

Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor für effektives Leadership Management

Better Leaders. Better Business. Better Living.

Abschlussarbeit - Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation

Verfasserin: Sinah Koelman

Hannover, Dezember 2023

Executive Summary	2
1. Einführung	3
2. Führung in herausfordernden Zeiten	3
2.1. VUCA-Welt.....	3
2.2. Elemente einer guten Führung.....	4
3. Der Wert von Coaching für Führungskräfte	5
3.1. Coaching und Führung.....	5
3.2. Erkenntnisse aus der Wissenschaft zum Coaching-Effekt.....	5
3.3. Ziele im Führungskräfte-Coaching.....	6
4. Systemisches Coaching als interdisziplinärer Ansatz	7
4.1. Begriffsdefinition.....	7
4.2. Konstruktivismus.....	8
4.3. Sprache als Konstrukt der Wirklichkeit.....	9
4.4. Haltung des Coaches.....	10
4.5. Systemische Fragetechniken.....	11
5. Mitarbeitergespräche führen mit dem GROW-Modell	13
6. Fazit	15
Quellenverzeichnis	17

Executive Summary

Die heutige Unternehmensführung ist von einer VUCA-Welt geprägt, die hohe Anforderungen an Führungskräfte stellt. Der damit verbundene Wandel in sozialen Strukturen und Arbeitsweisen erfordert eine flexible und anpassungsfähige Führung. Doch die Definition "guter" Führung hat sich in den letzten Jahren gewandelt und variiert je nach Hierarchieebene innerhalb einer Organisation. Um den Führungsherausforderungen zielführend und ergebnisorientiert zu begegnen, braucht es eine fundierte Führungskräfteentwicklung, wobei Coaching als Entwicklungsinstrument zunehmend an Bedeutung gewinnt.

Dabei hebt sich der systemische Coaching-Ansatz besonders hervor, indem er die Wechselwirkungen zwischen dem individuellen Klienten und seinem sozialen Umfeld berücksichtigt. Die Grundprinzipien des Konstruktivismus sowie die systemischen Fragetechniken als kraftvolle Werkzeuge dienen als Basis, um reflexive Denkprozesse anzuregen.

Das GROW-Modell bietet einen strukturierten Ansatz für Coaching-Sitzungen, bei dem klare Ziele, eine realistische Analyse der aktuellen Situation, die Entwicklung von Optionen und schließlich die Festlegung eines klaren Arbeitsplans im Mittelpunkt stehen. Diese Methode ermöglicht es Führungskräften und Mitarbeitenden gleichermaßen, selbstbewusst Entscheidungen zu treffen und ihre Ziele zu erreichen.

Insgesamt trägt Coaching nicht nur zur individuellen Entwicklung von Führungskräften bei, sondern wirkt sich auch positiv auf die Arbeitszufriedenheit, Sinnhaftigkeit der Arbeit und die Dynamik in Organisationen aus. Es ist ein unverzichtbares Instrument in der modernen Führungspraxis, das dazu beiträgt, die Komplexität der VUCA-Welt erfolgreich zu navigieren.

1. Einführung

In einer Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit geprägt ist, stehen Führungskräfte vor einzigartigen Herausforderungen. Die Frage nach den Qualitäten einer "guten" Führung bleibt vielschichtig, wobei Studien Unterschiede je nach Hierarchieebene aufzeigen. Coaching hat sich als entscheidende Unterstützung für Führungskräfte etabliert, wobei nicht nur diese selbst, sondern auch das direkte Umfeld von den Vorteilen partizipieren - eine Win-Win-Situation und zielgerichtete Investition von Unternehmen, um ihre Führungskräfte bei ihrem Führungsalltag bestmöglich zu unterstützen und die Organisation zukunftsweisend auszurichten.

