

Abschlussarbeit

Von Vanessa Rath

Analyse verschiedener Methoden und Werkzeuge
des systemischen Coachings zur Unterstützung
der Neuausrichtung und Neudefinition von Führung

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	3
2 Systemisches Coaching: Grundlagen und Prinzipien.....	3
3 Systemische Fragen als Werkzeug im Coaching	4
4 Genogramm: Analyse familiärer Einflüsse auf Führung	5
5 Aufstellungsarbeit: Darstellung und Analyse von Führungssystemen.....	7
6 Paradoxe Interventionen: Durchbrechen von Widerstand in der Führung	8
7 Reframing: Neubewertung und Perspektivenwechsel der Führungs-situation	10
8 Schlussfolgerungen	12
9 Exkurs: Agile Transformation	14

1 Einleitung

Hintergrund und Bedeutung des Themas

Der Hintergrund und die Bedeutung des Themas liegen in der zunehmenden Komplexität und Dynamik von Organisationen und Führungsaufgaben. Führungskräfte stehen vor immer größeren Herausforderungen bei der Bewältigung von Veränderungen und der Förderung einer positiven Arbeitskultur. Das systemische Coaching bietet hier eine innovative Herangehensweise, um Führung neu zu definieren. Durch die Einbeziehung des sozialen und organisatorischen Kontexts, die Betrachtung von Wechselwirkungen und die Anwendung spezifischer Methoden und Werkzeuge können Führungskräfte ihre Perspektive erweitern, neue Handlungsstrategien entwickeln und den Erfolg ihres Teams und ihrer Organisation nachhaltig steigern.

Zielsetzung der Arbeit

Die Zielsetzung der Hausarbeit besteht darin, eine Analyse von verschiedenen Methoden und Werkzeugen des systemischen Coachings durchzuführen und deren Auswirkungen auf die Neuausrichtung und Neudefinition von Führung zu untersuchen. Dabei sollen die Bedeutung und Anwendung der einzelnen Methoden und Werkzeuge aufgezeigt sowie deren Potenzial zur Förderung einer neuen Führungsperspektive beleuchtet werden. Anhand von Fallbeispielen und literarischer Recherche sollen zudem konkrete Anwendungsszenarien und Erfolgsfaktoren aufgezeigt werden. Letztendlich sollen die Ergebnisse der Analyse dazu beitragen, einen Beitrag zur Weiterentwicklung des systemischen Coachings im Kontext der Führung zu leisten.

2 Systemisches Coaching: Grundlagen und Prinzipien

Definition des systemischen Coachings

Das systemische Coaching ist ein Ansatz, der darauf abzielt, komplexe dynamische Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu verstehen und zu beeinflussen. Es beruht auf dem Verständnis, dass Menschen und ihre Probleme in einem größeren sozialen und organisatorischen Kontext betrachtet werden sollten. Das systemische Coaching geht davon aus, dass Veränderungen in einem System nur durch die Einbeziehung aller relevanten Personen und Faktoren erreicht werden können. Im systemischen Coaching liegt der Fokus nicht nur auf individuellen Veränderungen, sondern auch auf den Auswirkungen dieser Veränderungen auf das gesamte System und die Beziehungen darin. Es basiert auf verschiedenen Prinzipien, wie beispielsweise der Annahme, dass keine Person allein für ihre Probleme verantwortlich ist, sondern dass diese in einer komplexen Wechselwirkung mit anderen stehen. Das systemische Coaching nutzt daher Methoden und Werkzeuge, um diese verschiedenen Perspektiven und Zusammenhänge zu erfassen und den Klienten bei der Bewältigung ihrer Herausforderungen zu unterstützen. Durch die Anwendung systemischer Prinzipien kann die Führungsperspektive erweitert und eine neue Definition von Führung ermöglicht werden.

Prinzipien und Annahmen des systemischen Ansatzes

Der systemische Ansatz basiert auf verschiedenen Prinzipien und Annahmen, die für die Neuausrichtung von Führung durch systemisches Coaching relevant sind. Dazu zählen unter anderem die Betrachtung von Systemen als Ganzes, die Anerkennung der Vielfalt und Wechselwirkungen innerhalb des Systems sowie die Fokussierung auf Lösungen und Ressourcen. Im Kontext der Hausarbeit wird untersucht, wie diese Prinzipien und Annahmen durch Methoden und Werkzeuge des systemischen Coachings in die

Praxis umgesetzt werden können, um Führungskräften dabei zu helfen, eine neue Führungsperspektive zu entwickeln und erfolgreich zu sein. Die Analyse dieser Methoden und Werkzeuge ermöglicht es, konkrete Handlungsstrategien zu identifizieren, die es Führungskräften ermöglichen, ihre Rolle auf eine dynamische und reflektierte Weise auszuüben und somit einen positiven Einfluss auf das gesamte System zu nehmen.

