

Abschlussarbeit
„Systemische Coaching Ausbildung“
Juni 2023 bis März 2024

Führung und Coaching

Eingereicht von:
Uwe Hucklenbroich
05.02.2024

Inhaltsverzeichnis

<i>Einleitung</i>	3
<i>Führende, Mitarbeitende und ihre Organisation</i>	3
<i>Zielsetzungen und Entscheidungen</i>	4
<i>Drei Grundprinzipien von Positiver Psychologie</i>	5
<i>Positive Psychologie</i>	6
<i>Methoden zum Coaching im beruflichen Kontext</i>	6
<i>Fazit</i>	9
<i>Literaturverzeichnis</i>	11

Einleitung

Es gibt Überschneidungen zwischen den Anforderungen an Führende und Coaches. Insbesondere für das Verständnis dem anderen Menschen gegenüber lassen sich viele Inhalte der Coachingausbildung auf die tägliche Arbeit von Führenden abbilden.

Ebenso bei der Anwendung verschiedener Coaching-Tools wie beispielsweise PERMA, SCARF oder systemische Fragen. Die größte Herausforderung für coachende Führende bleibt in der Abgrenzung der Rollen und der Haltungen. Hier gilt es für Führende, sich situativ darüber klar zu werden, wann sie mit der Rolle der Führungskraft, des Beraters oder eines Coachs den gewünschten Impuls erzeugen möchte.

Der wichtigste Erfolgsfaktor für Führende ist „Vertrauen“, es ist der Schmierstoff für ein zukunftsweisendes und gemeinsames Zusammenwirken in der Dreiecksbeziehung von Führenden, Mitarbeitenden und Organisation.

Führende, Mitarbeitende und ihre Organisation

In Anlehnung an Führungsmodelle nach Ruth Seliger (Seliger, 2023) stehen Führende, Mitarbeitende und Organisation in einem Dreieck zueinander und wirken aufeinander ein (Wagner, 2024).

Zwischen Führenden und Mitarbeitenden erfolgt die Verbindung über Kommunikation. Hier gibt es meines Erachtens die größten Überschneidungen zwischen den grundsätzlichen Haltungen von Coaches und Führenden. Was ist das Ziel der Kommunikation? Einen Weg zu eröffnen, um die Bedürfnisse der Mitarbeitenden im Kontext von Führung und Aufgaben der Organisation zu erfüllen. Um dies mit einer transparenten und offenen Kommunikation zu realisieren, bedarf es zu einem großen Teil der grundsätzlichen Haltung von Systemischen Coaches.

Neben den eigenen Bedürfnissen sind kontextabhängige Bedürfnisse wie Sinn und Zuversicht sowie führungsabhängige Bedürfnisse wie Rückhalt und Einfluss für Mitarbeitende von entscheidender Bedeutung in der Kommunikation. Wichtige Erfolgsfaktoren hierzu sind: Eine offene Hinterfragung und Selbstreflektion der Führenden, einschließlich der Reflektion von Entscheidungen und einer Selbstführung bei erkannten Chancen zur Verbesserung. Ein weiteres Einsatzfeld für Coachings.

Gelingt dies, so können Führende die Balance zwischen den mitarbeitenden Menschen und der Organisation herstellen. Diese unterliegt permanenten Schwankungen und Einflüssen von Innen und Außen. Es ist eine der wichtigsten Führungsaufgaben, ein

ausbalanciertes Verhältnis zwischen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden und den Aufgaben, d. h. der Daseinsberechtigung der Organisation herzustellen.

Auf der Metaebene betrachtet hat eine Organisation grundsätzlich eine Aufgabe, eine Daseinsberechtigung. Führende sollten diese zunächst einmal mit eigenen Bedürfnissen bzw. Werten abgleichen. Um dann zu prüfen, ob der eigene Entscheidungsspielraum zur Bewältigung der Aufgabe ausreicht. (Wagner, 2024) Beides sind wichtige Punkte im Business Coaching.

Ein weiterer wichtiger Bereich für die Wirksamkeit von Führenden ist die Selbstfürsorge. Führende sollten sich regelmäßig aus dem operativen Geschäft herausziehen und mit Selbstmanagement alle Dimensionen der Selbstwirksamkeit fördern. Diese Achtsamkeit ist für Führende wichtig, gerade bei einem starken, eindimensionalen Focus auf den beruflichen Kontext. Ein Umstand, der oft bei mittelständisch geprägten, familiengeführten Unternehmen anzutreffen ist.

