignen sich ebenfalls für Führungskräfte, beispielsweise Skalierungsfragen oder Verschlimmerungsfragen. Hier wurden nur einige exemplarisch aufgeführt, die insbesondere in der Entwicklung helfen. Führungskräfte können mittels des Einsatzes von Coaching-Techniken in Form einer gerichteten, aufmerksamen und

interessierten Haltung sowie der Erkundung und Aktivierung von Ressourcen durch Fragetechniken zusätzliche Potentiale ihrer Mitarbeitenden fördern, fordern, entwickeln sowie Dynamiken durchdringen und Konflikte vermeiden.

#### **Inhalt IV – Konfliktgespräche**

Nach Friedlich Glasl (2004) bestehen neun Eskalationsstufen im Konflikt, wobei diese sich in Win-Win-Situationen, Win-Lose- und Loose-Lose-Situationen unterteilen lassen. In den ersten drei Stufen können Konfliktgespräche zwischen Konfliktparteien gut funktionieren, alle darüber hinaus bedürfen externer Unterstützung.<sup>6</sup> Es können nicht nur nicht alle Konflikte nicht vermieden werden, sondern stellen diese Konflikte nicht immer ein Problem dar. Konflikte können helfen Dysfunktionen zu erkennen und Erwartungen und Werte offenzulegen. Patrick Lencioni (2014) definiert hierbei folgende Dysfunktionen:<sup>7</sup>



Eigene Darstellung in Anlehnung an Lencioni (2014).<sup>8</sup>

Wichtig ist hierbei allerdings der richtige Umgang mit diesen und das Verständnis um die unterschiedlichen Führungsstile. In Konfliktgesprächen ist die Haltung der Führungskraft entscheidend für die Überleitung in einen harmonischen Abschluss. Unabhängig von Inhalten besteht eine Diskrepanz in der Hierarchie, sodass Führungskräfte ihre Kommunikation bewusst und gezielt steuern müssen, um einen offenen, konstruktiven und kritischen Austausch etablieren und fördern zu können. Auch hier eignet sich der Einsatz von systemischen Fragetechniken und die bewusste Einnahme einer wertschätzenden Haltung, die Kritik zulässt und offen für neue Blickwinkel ist. Im Folgenden wird keine Betrachtung der

---

<sup>6</sup> Glasl, F. (2004).

<sup>7</sup> Lencioni, P. (2014).

<sup>8</sup> Lencioni, P. (2014), S. 158.

unterschiedlichen Konfliktarten vorgenommen. Auch das Bewusstsein für Konfliktarten kann hilfreich sein, allerdings verändern sich hierdurch nicht die Handlungsspielräume, welche sich durch Coaching-Ansätze eröffnen. Die Konfliktarten nach Kenneth W. Thomas können zur weiteren Recherche hilfreich sein.

### **Konfliktstile**

Eingangs wurde das Riemann-Thomann-Modell erläutert, dieses lässt sich ebenfalls für die Analyse von Konflikten nutzen. Die vier beschriebenen Präferenzen sind also ebenfalls eine Grundlage für den persönlichen Konfliktstil, basierend auf den Werten Distanz/Nähe und Dauer/Wechsel. Mit dem Wissen um unterschiedliche Stile und Präferenzen kann mehr Verständnis für den Konfliktpartner aufgebracht werden und ebenfalls verdeutlicht werden, welche Kompromisse und Annäherungen möglich sind, um einen Konflikt zu lösen beziehungsweise einen harmonischen Kompromiss zu finden. Somit kann auch der individuelle Konfliktstil erörtert und reflektiert werden.

### **Konfliktgespräche in der Meta-Perspektive und Metakommunikation**

Einen Konflikt aus der Meta-Perspektive zu betrachten bedeutet, dass beide Konfliktpartner den Konflikt als Außenstehende betrachten und reflektieren. Dies kann helfen eigene Dysfunktionen zu erkennen, aber ebenfalls, um lösungsorientiert zu kooperieren. Diese Dissoziation hilft aus festgefahrenen Mustern zu entkommen und neue Handlungsfelder zu eröffnen. Hier kann eine Führungskraft sowohl als Moderator für zwei Mitarbeitende im Konflikt auftreten, als auch eigene Konflikte bearbeiten. Dies eröffnet Mitarbeitenden auch die Möglichkeit Feedback zu erteilen. In der coach-nahen Haltung der Offenheit kann dies funktionieren.

Metakommunikation bezeichnet die Kommunikation über die Kommunikation: Auch hier nehmen sich die Gesprächspartner aktiv aus der Situation heraus und blicken auf die Situation aus der Vogelperspektive. Hier werden also weniger die Inhalte besprochen, sondern die Art und Weise des Konfliktes von außen beleuchtet. Auch dies ermöglicht Selbstreflexion und -erkenntnis, aber auch die Möglichkeit des Feedbacks. Im Coaching stellt dies eine Hilfestellung dar, die auch von Führungskräften genutzt werden kann, wenn die Konfliktodynamik einen konstruktiven Austausch behindert.