2. Führung in herausfordernden Zeiten

2.1. VUCA-Welt

Trends, Produkt- und Modellzyklen sind kaum noch einzuholen und eine große Veränderung folgt auf die nächste. Davon sind nicht nur soziale und gesellschaftliche Strukturen betroffen - die häufig tiefgehenden Umwälzungen schlagen immer deutlicher auch auf die Art und Weise durch, wie Arbeit und Wirtschaft funktionieren. Diese neuen und äußerst schwierigen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung werden seit einigen Jahren häufig unter dem Begriff VUCA zusammengefasst.¹

Erstmals 1985 beschreiben die beiden Wissenschaftler und Universitätsprofessoren Warren Bennis und Burt Nanus in ihrem Buch "Leaders - The Strategies For Taking Charge" die Herausforderungen von verschiedenen externen Faktoren für Management und Leadership und welche Folgen daraus für die Unternehmensführung resultieren. Ein wiederum in 1992 veröffentlichtes Studienprojekt des Army War College schreibt die Verwendung der Terminologie VUCA General Thurman zu, der das strategische Führungsumfeld mit den Begriffen Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit charakterisierte. Demnach

¹ https://www.vuca.de/#VUCA_Definition, 01.12.2023.

machen volatile, unsichere, komplexe und mehrdeutige Bedingungen weder vor Leadership noch vor Strategien für Teams und in Organisationen halt. Erfahrungen, Glaubenssätze und Paradigmen sind immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, da es nicht mehr *den* einen Weg oder *das* eine Führungsinstrument gibt. Umgang mit Dynamiken anstelle linearen Denkens und Handeln sind gefragt.²

2.2. Elemente einer guten Führung

Bei all den Herausforderungen stellt sich die Frage, was "gute" Führung ausmacht, um Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu manövrieren. Neuere Studien lassen darauf schließen, dass die Vorstellungen davon, was eine "gute" Führung ausmacht, durchaus stark auseinander gehen können - je nachdem, wer in einer Organisation gefragt wird. Die Beratungsgruppe Boston Consulting Group hat in Deutschland, Frankreich, Spanien und Großbritannien 4.000 Menschen danach befragt, welche Qualitäten sie an ihren Führungskräften schätzen. Dabei wurde zwischen a) Hirn-, b) Hand- und c) Herz-Qualitäten unterschieden.³

Es zeigte sich, dass von den Befragten, die hierarchisch nahe an der Spitze der Organisation standen, besonders die Hirn-Qualitäten wertgeschätzt wurden, während weiter unten in der Hierarchie ein stärkerer Wunsch nach der Demonstration von Herz-Qualitäten geäußert wurde.⁴

Fraglich ist, wie Führungskräfte sich entsprechende Führungskompetenzen aneignen. Zwar gibt es Hinweise darauf, dass ein Teil der Effektivität von Führungskräften durch ererbte Merkmale, bspw. Persönlichkeitsfaktoren wie Intelligenz und Extraversion, erklärt werden kann, doch der bedeutende Unterschied zwischen guten und schlechten Führungskräften beruht auf dem erlernten Verhalten. Führen lernen heißt vor allem: Erfahrungen machen und reflektieren *und dann* das Gelernte produktiv in den Führungsalltag integrieren.⁵

² Vgl. <https://www.vuca-welt.de/>, 01.12.2023.

³ Vgl. Rose, 2021, S. 17.

⁴ Vgl. <https://www.zeit.de/arbeit/2021-02/fuehrungsetage-studie-chef-chefin-eigenschaften-empathie>, 01.12.2023.

⁵ Vgl. Rose, 2021, S. 17.

3. Der Wert von Coaching für Führungskräfte

3.1. Coaching und Führung

Coaching hat sich im deutschsprachigen Raum aus der Begleitung von Führungskräften heraus entwickelt und bezüglich Zielgruppen, Anlässen und Settings mit der Zeit weiter ausdifferenziert. Die Qualitätssicherung von Führungstätigkeiten ist nach wie vor das hauptsächliche Ziel von Coaching. Doch in einer VUCA-Welt wie heute beeinflussen auch *Fachkräfte* zunehmend selbstverantwortlich die Bildung von Zielen und die Steuerung von Prozessen. Die Qualifizierung der Fachkräfte und ihrer Beratungs- und Steuerungsfunktion hat sich daher als weiteres Ziel von Coaching etabliert. Dem entspricht auch die Definition von Coaching des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (kurz: DBVC). So zielt Coaching auf die Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen bezüglich primär beruflicher Anliegen. Dies kann präventiv, Entwicklung fördernd, Orientierung gebend und/oder Problem lösend sein.⁶