Verbindung zwischen systemischem Coaching und Führungsdefinition

Die Verbindung zwischen systemischem Coaching und der Führungsdefinition liegt darin, dass das systemische Coaching Führungskräften dabei hilft, ihre Führungsrolle auf eine effektive und authentische Weise auszuüben. Der systemische Ansatz betont die Betrachtung von Systemen als Ganzes und berücksichtigt dabei die Wechselwirkungen zwischen den Menschen und den Strukturen innerhalb einer Organisation. Durch systemisches Coaching werden Führungskräfte dazu ermutigt, ihre eigene Führungsdefinition zu entdecken und zu entwickeln, die auf ihren Werten, Stärken und Zielen basiert. Dabei werden auch die Auswirkungen der Führung auf das gesamte System und die darin agierenden Personen berücksichtigt. Das systemische Coaching fördert eine reflektierte und ressourcenorientierte Führung, bei der die Führungskräfte dazu befähigt werden, die individuellen und kollektiven Potenziale des Systems zu erkennen und zu nutzen.

3 Systemische Fragen als Werkzeug im Coaching

Bedeutung und Funktion von systemischen Fragen

Systemische Fragen sind zentraler Bestandteil des systemischen Coachings und dienen dazu, neue Perspektiven zu eröffnen und das systemische Denken zu fördern. Sie haben verschiedene Funktionen und Bedeutungen:

1. Reflexion: Systemische Fragen laden dazu ein, über die eigenen Gedanken, Überzeugungen und Handlungsmuster nachzudenken. Sie helfen dabei, sich bewusst zu werden, warum man bestimmte Dinge tut oder denkt und eröffnen Raum für Selbstreflexion und Selbsterkenntnis.
2. Perspektivwechsel: Systemische Fragen eröffnen neue Blickwinkel und ermutigen dazu, verschiedene Perspektiven einzunehmen. Sie helfen dabei, alternative Sichtweisen zu erkunden, um neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu finden.
3. Herausforderung von Annahmen: Systemische Fragen stellen Annahmen und Glaubenssätze in Frage. Sie ermutigen dazu, etablierte Denkmuster zu überdenken und neue Möglichkeiten und Lösungsansätze zu entdecken.
4. Erkennen von Systemzusammenhängen: Systemische Fragen fördern das Bewusstsein für die Wechselwirkungen und Verbindungen innerhalb eines Systems. Sie helfen dabei, die Auswirkungen des eigenen Handelns auf andere Personen oder Elemente im System zu erkennen und zu berücksichtigen.
5. Förderung von Ressourcenorientierung: Systemische Fragen fokussieren oft auf Ressourcen, Stärken und Potenziale. Sie ermutigen dazu, Lösungsansätze und Handlungsmöglichkeiten zu finden, die auf vorhandenen Ressourcen und Fähigkeiten aufbauen.

Die Bedeutung von systemischen Fragen liegt darin, dass sie den Prozess des eigenen Denkens, Reflektierens und Handelns anregen. Sie unterstützen Führungskräfte dabei, neue Erkenntnisse zu gewinnen, ihr Verhalten zu hinterfragen und ihre Perspektive zu erweitern. Durch systemische Fragen

werden neue Denk- und Handlungsmuster angeregt, die zu individuellem Wachstum und Veränderungen führen können.

Anwendung von systemischen Fragen zur Neuausrichtung der Führungs-perspektive

Systemische Fragen können dabei helfen, die Führungsperspektive neu auszurichten. Hier sind einige Beispiele für solche Fragen:

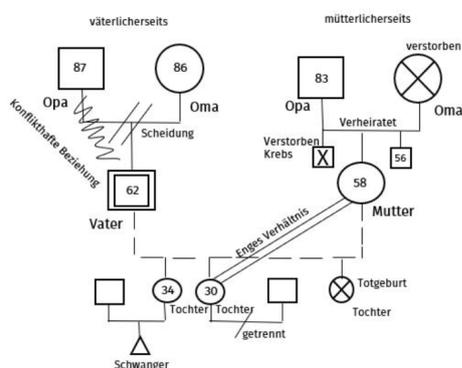
1. Welche Auswirkungen hat meine bisherige Führungsperspektive auf das System und die darin agierenden Personen?
2. Welche Werte, Prinzipien und Überzeugungen liegen meiner bisherigen Führungsperspektive zugrunde und wie wirken sie sich auf mein Führungsverhalten aus?
3. Welche anderen Perspektiven und Sichtweisen innerhalb des Systems könnten für meine Führungsrolle relevant sein?
4. Welche blinden Flecken habe ich als Führungskraft und wie können diese mein Urteilsvermögen und meine Entscheidungen beeinflussen?
5. Wie kann ich meine Führungsperspektive erweitern, um die unterschiedlichen Bedürfnisse und Potenziale der Mitarbeitenden besser zu erkennen und anzuerkennen?
6. Wie kann ich mein Führungsverhalten so gestalten, dass es die Zusammenarbeit und Kooperation innerhalb des Systems positiv beeinflusst?
7. Welche Ressourcen und Stärken innerhalb des Systems können von meiner Führungsperspektive profitieren und wie kann ich diese bewusst nutzen?