Je achtsamer die Führenden zu sich selbst sind, umso authentischer und energievoller können sie einen Weg zur Erfüllung der Aufgabe, der Daseinsberechtigung der Organisation aufzeigen. Und mit der Authentizität und höheren Energie steigt die Umsetzungswahrscheinlichkeit der Aufgaben durch mitnehmende Zielsetzungen und Entscheidungen im weiteren Verlauf.

Zielsetzungen und Entscheidungen

Zielsetzungen dienen dabei in erster Linie nicht dazu, um sie vollständig zu erfüllen. Dies ist eine unter Führenden weit verbreitete Fehlannahme, wodurch „sicherheitshalber“ Ziele reduziert werden, um sie auf jeden Fall einzuhalten. Ein solches Verhalten resultiert u. a. auf einer mehr als dreißigjährigen, stringenten Orientierung an betriebswirtschaftlichen Controlling-Zielen. Ziele unterstützen vielmehr in erster Linie dabei, in Bewegung zu kommen. Um die Energie zu fokussieren auf wichtige Punkte, die mit hoher Intensität bearbeitet werden.

Entscheidungen dienen dazu, die vorhandene Energie zu zentrieren und zu würdigen. Um dann im weiteren Verlauf die vorhandene Energie idealerweise schrittweise zum nächsten Ziel, zur nächsten Entscheidung zu leiten. So entsteht ein Entscheidungsprozess, der idealerweise in der Bewältigung aller Aufgaben der Organisation mündet.

Zielsetzungen und Entscheidungen treiben den Prozess, um in der Dreiecksbeziehung (Führende, Mitarbeitende und Organisation) sowohl die Aufgabe der Organisation als auch die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und Führenden zu erfüllen.

Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass gerade bei höheren Führenden es regelmäßig nicht darum geht, konkrete Lösungen für konkrete Probleme zu finden. Es geht vielmehr darum, durch Entscheidungen zu „besseren Problemen“ zu kommen.

Führende sind grundsätzlich „umzingelt“ von Problemen und befassen sich tagtäglich mit Problemen. Diesen Umständen können sie mit hoher Selbstachtsamkeit und den Grundprinzipien von Positiver Psychologie begegnen.

Drei Grundprinzipien von Positiver Psychologie

Mit welchem Energieniveau Zielsetzungen verfolgt oder Entscheidungen getroffen werden, hängt verhältnismäßig von den folgenden Prinzipien Zuversicht, Einfluss und Sinn ab.

⇒ Zuversicht geben:

- Ressourcen
- Potenzial
- Stärken
- Talente
- Fördern und Fordern
- Leidenschaften

⇒ Einfluss geben:

- Commitment
- Empowerment
- Verantwortung
- Vertrauen und Zutrauen
- Selbstwirksamkeit

⇒ Sinn geben:

- „Das große Bild“
- Big Picture
- „Den großen Zusammenhang herstellen“
- „Das große und weite Meer am Horizont“

Zuversichtlichkeit, Einflussfähigkeit und Sinnhaftigkeit gehören zu den Grundprinzipien von Positiver Psychologie. Sie erhöhen unser Gefühl der Selbstwirksamkeit. Sie laden unser vorhandenes Energieniveau zur Verfolgung von Zielen und Entscheidungen entscheidend auf. Damit wir die Aufgaben von Organisationen bewältigen können. Sie leisten einen großen Beitrag zur Sicherung der Daseinsberechtigung von Organisationen.

Positive Psychologie

Die Positive Psychologie ist die Wissenschaft vom gelingenden und erfüllten Leben und damit die erste Disziplin, die sich wissenschaftlich mit der Frage beschäftigt, wie psychisches Wohlbefinden und persönliche Entwicklung für alle Menschen unterstützt und aufrechterhalten werden können. Sie ist eines der jüngsten und neuesten Forschungsgebiete der akademischen Psychologie (Blickhan D. , Positive Psychologie, 2018). Dabei entwickelt sie sich als Disziplin fortwährend weiter. Mittlerweile sehen Experten eine Integration von systemischen Denkweisen in die bestehenden Modelle und Theorien von Positiver Psychologie. (Rose, Management Coaching und Positive Psychologie, 2021)

Ein weiterer wichtiger Aspekt: Wenn es um Menschenführung geht, ist es sehr wichtig, Führungsansätze auf eine stabile Basis zu stellen und ihre Wirkung kritisch zu überprüfen. Die Positive Psychologie gilt aufgrund von wissenschaftlichen Studien als evidenzbasiert. (Ebner, 2019). Die Positive Psychologie als wissenschaftlich basierter Ansatz ist deshalb ein idealer, ergänzender Baustein im modernen, ganzheitlich verstandenen Coaching (Blickhan D. , 2021).