Neben diesen gibt es noch einige weitere, hilfreiche Coaching-Methoden, die in der Führungsrolle aktiv eingesetzt werden können und einen positiven Einfluss auf Mitarbeitendenzufriedenheit, -entwicklung und -bindung ausüben können. Insgesamt bilden diese Methoden ein Hilfsmittel für empathische, fördernde Führung auf Augenhöhe und können gemeinsam, erneut spielerisch, erkundet werden.

## **5. Modul 3 Übertragung – Anwendung und Abteilungen im Führungsteam**

Neben der Erlernung von Coaching-Kenntnissen ist insbesondere der Austausch zu anderen Führungskräften von hoher Bedeutung, um Mitarbeitende bedarfsgerecht zu führen und zu entwickeln, denn dieser Erfahrungsaustausch erweitert den eigenen Handlungsspielraum, es ergeben sich neue Blickwinkel und kreative Ideen, die in der weiteren Führungslaufbahn als Ressource genutzt werden können. Neben einem klassischen Sparring können hierbei geleitete Austauschmöglichkeiten aus dem systemischen Kontext genutzt werden.

### **Inhalt I – Kollegiale Fallberatung**

Ziel der kollegialen Fallberatung ist Führungskräfte dazu zu ermutigen, schwierige, komplizierte Herausforderungen oder Situationen in einer Gruppe von Kollegen und Kolleginnen zu besprechen und gemeinsam Lösungsansätze zu entwickeln. Diese Methode fördert neben dem Austausch von Ideen ebenfalls die kollegiale Zusammenarbeit und das gemeinsame Lernen. Auch das Führungsteam stellt ein Team dar, welches durch Kooperation und gegenseitige Unterstützung ihr maximales Potential entfalten kann. Um eine erfolgreiche Fallberatung durchzuführen ist es ratsam, dass ein strukturierter Ablauf verfolgt wird und Rollen im Vorfeld geklärt werden. Hier gibt es unterschiedliche Ideen und Ablaufpläne aus verschiedenen Wirtschaftszweigen. Alle tragen die gemeinsame Eigenschaft, dass Ideen gesammelt, aber nicht diskutiert und kommentiert werden, weil das Ziel das Einfangen unterschiedlicher Blickwinkel auf einen Sachverhalt ist. Diskussionen, Kommentare und selbst zustimmende Mimik und Gestik können hierbei einer erfolgreichen Fallberatung im Weg stehen. Die kollegiale Fallberatung eignet sich insbesondere, wenn ein Sachverhalt, beispielsweise ein Konflikt, nicht abgeschlossen ist und Impulse und Ideen noch genutzt werden können. Bereits abgeschlossene Themen werden hierbei der kollegialen Fallberatung und ihrem Potential der gegenseitigen Befruchtung nicht gerecht und sollten daher in anderen Konzepten besprochen und reflektiert werden, beispielsweise in einer Supervision.

### **Inhalt II – Supervision**

Die Supervision bietet ein geleitetes, geplantes Instrument zu Selbstreflexion, um ebenfalls bereits abgeschlossene und beendete Sachverhalte zu reflektieren und im Austausch mit Kollegen und Kolleginnen Erkenntnisse zu gewinnen, die für zukünftige, vergleichbare Situationen als Ressourcen genutzt werden können. Natürlich kann Supervision auch für Sachverhalte genutzt werden, welche bisher nicht abgeschlossen sind und stellt keinen Kontrast zur kollegialen Fallberatung dar: Hierbei wird der Fokus allerdings nicht auf die Generierung von Lösungsstrategien gelegt, sondern auf die Reflexion der eigenen

Handlungen und Verhaltensweisen. Die Supervision kann einzeln oder in Gruppen durchgeführt werden. Insbesondere das Gruppenformat eignet sich für Führungskräfte, um im eigenen Unternehmen, aber auch über die Grenzen dessen Austausch zu fördern und neue Blickwinkel einzunehmen. Auch hier gibt es unterschiedlichste Herangehensweisen, empfehlenswert ist es auch hier einen Moderator, beziehungsweise Supervisor, zu involvieren, um eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen.