Das Stellen systemischer Fragen ermöglicht es Führungskräften, ihre Perspektive zu hinterfragen und neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten zu erkunden, um eine neue und verbesserte Führungsperspektive einzunehmen.

4 Genogramm: Analyse familiärer Einflüsse auf Führung

Ein Genogramm ist ein visuelles Diagramm, das die familiären Beziehungen, Verbindungen und Einflüsse innerhalb einer Familie darstellt. Es kann auch verwendet werden, um familiäre Einflüsse auf die Führung einer Person zu analysieren.

Beispiel eines Genogramms:



Bei der Analyse familiärer Einflüsse auf die Führung können folgende Aspekte im Genogramm berücksichtigt werden:

1. Familiäre Strukturen: Das Genogramm zeigt die familiäre Hierarchie, Geschwisterbeziehungen und andere Verwandtschaftsverhältnisse. Diese können Auswirkungen auf das Führungsverhalten haben, beispielsweise durch die Übernahme oder Ablehnung von Autorität oder die Art und Weise, wie Entscheidungen getroffen werden.
2. Wertesystem: Das Genogramm kann auch die Übertragung von Werten und Überzeugungen innerhalb der Familie aufzeigen. Diese Werte können Einflüsse auf die Führungsperspektive und -methoden einer Person haben.
3. Kommunikationsmuster: Das Genogramm kann die Art und Weise abbilden, wie in der Familie kommuniziert wurde und wird. Kommunikationsmuster beeinflussen die Art und Weise, wie eine Person als Führungskraft kommuniziert und mit anderen interagiert.
4. Erfahrungen und Traumata: Das Genogramm kann zeigen, ob es in der Familie traumatische Erfahrungen gab, wie zum Beispiel Scheidung, Krankheit oder Verlust. Diese Erfahrungen können das Verhalten und die Führung einer Person beeinflussen.
5. Rollen und Erwartungen: Das Genogramm kann auch die Rollen und Erwartungen innerhalb der Familie anzeigen. Bestimmte Rollen oder Erwartungen können das Selbstverständnis und das Führungsverhalten einer Person prägen.

Die Analyse familiärer Einflüsse auf die Führung mit Hilfe eines Genogramms ermöglicht es, die Zusammenhänge zwischen der familiären Herkunft und der Führung einer Person zu erkennen. Es bietet eine Möglichkeit, die verschiedenen Einflüsse zu reflektieren, um ein besseres Verständnis für die eigene Führungsweise zu entwickeln und gegebenenfalls Veränderungen vorzunehmen.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass das Genogramm nur ein Werkzeug ist und dass familiäre Einflüsse lediglich einen Teil der Führungsidentität einer Person ausmachen. Andere Einflüsse wie Bildung, Berufserfahrung und persönliche Werte spielen ebenfalls eine Rolle.

Fallbeispiele zur Veranschaulichung der Anwendung von Genogrammen

Fallbeispiel 1:

Anna ist Führungskraft in einem Unternehmen. Sie hat das Gefühl, dass ihre Kommunikation mit ihrem Team manchmal schwierig ist und ihre Mitarbeiter nicht immer klar verstehen, was von ihnen erwartet wird. Anna entscheidet sich, ein Genogramm zu erstellen, um die familiären Einflüsse auf ihre Kommunikationsmuster zu analysieren.

Im Genogramm stellt sie fest, dass ihre Eltern oft sehr indirekt miteinander kommunizierten und Konflikte vermieden haben. Anna erinnert sich auch daran, dass es in ihrer Familie als unhöflich galt, seine Meinung offen auszudrücken. Sie erkennt, dass sie diese Muster unbewusst übernommen hat und auch in ihrer beruflichen Kommunikation indirekt und wenig klar sein kann.

Mit diesem Verständnis beginnt Anna, bewusster und offener zu kommunizieren. Sie stellt sicher, dass ihre Erwartungen klar formuliert sind und sie zur Sicherstellung von Verständnis regelmäßige Feedback-Runden und Meetings einplant. Durch diese bewusste Anpassung ihrer Kommunikation kann Anna eine bessere Verbindung zu ihrem Team aufbauen.

Fallbeispiel 2:

Max ist ein aufstrebender Manager in einem internationalen Unternehmen. Er hat jedoch Schwierigkeiten, mit Konflikten umzugehen und trifft oft Entscheidungen, um Konflikten aus dem Weg

zu gehen. Max beschließt, ein Genogramm zu erstellen, um die familiären Einflüsse auf seine Konfliktbewältigung zu analysieren.