3.2. Erkenntnisse aus der Wissenschaft zum Coaching-Effekt

Mittlerweile existieren Meta-Analysen, die messbare und valide Effekte im Denken, Fühlen und Verhaltens von Klienten darlegen, die über den Placebo-Effekt hinausgehen. Eine auftraggebende Organisation und auch der Klient selbst profitieren. Führungskräfte - als Klienten - profitieren vor allem durch das Erleben einer stärkeren eigenen Wirksamkeit und ein Mehr an Sinnhaftigkeit der Arbeit. Auch das erweiterte Umfeld des Klienten kann bestimmte Vorzüge genießen. Forschungsarbeiten zeigen zudem, dass es deutliche Effekte zwischen dem Berufs- und Privatleben gibt (und umgekehrt). Wenn Coaching dazu führt, dass gecoachte Personen - oder auch jene Personen, die von dieser Person geführt werden - zu mehr Arbeitszufriedenheit und Sinnerleben finden, dann ist durchaus zu erwarten, dass diese Entwicklung weitere Kreise zieht.⁷

⁶ Vgl. <https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaching/begriffsbestimmungen>, 02.12.2023.

⁷ Vgl. Rose, 2021, S. 18.

Die Unterstützung der Führungsqualitäten resultiert daraus, dass Führungskräfte auf ihre individuelle berufliche Situation maßgeschneiderte Lösungen im Coaching erarbeiten, ausprobieren und weiterentwickeln können.⁸ Ergänzend dazu entwickeln Führungskräfte ihre Führungstätigkeit weiter, indem sie selbst Coaching-Kompetenzen erlernen und einsetzen⁹ - sei es durch das Erleben im eigenen Coaching-Prozess oder einer konkreten Weiterbildung zum Coach.

Eine zusätzliche Erweiterung der Führungsqualität folgt aus dem gezielten Aufbau von Selbstcoaching-Fähigkeiten. Hierzu zählen z. B. die Fähigkeit, gezielt Einfluss auf die eigenen Befindlichkeiten durch körperbezogene, mentale und emotionsstabilisierende Maßnahmen zu nehmen. So fördert Selbstcoaching die eigenen Fähigkeiten zur zielorientierten Problemlösung und zur Bewältigung von persönlichen Herausforderungen.¹⁰ So darf durchaus auch von einer Steigerung der persönlichen Resilienz ausgegangen werden.

3.3. Ziele im Führungskräfte-Coaching

Zu Beginn einer Management-Karriere stehen Menschen zunächst vor Herausforderungen, die insbesondere Entscheidungen über Dinge und Sachverhalte verlangen. Mit der ersten Führungsrolle kommen dann notwendigerweise auch Entscheidungen über andere Menschen hinzu. Bei höheren Führungskräften wird dann noch die politische Arena des Unternehmens (und darüber hinaus) zunehmend wichtiger.¹¹

Ziele von Coaching-Prozessen bei Führungskräften liegen vor allem in der Lösung von Problemen. Mit zunehmender Verantwortung gibt es schlichtweg keine einfachen Lösungen mehr. Komplexe Herausforderungen fordern Entscheidungen, die immer mit bestimmten Vor- und Nachteilen einhergehen. Je hierarchisch exponierter die Person ist, desto weniger geht es um konkrete Lösungen - dafür gibt es Spezialisten im Unternehmen. In höheren Sphären geht es vielmehr darum, sich in einer produktiven Art und Weise Spannungsfeldern, Dilemmata und Paradoxien

⁸ Vgl. Berninger-Schäfer, 2011, S. 15.

⁹ Vgl. Berninger-Schäfer, 2011, S. 16.

¹⁰ Vgl. Berninger-Schäfer, 2011, S. 16.