### **Inhalt III – Community Organizing**

Der Begriff des *Community Organizing* findet seinen Ursprung in politischen Bewegungen zur Mobilisierung und Vereinigung von Ressourcen. Gleiches Vorgehen lässt sich auch in den Kontext des Coachings und insbesondere der gegenseitigen Befruchtung von Führungskräften übersetzen. Hierbei liegt das Augenmerk, ähnlich wie bei der kollegialen Fallberatung, auf dem Gebrauch einer kollektiven Intelligenz, um Visionen, Missionen, Lösungsansätze oder den Umgang mit bestimmten Situationen zu erarbeiten. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf Partizipation, gemeinsamen Zielen, Vernetzung, Ressourcenmobilisierung im Netzwerk, einer konkreten Aktionsplanung sowie gemeinsamen Evaluierung der Ergebnisse. Auch hierbei gibt es unterschiedliche Ansätze und Vorgehensweisen. Den Unterschied hierbei bildet besonders, dass auch Ressourcen anderer Führungskräfte aktiv in Anspruch genommen werden können, um eigene Führungsschwierigkeiten und Probleme zu lösen. Vor allem bei der Nachfolgeplanung, Besetzung und Veränderung lässt sich dieses Vorgehen häufig beobachten.

## 6. Fazit

In dieser Arbeit konnten einige Coaching-Methoden in den Führungsalltag übersetzt werden: Auch weitere eignen sich, um die eigenen Führungsqualitäten weiterzuentwickeln, denn insgesamt halten Führungskräfte häufig eine Rolle inne, die der eines systemischen Coaches nahekommt: Sie begleiten in diesem Fall nicht einen Coachee, sondern einen Mitarbeitenden in der persönlichen und beruflichen Entwicklung. Dennoch bietet dies keinesfalls einen umfassenden Blick, sondern richtet den Blick fast ausschließlich auf Entwicklungs- und Förderungsmaßnahmen.

Den großen Unterschied zu Coaches bildet unter anderem, dass Führungskräfte und Mitarbeitende in einer sowohl hierarchischen, als auch persönlichen Beziehung zueinanderstehen, die die Anwendung einiger Tools und Methoden ungeeignet, teils unangemessen macht. Ein Beispiel hierfür kann die Timeline darstellen, die einen Coachee durch Meilensteine im eigenen Leben führt. Diese Fülle an Informationen kann sich negativ auf die Beziehung ausüben und ebenfalls Barrieren abbauen, die notwendig sein können. Denn auch umfasst die Rolle der Führungskraft unangenehme Aufgaben oder solche, die durch konkrete Zielvorgaben geprägt sind. Wie eingangs beschrieben bieten Coachingtechniken also eine Hilfestellung in der Entwicklung und Förderung und keine umfassenden Führungsqualitäten. Betrachtet werden hierbei also überwiegend notwendige Soft Skills, keine Fachkenntnisse oder die Fähigkeit der persönlichen Abgrenzung.

Es empfiehlt sich also, dass Führungskräfte mit notwendigen Soft Skills und Methoden ausgestattet werden, um einen positiven Beitrag zur Mitarbeitendenzufriedenheit zu leisten und dabei auch Coachingtechniken anwenden, immer mit dem Blick auf den individuellen Stil, auch den der Mitarbeitenden. Dieser wird im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet, bildet aber einen wichtigen Baustein, um empfängergerecht agieren zu können.

## 7. Literaturverzeichnis

1. Hinkelmann, R., Enzweiler, T., (2018), Coaching als Führungsinstrument: Neue Leadership-Konzepte für das digitale Zeitalter, 1. Auflage, Wiesbaden: SpringerGabler.
2. PenningConsulting, Forsa, (2018), Führungsbarometer Teil 4, [file:///Users/ebrukaraoglu/Downloads/180627\\_F%C3%BChrungsbarometer-F%C3%BChrung.pdf](file:///Users/ebrukaraoglu/Downloads/180627_F%C3%BChrungsbarometer-F%C3%BChrung.pdf), aufgerufen am 20.10.2023.
3. Schulz von Thun Insitut für Kommunikation (N.A.), das Riemann-Thomann-Modell, <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-riemann-thomann-modell>, aufgerufen am 13.10.2023.
4. Wanninger, K., (2023), Aktives Zuhören, [https://www.hs-osnabrueck.de/filgadmin/HSOS/Homepages/LearningCenter/Dateien/Toolbox/TuE/Aktives\\_Zuhoeren.pdf](https://www.hs-osnabrueck.de/filgadmin/HSOS/Homepages/LearningCenter/Dateien/Toolbox/TuE/Aktives_Zuhoeren.pdf), aufgerufen am 17.10.2023.
5. Geier, F., Spahn, A., Spahn, C.(2004-2005), Perspektiven philosophischer Forschung – Vorträge der 3. Und 4.GPW Graduiertenkonferenz Heidelberg 2004-2005, 1. Auflage, Heidelberg: Oldib.
6. Glasl, F. (2004), Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8. aktualisierte und ergänzte Auflage, Wien/Stuttgart: Paul Haupt Bern Stuttgart, Freies Geistesleben.
- 7.
8. Lencioni, P. (2014), Die fünf Dysfunktionen eines Teams, 1. Auflage, Weinheim; John Wiley & Sons Inc.