Im Genogramm erkennt er, dass in seiner Familie Konflikte oft vermieden wurden. Seine Eltern bevorzugten es, unangenehme Diskussionen zu vermeiden, und versuchten stattdessen, Harmonie aufrechtzuerhalten. Max erkennt, dass er dieses Verhalten auch in seiner beruflichen Karriere übernommen hat.

Nachdem er diese Erkenntnisse gewonnen hat, entscheidet Max, sich mit dem Umgang mit Konflikten auseinanderzusetzen. Er sucht nach Schulungen und Coaching, um seine Fähigkeiten in der Konfliktbewältigung zu verbessern und Wege zu finden, wie Konflikte auf eine konstruktive Weise angegangen werden können. Durch diese bewusste Auseinandersetzung mit dem familiären Einfluss kann Max lernen, Konflikte besser zu managen und effektivere Entscheidungen zu treffen.

5 Aufstellungsarbeit: Darstellung und Analyse von Führungssystemen

Erklärung des Konzepts der Aufstellungsarbeit im systemischen Coaching

Die Aufstellungsarbeit ist eine Methode im systemischen Coaching, die dazu dient, tiefe Einblicke in verborgene Dynamiken und Muster in verschiedenen Systemen zu erhalten. Sie basiert auf der Systemtheorie und geht davon aus, dass ein Individuum immer Teil eines größeren Systems ist, wie z.B. Familie, Organisation oder Team.

Bei der Aufstellungsarbeit werden die verschiedenen Elemente des Systems, wie zum Beispiel Personen oder Symbole, räumlich angeordnet. Dies kann entweder mit tatsächlichen Personen oder mit Hilfe von Stellvertretern erfolgen. Das Anliegen des Klienten oder das zu untersuchende Problem wird dabei repräsentiert.

Die Stellvertreter oder die räumliche Anordnung der Elemente spiegeln dabei die Dynamiken und Beziehungen im System wider. Der Coach hilft dem Klienten, diese Dynamiken zu erkennen und zu verstehen. Durch die physische Darstellung des Systems werden oft unbewusste Aspekte sichtbar gemacht und es entsteht ein umfassenderes Bild der Situation.

Die Aufstellungsarbeit ermöglicht es dem Klienten, verschiedene Perspektiven einzunehmen und alternative Lösungen zu erkunden. Verborgene Konflikte, Muster oder Blockaden werden aufgedeckt und können bearbeitet werden, um eine bessere Systemdynamik zu erreichen.

Diese Methode kann in verschiedenen Kontexten angewendet werden, wie zum Beispiel bei der Erforschung familiärer Dynamiken, bei der Analyse von Beziehungen in Organisationen oder bei der Klärung von Teamproblemen. Sie ermöglicht eine tiefere Einsicht in komplexe Systeme und unterstützt den Klienten dabei, neue Erkenntnisse zu gewinnen und alternative Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Anwendung von Aufstellungsarbeit zur Visualisierung und Analyse von Führungssystemen

Die Aufstellungsarbeit kann auch zur Visualisierung und Analyse von Führungssystemen genutzt werden. Hierbei werden nicht nur Personen, sondern auch die Strukturen und Dynamiken innerhalb des Führungssystems dargestellt.

Ein Beispiel:

Eine Führungskraft namens Sarah ist unzufrieden mit der aktuellen Situation in ihrem Team. Sie hat das Gefühl, dass die Kommunikation und Zusammenarbeit nicht optimal funktionieren und dass die Motivation ihrer Teammitglieder sinkt. Sarah entscheidet sich, eine Aufstellung des Führungssystems durchzuführen, um die Ursachen für diese Probleme zu identifizieren.

Sarah wählt Stellvertreter für sich selbst, ihre Teammitglieder, Vorgesetzte und andere relevante Personen im Unternehmen. Diese Stellvertreter werden im Raum positioniert, wobei die räumlichen Beziehungen die bestehenden Hierarchien und Verbindungen widerspiegeln.

Während des Prozesses können alte Muster und Dynamiken deutlich werden. Zum Beispiel könnte sich zeigen, dass Sarah aufgrund ihrer Arbeitsweise und ihres Führungsstils eine große physische Distanz zu ihrem Team hat. Oder es wird sichtbar, dass in der Hierarchie andere Personen einen starken Einfluss auf die Mitarbeitenden haben, was zu Kommunikationsbarrieren führt.

Diese visuelle Darstellung ermöglicht es Sarah, die bestehenden Dynamiken und ihre eigene Rolle in diesem System zu reflektieren. Sie kann erkennen, welche Strukturen und Muster positiv oder negativ auf die Teamdynamik wirken.