¹¹ Vgl. Rose, 2021, S. 20.

zu widmen. Der Coach wird an dieser Stelle zum Sparring-Partner, der mit dem Klienten verschiedene Szenarien durchgeht, die potenzielle Folgen reflektiert und dadurch die Selbstwirksamkeit und Handlungsfähigkeit des Klienten stärkt.¹²

Systemisch-lösungsorientiertes Coaching dient dabei vor allem als Maßnahme zur systemischen Unterstützung und nachhaltigen Weiterbildung von Mitarbeitenden - vor allem Fach- und Führungskräften - in Organisationen. Sie stellt damit eine Ergänzung zu anderen Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen dar.¹³

4. Systemisches Coaching als interdisziplinärer Ansatz

4.1. Begriffsdefinition

Die in der Literatur auffindbare Definition von Coaching versuchen, dem durchaus breiten Ansatz gerecht zu werden und gleichzeitig Abgrenzungsmöglichkeiten zu schaffen.

Aufbauend auf der Definition vom DBVC orientiert sich das hier vertretene Coachingkonzept - das *systemische* Coaching - an einem methoden- und schulübergreifenden systemisch-lösungsorientierten Coaching-Verständnis. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Erleben und Verhalten eines Menschen nicht losgelöst von inneren und äußeren Einflussfaktoren betrachtet werden kann. Im Coaching gilt es daher, systemische Wechselwirkungen zu beachten und gleichzeitig maßgeschneiderte Lösungen für den Klienten zu finden.¹⁴

Systemisches Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz, bei dem der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen des Klienten liegt, unter Beachtung der Wechselwirkungsprozesse seiner sozialen Umwelt. So bedeutet systemisches Coaching, nicht nur auf die Einzelperson (den Klienten) zu schauen, sondern den Blick gleichermaßen auf das soziale System zu richten.¹⁵

¹² Vgl. Rose, 2021, S. 20.

¹³ Vgl. Berninger-Schäfer, S. 20.

¹⁴ Vgl. Berninger-Schäfer, S. 20.

¹⁵ Vgl. König/Volmer, 2019, S. 22.

Das Hauptinstrument des systemischen Coachings ist das Gespräch. Dabei liegt das Augenmerk darauf, gemeinsam (also Coach und Klient) Klarheit über den status quo herzustellen, Ziele zu definieren und Veränderungsmöglichkeiten zu finden. Dabei bedient sich der systemische Ansatz bewusster Fragetechniken sowie des Konstruktivismus.¹⁶

Charakteristisch für systemisches Arbeiten ist unter anderem das konsequente Einbringen neuer (manchmal auch überraschender oder sogar provokativer) Sichtweisen auf die Ausgangslage bzw. das geschilderte Problem durch den Coach - das sogenannte Reframing.¹⁷

Einen weiteren wichtigen Eckpfeiler bildet die Auffassung, dass Sprache Wirklichkeit schafft und damit die Handlungsmöglichkeiten des Menschen erweitert oder einschränkt. Viele systemische Coaches nehmen sehr sensibel wahr, mit welchen Worten jemand Probleme und mögliche Lösungen beschreibt. So ist es ein Unterschied, ob jemand von einem *Berg von Arbeit* spricht, der unbezwingbar erscheint, oder von einer *Reihe von Aufgaben*, die Schritt für Schritt erledigt werden können.¹⁸

4.2. Konstruktivismus

Beim Konstruktivismus handelt es sich um eine philosophische Erkenntnistheorie, die jedem systemischen Handeln zugrunde liegt. Grundsätzlich geht es dabei um die Frage, wie das Wissen des Menschen über die Welt und seine Überzeugungen zustande kommen.¹⁹

Der Mensch erschafft seine Welt individuell und in jedem Augenblick neu auf Basis seiner Wahrnehmungen und seiner inneren Struktur. Seine Beschreibungen der Wirklichkeit können nicht als fotografische Ablichtung einer vorgegebenen Welt verstanden werden.²⁰

¹⁶ Vgl. Friedl, 2022, S. 13.

¹⁷ Vgl. Friedl, 2022, S. 13.