Positive Emotionen helfen Menschen, sich wünschenswerte Zustände zu vergegenwärtigen und diese optimistisch anzusteuern. Dieses psychische Wohlbefinden lässt sich durch Interventionen steigern. Aber nicht jede Intervention ist stimmig für jede Person. Die Passung ist ein entscheidender Wirkfaktor (Rose, Management Coaching und Positive Psychologie, 2021). Hier sind Systemische Coaches mit ihrer Haltung gefragt und gefordert.

Nachfolgend sind einige Methoden zum Coaching im beruflichen Kontext zusammengestellt. Für jede Methode wird dabei der Anwendungsbereich umrissen. Die Methodensammlung basiert auf dem Modul „Führungskräfteentwicklung“ in der Ausbildung zum Senior Business Coach durch In-Konstellation im November 2023 (Berger, 2023).

Methoden zum Coaching im beruflichen Kontext

Methode: **Ideale Führungskraft zeichnen**

Anwendung:

- In Team-Trainings
- In Führungskräftetrainings
- Zur Visualisierung und Bewusstmachung der Anforderungen an Führende
- Zur Entscheidungshilfe, ob jemand in Führungspositionen gehen möchte

Methode: **Vision Pensionierung**

Anwendung:

- In Karriere-Coaching
- Bei der Erarbeitung von Sinn von Leben und Arbeit
- Zur Erkenntnisgewinnung bzgl. Work-Life-Balance
- Zum Selbstmanagement
- Zur Selbstführung
- Um sich Ziele zu erarbeiten

Methode: **SCARF-Modell (plus Übung)**

Anwendung:

- In Team-Trainings
- In Führungskräftetrainings
- Zur Sensibilisierung
- Im Coaching: Eigener Anteil an „schwierigen“ Mitarbeitern erkennen

Methode: **Brilliante Momente**

Anwendung:

- Einstieg in Coaching oder Training
- Eröffnung von Teammeetings
- Start in die Selbstreflektion von Führungskräften

Methode: **PERMA**

Anwendung:

- Beim Coaching: Unterstützung der Führungskräfte in ihrer Rolle
- Begleitung neuer Führungskräfte bei der Entwicklung ihres eigenen Führungsstils
- Training
- Führungskräfteentwicklung
- Vermittlung moderner Führung
- Selbstreflektion

Methode: **Wertehierarchie**

Anwendung:

- Allgemeine (berufliche) Unzufriedenheit
- Unstimmigkeiten mit Mitarbeitenden
- Mangelnde Identifikation mit der Organisation, dem Unternehmen

- Im Training
- Im Coaching

Methode: **ABC-Modell**

Anwendung:

- Muster bearbeiten
- Erkenntniserarbeitung: Mein Anteil an „wenn ..., dann ...“-Situationen
- Glaubenssätze identifizieren
- Innere Bilder identifizieren

Methode: **Der leere Stuhl**

Anwendung:

- Vorbereitung schwieriger Gespräche
- Emotionale Vorwegnahme schwieriger Gespräche
- Perspektivwechsel

Methode: **Führende in meinem Leben**

Anwendung:

- Einstieg in das Führungskräfte-Coaching
- Zur Wahrnehmung von Einflüssen
- Zur Entwicklung von Nachwuchs-Führungskräften

Methode: **Inneres Führungsteam**

Anwendung:

- Identifikation unterschiedlicher Rollen in Führungssituationen
- Vorbereitung schwieriger Gespräche
- Bearbeitung innerer Konflikte in der Führungsarbeit
- Zur Entscheidungsfindung

Methode: **Energiefass**

Anwendung:

- Umgang mit Stress
- Resilienzförderung
- Identifikation von Stressoren
- Ableitung von Handlungskompetenzen