Durch diese Erkenntnisse kann Sarah Veränderungen in ihrem Führungssystem initiieren. Zum Beispiel kann sie bewusster und offene Kommunikation fördern, um eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen. Sie kann auch die Hierarchiedynamik überdenken und überlegen, wie sie die Verantwortung und das Mitspracherecht der Mitarbeiter stärken kann.

Die Aufstellungsarbeit ermöglicht es Führungskräften, eine neue Perspektive auf ihre Führungspraxis und -struktur zu gewinnen. Dadurch können sie gezielt Veränderungen anstoßen und ein effektives und gesundes Führungssystem schaffen. Wichtig ist jedoch, dass die gewonnenen Erkenntnisse und Veränderungen in den Arbeitsalltag übertragen und umgesetzt werden, um nachhaltige Verbesserungen zu erzielen.

6 Paradoxe Interventionen: Durchbrechen von Widerstand in der Führung

Erklärung und Einsatz von paradoxen Interventionen im Coaching-Prozess

Paradoxe Interventionen sind eine spezielle Art von Interventionen, die im Coaching eingesetzt werden, um den Klienten zum Umdenken und zur Veränderung seiner Perspektive anzuregen. Sie basieren auf dem Konzept des paradoxen Denkens und haben das Ziel, dem Klienten unerwartete Einsichten und Lösungsansätze zu bieten.

Die Grundidee hinter paradoxen Interventionen ist es, dem Klienten eine Situation oder ein Verhalten zu präsentieren, das im Widerspruch zu seinen gewohnten Denk- oder Verhaltensmustern steht. Dies kann den Klienten dazu bringen, seine Annahmen, Überzeugungen oder Handlungsweisen zu hinterfragen und neue Möglichkeiten zu erkennen.

Ein Beispiel für eine paradoxe Intervention wäre es, einen Klienten dazu aufzufordern, bewusst das Gegenteil von dem zu tun, was er normalerweise tun würde, um ein bestimmtes Problem zu lösen. Wenn der Klient beispielsweise feststellt, dass er immer versucht, vor schwierigen Situationen wegzulaufen, könnte der Coach ihn dazu ermutigen, bewusst in solche Situationen hineinzugehen.

Diese scheinbar widersprüchliche Handlung soll den Klienten herausfordern und dazu bringen, neue Wege zu finden, um mit der Situation umzugehen. Oft werden dabei Ironie oder Humor eingesetzt, um die Spannung zu mildern und den Klienten zum Nachdenken anzuregen.

Paradoxe Interventionen können in verschiedenen Coaching-Kontexten und für verschiedene Themen eingesetzt werden. Sie können dazu dienen, festgefahrene Denkmuster zu durchbrechen, ungesunde Verhaltensweisen zu destabilisieren oder neue Lösungsansätze zu finden, die außerhalb der gewohnten Denkmuster liegen.

Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass paradoxes Coaching eine sensible Herangehensweise erfordert und nicht für jeden Klienten oder jede Situation geeignet ist. Es sollte mit Vorsicht eingesetzt werden und erfordert ein tiefes Verständnis der Bedürfnisse und des Kontexts des Klienten. Ein gut ausgebildeter Coach kann die richtige Balance finden, um den Klienten zu provozieren und gleichzeitig ein sicheres und unterstützendes Umfeld zu schaffen.

Paradoxe Interventionen können im Coaching-Prozess äußerst wirkungsvoll sein, da sie den Klienten dazu bringen, neue Perspektiven einzunehmen und innovative Lösungen zu finden. Durch das Infragestellen gewohnter Muster und Denkweisen kann der Klient neue Wege entdecken und Veränderungen in Gang setzen.

Bedeutung der Überwindung von Widerstand und unproduktiven Mustern in der Führung

Die Überwindung von Widerstand und unproduktiven Mustern in der Führung ist von großer Bedeutung, da sie den Erfolg einer Führungskraft und die Produktivität des Teams maßgeblich beeinflussen kann. Hier sind einige Gründe, warum dies wichtig ist:

1. **Effektive Zusammenarbeit:** Widerstand und unproduktive Muster können zu Konflikten und Spannungen im Team führen, was die Zusammenarbeit und Kommunikation beeinträchtigt. Durch die Überwindung dieser Hindernisse kann eine Führungskraft ein harmonisches Arbeitsumfeld fördern, in dem sich die Teammitglieder unterstützen und effektiv zusammenarbeiten.
2. **Innovationsfähigkeit:** Widerstand und unproduktive Muster können auch die Innovationsfähigkeit eines Teams einschränken. Wenn Teammitglieder Angst vor Fehlern oder Ablehnung haben, werden sie weniger bereit sein, neue Ideen einzubringen oder Risiken einzugehen. Indem eine Führungskraft diese Hindernisse überwindet und ein Klima der Offenheit und Unterstützung schafft, können innovative Ideen und Lösungen gefördert werden.
3. **Mitarbeitermotivation und -bindung:** Unproduktive Muster können zu geringer Mitarbeitermotivation und niedriger Bindung an das Unternehmen führen. Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass ihre Beiträge nicht wertgeschätzt oder ihre Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden, werden sie weniger engagiert und motiviert sein. Eine Führungskraft, die Widerstand überwindet und unproduktive Muster umkehrt, kann das Vertrauen und die Motivation der Mitarbeiter stärken und sie stärker an das Unternehmen binden.
4. **Steigerung der Leistung:** Indem Widerstand und unproduktive Muster überwunden werden, kann eine Führungskraft die Leistung des Teams steigern. Durch die Schaffung eines positiven und unterstützenden Arbeitsumfelds können Teammitglieder ihre Fähigkeiten und Talente besser einsetzen und ihr volles Potenzial entfalten.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Überwindung von Widerstand und unproduktiven Mustern in der Führung ein kontinuierlicher Prozess ist. Eine Führungskraft muss bereit sein, ihre eigenen Muster und

Denkweisen zu hinterfragen und Veränderungen voranzutreiben. Dies erfordert Einfühlungsvermögen, kommunikative Fähigkeiten und die Bereitschaft, sich selbst und das Team weiterzuentwickeln. Durch diesen Prozess können langfristige positive Veränderungen erzielt werden, die sich auf die Leistung und das Wohlbefinden des gesamten Teams auswirken.

Fallbeispiele zur Veranschaulichung der Anwendung paradoxer Interventionen in der Führung

Fallbeispiel 1:

Eine Führungskraft bemerkt, dass ihr Team immer wieder abwartend und passiv ist, wenn es um die Entscheidungsfindung geht. Die Teammitglieder neigen dazu, auf Anweisungen von oben zu warten, anstatt eigenständig Lösungen zu erarbeiten. Um diesen unproduktiven Zustand zu durchbrechen, könnte die Führungskraft eine paradoxe Intervention nutzen. Sie könnte das Team auffordern, bewusst keine Anweisungen oder Vorgaben zu erwarten, sondern eigenständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Dies mag zunächst absurd klingen, da das Team gewohnt ist, auf Anweisungen zu warten. Aber in diesem Fall könnte die paradoxe Intervention das Team dazu ermutigen, selbstbewusster zu werden, mehr Initiative zu ergreifen und eine aktivere Rolle bei der Entscheidungsfindung zu übernehmen.

Fallbeispiel 2:

Eine Führungskraft hat ein Teammitglied, das immer wieder Überstunden macht und sich völlig verausgibt, um seine Aufgaben zu erledigen. Die Führungskraft erkennt, dass diese Arbeitsweise langfristig ungesund und unproduktiv für das Teammitglied ist. Um das Teammitglied zu einem gesünderen Verhalten zu motivieren, könnte die Führungskraft eine paradoxe Intervention einsetzen. Sie könnte dem Teammitglied die Anweisung geben, bewusst weniger zu arbeiten und mehr Zeit für Erholung und Freizeit zu nehmen. Obwohl dies zunächst kontraintuitiv erscheinen mag, könnte diese Intervention das Teammitglied dazu ermutigen, die eigene Work-Life-Balance in den Blick zu nehmen und alternative Wege zu finden, um effektiver und gesünder zu arbeiten.

Diese Fallbeispiele zeigen, wie paradoxe Interventionen in der Führung eingesetzt werden können, um festgefahrene Muster zu durchbrechen und neue Verhaltensweisen zu fördern. Durch das bewusste Infragestellen und Umkehren von Gewohnheiten und Annahmen können Führungskräfte ihre Teams dazu anregen, neue Perspektiven zu entwickeln, ihre Komfortzone zu verlassen und innovative Lösungen zu finden. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass paradoxe Interventionen sensibel eingesetzt werden sollten und ein tiefes Verständnis der individuellen Situation und Bedürfnisse der Mitarbeiter erfordern.

7 Reframing: Neubewertung und Perspektivenwechsel der Führungssituation

Erklärung des Reframing-Konzepts im systemischen Coaching

Reframing ist ein Konzept im systemischen Coaching, das darauf abzielt, neue Perspektiven auf bestehende Situationen oder Probleme zu entwickeln. Es handelt sich um eine Methode, bei der der Coach und der Coachee gemeinsam alternative Sichtweisen und Interpretationen einer Situation erkunden.

Beim Reframing geht es darum, den Blickwinkel zu ändern und neue Bedeutungen und Möglichkeiten zu entdecken. Anstatt sich auf negative Aspekte oder Probleme zu konzentrieren, konzentriert sich das Reframing darauf, die positiven oder verborgenen Ressourcen und Potenziale einer Situation zu identifizieren.