¹⁸ Vgl. Friedl, 2022, S. 13.

¹⁹ Vgl. Friedl, 2022, S. 27.

²⁰ Vgl. Friedl, 2022, S. 28.

Das bedeutet, dass es sinnvoll ist - und vor allem auch zielführend für Problemlösungen im Coaching-Prozess - Realitäten jeweils nur auf den jeweiligen Beobachter zu beziehen. Zentral ist dabei nicht die Frage nach der *richtigen* oder *falschen* Wahrnehmung, sondern danach, ob die jeweilige Konstruktion der Wirklichkeit einen gangbaren Weg weist.²¹

4.3. Sprache als Konstrukt der Wirklichkeit

Beim Aufbau von Wirklichkeitskonstruktionen spielt die Sprache eine entscheidende Rolle: sie ermöglicht es Menschen, über sich selbst nachzudenken und gewähren als Medium der Kommunikation zusätzlich dem Gegenüber Zugang zu diesen Gedanken. Bei der Zusammenfassung in Worten kommt es häufig zu dichten Beschreibungen, d. h. Beschreibungen, die die Situation gleichzeitig interpretieren und bewerten. Diese Interpretationen und Bewertungen sind jedoch häufig viel handlungsanleitend als die rein sachlichen Daten.²²

Für Coaches - und auch für Führungskräfte - ist es daher wichtig, die drei Ebenen von Wirklichkeitskonstruktionen auseinanderzuhalten und auch ihre Klienten (bzw. Mitarbeitenden) bei diesem Auseinanderhalten zu helfen:²³

- **Beschreibung von Phänomen:** Welche Phänomen nimmt die Person wahr und welche erkennt sie? Was beachtet sie nicht, übersieht sie, nimmt sie nicht wahr?
- **Erklärung von Phänomen:** Welche Hypothesen bildet die Person? Wie erklärt sie sich den Ursprung oder die Nichtveränderung? *Beispiel: Wenn sich ein Teammitglied zurückhaltend verhält, kann die Erklärung sein, dass die Person überlastet ist oder aber sich ins Team integrieren will.*
- **Bewertung von Phänomen:** Es gibt viele Möglichkeiten, das beobachtete Phänomen als positiv oder negativ einzuschätzen, sich somit darüber zu freuen und es bewahren oder aber es verändern zu wollen.

²¹ Vgl. Friedl, 2022, S. 28.

²² Vgl. Friedl, 2022, S. 29.

²³ Vgl. Friedl, 2022, S. 29.

Genauso entscheidend wie die Aufmerksamkeit auf den Klienten und deren Wahrnehmungsmuster zu haben, ist es für den Coach wichtig, sensibel mit der eigenen Wahrnehmung zu sein und zwischen Sinneseindrücken und eigenen Interpretationen und Bewertungen zu unterscheiden.

4.4. Haltung des Coaches

Ein wichtiger Grundsatz: Im systemischen Coaching bleibt die Verantwortung für die Problemlösung beim Klienten, während der Coach die Prozessverantwortung trägt. Vor diesem Hintergrund ist es essentiell, dass der Coach eine Haltung inne hat, die den Coaching-Prozess zielführend unterstützt:²⁴

- **Wertschätzung:** Es gilt zu berücksichtigen, dass die Anspruchnahme eines Coachings Überwindung bedeutet. Unabhängig davon, wie trivial ein Problem erscheinen mag - der Klient ist stets ernst zu nehmen.
- **Aktives Zuhören:** Der Coach stellt zum Coaching-Anliegen angemessene Fragen und hört aufmerksam zu. Durch zusammenfassendes Wiederholen des Gesagten können dem Klienten bereits (erste) Lösungsansätze bewusst werden.
- **Zurückhalten der eigenen Meinung und Vermeidung von Ratschlägen:** Als schwierig zu bewerten ist es, wenn der Coach dem Klienten konkrete Ratschläge zu seinem Problem gibt. Die Wahrnehmung des Klienten wird durch eine weitere ergänzt.
- **Systemische Fragen nutzen:** Der systemische Coach nutzt bewusst konstruktive Fragestellungen, die den Klienten zu einem alternativen Denk- und Lösungsprozesse führen.
- **Visualisierung:** Um all die Informationen, die der Klient liefert, die Übersicht zu behalten, empfiehlt es sich, Notizen zu machen. Insbesondere können so auch Zusammenhänge bewusster gemacht werden. Bei der Arbeit mit Bodenanker unterstützen Visualisierungen zudem den inneren Wahrnehmungsprozess.