Methode: **Circle of Influence**

Anwendung:

- Einflussbereich bewusst machen
- Einflussgrenzen bewusst machen
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume bewusst machen
- Verantwortungsbereiche bewusst machen

- Akzeptanz stärken
- Selbstwirksamkeit stärken

Methode: **Geleitete Imagination**

Anwendung:

- Im Karriere-Coaching
- Bei beruflicher Unzufriedenheit
- Zur Findung von Prioritäten im Leben

Fazit

Eine der Grundhaltungen im Systemischen Coaching lautet: “Jede Aussage über die Welt, Organisationen oder andere Menschen ist in erster Linie eine Aussage über die Beobachtenden, die die Aussage machen“ (Bublies, 2023).

Wer positiv über andere spricht, wird selbst positiv wahrgenommen. Es zeigt sich, dass Menschen dazu neigen, die Attribute, die wir in anderen beschreiben, uns zuzuordnen. Hierbei steht nicht die Problemlösung im Vordergrund, sondern insbesondere auch positive Emotionen, Engagement, sinnstiftende Aktivitäten, Beziehungen und persönliches Wachstum. (Blickhan D. , Positive Psychologie - ein Handbuch für die Praxis, 2018)

Aus eigener Erfahrung weiß ich: Die eigenen Emotionen anlassbezogen regulieren zu können, ist eine der wichtigsten Führungsfähigkeiten. Sie wird umso wichtiger, je höher ein Mensch in einer organisationalen Hierarchie angesiedelt ist. Und positive Emotionen lassen sich besser und angenehmer regulieren und tragen wertvoll zur Selbstfürsorge von Führenden bei.

Führende und Mitarbeitende profitieren aufgrund des durch Zuversicht, Einfluss und Sinn entstehenden höheren Energieniveaus von den Grundprinzipien Positiver Psychologie. Auch der Einsatz von Coaching-Methoden und ein gelebter systemischer Ansatz kann das Verhältnis von Führenden und Mitarbeitenden verständnisvoller und zufriedener gestalten.

Bei der grundsätzlichen Haltung von Systemischen Coaches werden jedoch Grenzen von coachenden Führenden aufgezeigt. Nehmen wir beispielsweise die Coaching-Grundhaltung „Nicht-wissen“ mit dem Insel-Modell. Bei Führenden und Mitarbeitenden geht es in Organisationen vielmehr darum, die verschiedenen Inseln zu verbinden und gemeinsames Wissen zu bündeln, um die Aufgaben der Organisation zu erfüllen.

Coaching durch Führende oder Mitarbeitende kann es aus meiner Sicht daher nicht geben. Eine durch Coaching inspirierte Führung, die sich an den Bedürfnissen der Mitarbeitenden orientiert, jedoch sehr wohl.

Dabei profitieren nicht nur Führende und Mitarbeitende, sondern insbesondere die Organisation durch eine energievollere Erfüllung ihrer Aufgaben. Die grundsätzliche Daseinsberechtigung der Organisation wird durch klare, akzeptierte Ziele und Entscheidungen wesentlich gefestigt.

Literaturverzeichnis

- Berger, H. (2023). Flipchartprotokoll, Übungen und Arbeitsblätter. In In-Konstellation (Hrsg.), *Modul Führungskräfteentwicklung* (S. 1-11). Online: In-Konstellation.
- Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Blickhan, D. (2018). *Positive Psychologie - ein Handbuch für die Praxis*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Blickhan, D. (2021). *Positive Psychologie und Coaching*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Bublies, S. (2023). Fotodokumentation Modul Willkommen. *Ausbildung zum Systemischen Coach* (S. 6-7). Köln: In-Konstellation.
- Ebner, D. M. (2019). *Positive Leadership*. Wien: facultas Universitätsverlag.
- Rose, N. (2021). *Management Coaching und Positive Psychologie*. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Rose, N. (2021). *Management Coaching und Positive Psychologie*. Freiburg München Stuttgart: Haufe Group.
- Seliger, R. (2023). *Das Dschungelbuch der Führung - Ein Navigationssystem für Führungskräfte*. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH.
- Wagner, D. M. (2024). Grundlagen von Führung. In In-Konstellation (Hrsg.), *Übungsabend Führung* (S. 4 - 11). Online: In-Konstellation.