Der Coach unterstützt den Coachee dabei, seine Denkmuster und Glaubenssätze zu überprüfen und alternative Interpretationen oder Lösungsansätze zu finden. Durch das Reframing können festgefahrene Denkmuster und Handlungsmöglichkeiten aufgebrochen werden, um neue und kreative Lösungen zu finden.

Ein Beispiel für Reframing könnte sein, eine als negatives Ereignis oder Problem wahrgenommene Situation in eine Herausforderung oder Chance umzuinterpretieren. Indem der Coachee neue Perspektiven einnimmt und alternative Bedeutungen findet, kann er seine Sichtweise verändern und neue Handlungsmöglichkeiten erkennen.

Reframing ist eine effektive Methode, um Menschen dabei zu unterstützen, ihre Denkmuster und Sichtweisen zu erweitern und neue Lösungen für ihre Herausforderungen zu finden. Es fördert Flexibilität, Kreativität und die Fähigkeit, aus verschiedenen Blickwinkeln zu denken.

Anwendung von Reframing-Techniken zur Schaffung neuer Sichtweisen und Handlungsoptionen in der Führung

Reframing-Techniken können in der Führung eingesetzt werden, um neue Sichtweisen und Handlungsoptionen zu schaffen. Hier sind einige Beispiele, wie diese Techniken angewendet werden können:

1. Umdeutung von Problemen: Anstatt Probleme als Hindernisse zu sehen, können Führungskräfte sie als Möglichkeiten zur Entwicklung und Verbesserung umdeuten. Indem sie die Perspektive ändern und nach Chancen suchen, können sie ihre Teams dazu ermutigen, kreativere Lösungen zu finden.
2. Perspektivenwechsel: Eine Führungskraft kann die Sichtweise wechseln und sich in die Lage ihrer Teammitglieder versetzen. Dies ermöglicht es ihnen, die Herausforderungen oder Meinungsverschiedenheiten aus der Perspektive anderer zu betrachten und alternative Lösungen zu finden.
3. Neuformulierung von Zielen: Anstatt sich auf das Problem zu konzentrieren, können Führungskräfte ihre Ziele neu formulieren, um eine positive Ausrichtung zu schaffen. Zum Beispiel statt "Wir müssen dieses Problem beheben" könnte die Formulierung "Wir wollen eine nachhaltige Lösung finden, die unser Unternehmen voranbringt" lauten.
4. Übertreibung: Eine Führungskraft kann eine Situation bewusst übertreiben, um die Bedeutung abzuschwächen oder zu relativieren. Dies kann dazu beitragen, kleine Herausforderungen in den richtigen Kontext zu setzen und größere Prioritäten zu erkennen.
5. Identifikation von Ressourcen: Reframing-Techniken können eingesetzt werden, um die vorhandenen Ressourcen und Stärken des Teams zu identifizieren. Indem die Führungskraft diese Ressourcen hervorhebt, können neue Handlungsmöglichkeiten und Lösungsansätze gefunden werden.

Durch die bewusste Anwendung von Reframing-Techniken können Führungskräfte neue Denkmuster und Perspektiven fördern, die es ihnen ermöglichen, innovative Lösungen zu finden und ihre Teams zu motivieren. Es ist wichtig, diese Techniken sensibel einzusetzen und die individuellen Bedürfnisse und Vorlieben der Teammitglieder zu berücksichtigen.

Fallbeispiele zur Veranschaulichung der Anwendung von Reframing-Techniken in der Führung

Fallbeispiel 1:

Eine Führungskraft bemerkt, dass es ein Konflikt zwischen zwei Teammitgliedern gibt, die an einem gemeinsamen Projekt arbeiten. Anstatt den Konflikt als negativ oder störend zu betrachten, wendet die Führungskraft Reframing-Techniken an und sieht den Konflikt als Chance für Wachstum und Verbesserung. Sie nimmt eine Perspektive ein, in der Konflikte als Möglichkeit zur Verbesserung der Zusammenarbeit und zur Förderung von kreativen Lösungen betrachtet werden. Die Führungskraft organisiert ein Meeting, in dem beide Teammitglieder ihre Standpunkte austauschen und die Gruppe gemeinsam nach Lösungen sucht. Durch das Reframing des Konflikts als Chance für Teamentwicklung und Innovation gelingt es der Führungskraft, eine positive und konstruktive Atmosphäre im Team zu schaffen.