²⁴ Vgl. Möhn, 2021, S. 322-324 sowie Radatz, 2009, S. 110-112.

Eine innere Haltung konstituiert sich primär aus unseren Werten und unserem Menschenbild. Im systemischen Coaching-Kontext wird ein Menschenbild gelebt, das sich als Wert auf die Beziehung zum Anderen und einen selbst fokussiert. Betont wird das Positive der Person, ihre prinzipielle Konstruktivität und Kreativität sowie die Ressourcenorientierung statt der Defizitorientierung.²⁵

Dieses Menschenbild betont vor allem auch die prinzipielle (Entscheidungs-)Freiheit der Person, die Verantwortlichkeit für das eigene Leben, die Ziel- und Sinnorientierung des Menschen sowie den Bezug der Person zu den jeweiligen Kontextfaktoren. Der Glaube an den betreffenden Menschen erhöht die Chance, dass dieser letztlich selbst an sich glaubt und Kräfte aktiviert, die er zur positiven und konstruktiven Gestaltung seines Lebens braucht. Bei der Haltung geht es um ein authentisches Begegnen von Person zu Person, und nicht um Unterweisen – und erst recht nicht um (Ver-)Urteilen.²⁶

4.5. Systemische Fragetechniken

Um Denk- und Lösungsprozesse anzusteuern, helfen bewusst gewählte Fragen den Prozess ergebnisorientiert zu unterstützen.

Systemische Fragetechniken zeichnen sich durch ihre hohe Interventionintensität aus. Dabei geht der Nutzen dieser Fragetechniken weit über das eigentliche Coaching hinaus: auch Organisations- und Teamentwicklung, die Kulturentwicklung von Unternehmen, Supervision, Moderation oder Trainings profitieren von bewusst eingesetzten Fragestellungen.

Die nachstehende Übersicht gibt eine Orientierung für verschiedene Fragetypen und ihre Zielsetzung:²⁷

²⁵ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>, 02.12.2023.

²⁶ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>, 02.12.2023.

²⁷ Vgl. Radatz, 2018, S. 181 sowie Hoch, 201, o. S. sowie Reuter, 2023, S. 25-110.

Fragentyp	Ziel	Beispiele
Zielorientierte Fragen	Erarbeiten, was der Klient verändern möchte	<ul style="list-style-type: none"> • Was möchten Sie in 3 Monaten erreicht haben?
Lösungsorientierte Fragen	Erarbeitung einer maßgeschneiderten Lösung	<ul style="list-style-type: none"> • Woran könnten Ihre Freunde erkennen, dass es bei Ihnen besser läuft?
Ressourcenorientierte Fragen	Reflektieren und schärfen der Fähigkeiten und Möglichkeiten des Klienten	<ul style="list-style-type: none"> • Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, mit ähnlichen Situationen umzugehen?
Verhaltens- und Situationsfragen	Aus schwer bewegbaren Situationen Verhaltensänderungen schaffen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würde XY die Situation beschreiben? • Was tut jeder Einzelne, um diese Situation zu beeinflussen?
Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen	Verdeutlichung von Beschreibungs-, Erklärungs- und Bewertungsalternativen	<ul style="list-style-type: none"> • Wie verändert sich das Verhalten von XY, wenn das Problem wieder auftritt? • Wie erklären Sie sich, dass das Problem nur in Ihrem Fachbereich auftritt? • Was bedeutet diese Veränderung für Sie?
Fragen nach Mustern	Wiederholte Verhaltensweisen aufdecken und verändern	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Schritte müsste ich unternehmen, wenn ich Ihr Problem herstellen wollte?
Dissoziation Fragen	Senken von Emotionen und Betroffenheit	<ul style="list-style-type: none"> • Man angenommen, Sie fragen Ihre Kollegen, was würde diese Ihnen raten, zu tun?
Zirkuläre Fragen	Verknüpfung zwischen unterschiedlichen Handlungsnetzen verdeutlichen und die Perspektive des Klienten verändern	<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen wir an, Ihr Streitpartner findet keine andere Möglichkeit, als Sie anzugreifen, wie würden Sie ihm helfen?

Hypothetische Fragen	Versetzen des Klienten in die Leistungssituation und Prüfung von deren Wirkung sowie Bahnung neuer neuronaler Vernetzungen	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen, Sie kommen morgen zum Teammeeting und der übliche Lärm und das "Gemeckere" wäre nicht mehr da - wie würden Sie dann die Besprechung moderieren?
Skalierungsfragen	Aussagen und Zielvorstellung konkretisieren und Standortbestimmung reflektieren	<ul style="list-style-type: none"> • Woran würden Sie merken, dass Sie bei einer 10 sind? • Was braucht es, um einen Punkt nach oben zu kommen?
Paradoxe Fragen	Klienten zur Aufgabe des bewertenden Handlungsmusters einladen	<ul style="list-style-type: none"> • Angenommen, das Problem ist morgen gelöst, wie können Sie es wiederherstellen?

5. Mitarbeitergespräche führen mit dem GROW-Modell

Ein mögliches Ablaufmodell für einen Coaching-Prozess bietet das GROW-Modell von John Whitmore, welches aus vier Kernelementen besteht.²⁸

Vor dem Hintergrund, dass sich diese Arbeit mit dem Leadership Management beschäftigt, wird ein Versuch unternommen, das GROW-Modell auf ein Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden zu übertragen. Ziel ist es dabei, einen pragmatischen Ansatz zu schaffen, wie Coaching mehr Platz im Führungsalltag einnehmen kann.

I. Goal

Zu Beginn wird das Ziel der Coaching-Sitzung festgelegt, welches möglichst konkret sein sollte (z. B. gemäß der SMART-Kriterien). Wichtig dabei ist, dass die Ziele vom Klienten bzw. Mitarbeitenden selbst auch wirklich erreichbar sind.

²⁸ Vgl. <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/grow-modell>, 02.12.2023.

II. Reality

Im nächsten Schritt wird die Situation analysiert. Stellt sich die Situation anders als zunächst angenommen dar, kann das Ziel angepasst bzw. verändert werden. Der Klient bzw. Mitarbeitende beschreibt die Situation konkret, inkl. Emotionen und weiteren Beteiligten.

III. Options

Beim Finden von Optionen und alternativen Strategien ist für den Coach bzw. die Führungskraft besonders wichtig, keine eigenen Ideen für den Klienten bzw. Mitarbeitenden zu entwickeln, sondern darauf zu achten, dass der Gecoachte möglichst viele Optionen selbst findet. Es dürfen zunächst möglichst viele Alternativen gefunden werden, bei denen die Durchführbarkeit und Realitätsnähe nicht berücksichtigt werden muss. Der Coach bzw. die Führungskraft trägt hier die Verantwortung, den *Raum* und die Atmosphäre zu schaffen.

IV. Way forward

Auf dieser Basis wird im Weiteren die Frage beantwortet, was nun genau zu tun ist. Entscheidungen werden getroffen und ein fest umrissener Arbeitsplan aufgestellt.

Hierfür empfehlen sich vor allem folgende Frage:

- *Was werden Sie tun?*
- *Wann werden Sie es tun?*
- *Wird die Handlung zum gewünschten Ziel führen?*
- *Auf welche Hindernisse könnten Sie stoßen?*
- *Wer muss es wissen?*
- *Welche Unterstützung benötigen Sie?*
- *Welche anderen Überlegungen haben Sie?*
- *Auf einer Skala von 1-10 - wie sicher sind Sie, dass Sie die vereinbarten Handlungen auch durchführen?*

Zum Abschluss übergibt der Coach bzw. die Führungskraft dem Klienten bzw. dem Mitarbeitenden die Aufzeichnungen mit allen Handlungsschritten und Antworten und geht sie mit ihm durch. Wichtig ist, dass der Gecoachte bzw. Mitarbeitende alle Punkte versteht und mit diesen übereinstimmt. Der Coach bzw. die Führungskraft versichert dann weitere Unterstützung bei Problemen. Auch Zwischen-Updates können terminiert werden.

Ziel all dieser Maßnahmen ist es, dem Klienten bzw. dem Mitarbeitende deutlich zu machen, dass er seine Ziele selbst umsetzen muss und selbstbewusst genug ist, sein Ziel erreichen zu können.

Damit liefert das GROW-Modell eine ergebnisorientierte Gesprächsstruktur, die sich vor allem für Mitarbeitergespräche mit einem entwicklungsorientierten Ansatz eignet. Neben dem nachhaltigen Lernen wird vor allem die fachliche und auch persönliche Entwicklung des Mitarbeitenden gefördert. Führungskräfte und Unternehmen können dabei langfristig von resilienten, lösungsorientierten und eigenständigen Mitarbeitenden profitieren, indem Komponenten wie Selbstwirksamkeit und Selbstverantwortung stärker im Fokus stehen.

6. Fazit

In einer Zeit, in der lineares Denken und Handeln nicht mehr ausreicht, um den Herausforderungen zu begegnen, gewinnt Coaching als Instrument zur Führungskräfteentwicklung an Bedeutung.

Dabei betont der systemische Coaching-Ansatz die Interaktion zwischen Individuum und sozialen Systemen, wobei der Konstruktivismus die Grundlage bildet. Eine wertschätzende Haltung, aktives Zuhören und systemische Fragetechniken sind entscheidende Elemente des Coaching-Prozesses. Das GROW-Modell bietet dabei einen strukturierten Ansatz für Coaching-Sitzungen, bei dem die Verantwortung für die Problemlösung beim Klienten bleibt und der Coach die Prozessverantwortung trägt. Ziel ist es, Führungskräfte (und auch Mitarbeitende) dazu zu befähigen, ihre Ziele selbstständig zu erreichen und selbstbewusst Herausforderungen anzugehen.

Insgesamt wird systemisches Coaching als entscheidender Erfolgsfaktor für effektive bzw. erfolgreiche Führung in einer komplexen und dynamischen Geschäftsumgebung herausgestellt, da es die Entwicklung von individuellen und organisationalen Kompetenzen unterstützt und eine nachhaltige Wirkung auf die Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der Beteiligten hat.

Quellenverzeichnis

Berninger-Schäfer, Elke. Orientierung im Coaching, Stuttgart: Richard Boorberg, 2011.

Friedl, Martina Angela. Systemisches Coaching, Paderborn: Junfermann, 2022.

Hoch, Roman. 400 Fragen für systemische Therapie und Beratung, Basel: Beltz, 2016.

König, Eckard und Volmer, Gerda. Handbuch Systemisches Coaching, Basel: Beltz, 2019.

Möhn, Heinz. Beiträge zum systemischen Coaching, Göttingen: Cuvillier, 2021.

Radatz, Sonja. Beratung ohne Ratschlag, Heidelberg: Systemisches Management, 2009.

Radatz, Sonja. Beratung ohne Ratschlag, Wolkersdorf: Systemisches Management, 2018.

Reuter, Karin. Systemische Fragetechniken, Köln: Buchfaktor, 2023.

Rose, Nico. Management Coaching und positive Psychologie, Freiburg: Haufe, 2021

https://www.vuca.de/#VUCA_Definition, 01.12.2023

<https://www.zeit.de/arbeit/2021-02/fuehrungsetage-studie-chef-chefin-eigenschaften-empathie>, 01.12.2023

<https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/haltung-im-coaching>, 02.12.2023

<https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/tools/grow-modell>, 02.12.2023

<https://www.dbvc.de/standards-fuer/coaching/begriffsbestimmungen>, 02.12.2023