Fallbeispiel 2: Veränderungsprozess im Unternehmen

Eine Führungskraft steht vor der Herausforderung, einen Veränderungsprozess im Unternehmen zu initiieren. Sie erkennt jedoch, dass ihre Mitarbeiter ängstlich und widerstandsfähig gegenüber Veränderungen sind. Anstatt die Ängste und den Widerstand als Hindernisse zu betrachten, nutzt die Führungskraft Reframing-Techniken, um neue Sichtweisen zu schaffen. Sie kommuniziert die Vorteile und Chancen des Veränderungsprozesses und betont, wie er das Unternehmen und die Mitarbeiter voranbringen kann. Die Führungskraft positioniert die Veränderung als Chance für persönliches Wachstum und berufliche Weiterentwicklung. Durch das Reframing werden die Ängste und der Widerstand der Mitarbeiter in eine positive Ausrichtung umgewandelt, und sie werden motiviert und bereit, den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten.

Diese Fallbeispiele zeigen, wie Führungskräfte Reframing-Techniken einsetzen können, um neue Sichtweisen und Handlungsoptionen zu schaffen. Durch das Umdenken von Problemen in Chancen, den Perspektivenwechsel, die Neuformulierung von Zielen, die Übertreibung und die Identifikation von Ressourcen können Führungskräfte eine positive und konstruktive Atmosphäre schaffen und ihre Teams zu innovativem Denken und Handeln motivieren.

8 Schlussfolgerungen

Auswirkungen und Potenzial des systemischen Coachings auf die Neuausrichtung der Führung

1. Ganzheitliche Perspektive: Das systemische Coaching betrachtet Führung nicht isoliert, sondern im Kontext des gesamten Systems, zu dem das Unternehmen und die Mitarbeiter gehören. Dadurch wird eine ganzheitliche Perspektive eingenommen, die es ermöglicht, Beziehungen, Interaktionen und Dynamiken im System zu verstehen und zu berücksichtigen.
2. Reflexion und Selbsterkenntnis: Systemisches Coaching unterstützt Führungskräfte dabei, ihre eigene Rolle und ihr Verhalten zu reflektieren und tiefgehende Einsichten über ihre Stärken, Schwächen, Werte und Überzeugungen zu gewinnen. Dies schafft die Grundlage für eine Neuausrichtung der Führung.
3. Veränderung des Denkens und Handelns: Durch systemisches Coaching werden Führungskräfte ermutigt, ihre Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen und neue Perspektiven einzunehmen. Dies ermöglicht ihnen, alte Gewohnheiten und Denkmuster loszulassen und neue Wege der Führung zu erkunden.

4. Stärkung der Selbstverantwortung: Systemisches Coaching ermutigt Führungskräfte, Verantwortung für ihr eigenes Handeln und ihre Entscheidungen zu übernehmen. Indem sie sich ihrer eigenen Verantwortung bewusst werden, können sie proaktiv handeln und Veränderungen gezielt gestalten.

5. Förderung von Kommunikation und Beziehung: Systemisches Coaching unterstützt Führungskräfte dabei, ihre Kommunikationsfähigkeiten zu verbessern und konstruktive Beziehungen aufzubauen. Dies trägt zur Stärkung der Führungsfähigkeiten bei und ermöglicht eine effektive Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern.

Das systemische Coaching hat das Potenzial, Führungskräfte dabei zu unterstützen, ihre Führungspraxis zu verbessern und sich auf die aktuellen Herausforderungen einzustellen. Es fördert die persönliche Entwicklung, ermöglicht neue Perspektiven und stärkt die Führungskompetenzen, was letztendlich zu einer Neuausrichtung der Führung führen kann.

Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Forschungsmöglichkeiten

In Bezug auf zukünftige Entwicklungen und Forschungsmöglichkeiten im Bereich Führung gibt es mehrere interessante Aspekte, die untersucht werden könnten:

1. Digitale Transformation: Mit der zunehmenden Digitalisierung und dem Einsatz neuer Technologien wird die Führung vor neue Herausforderungen gestellt. Es wäre interessant, zu erforschen, wie sich die Führung in einer digitalisierten und vernetzten Arbeitswelt verändert und wie Führungskräfte die Chancen und Risiken effektiv nutzen können.

2. Inklusiv Führung: Die Förderung von Vielfalt und Inklusion am Arbeitsplatz wird immer wichtiger. Forschungen könnten sich darauf konzentrieren, wie Führungskräfte eine inklusive Kultur schaffen können, die die unterschiedlichen Perspektiven, Hintergründe und Fähigkeiten der Mitarbeiter anerkennt und einbezieht.

3. Agile Leadership: In Zeiten des schnellen Wandels wird die Fähigkeit zur agilen Führung immer wichtiger. Es könnte erforscht werden, wie Führungskräfte ihre Fähigkeiten zur Anpassung, Kreativität und Innovation weiterentwickeln können, um erfolgreich mit Unsicherheit und Veränderungen umzugehen.

4. Nachhaltige Führung: Angesichts der globalen Herausforderungen im Umwelt- und Sozialbereich wäre es interessant zu untersuchen, wie Führungskräfte nachhaltige Praktiken und Werte in ihre Führungsarbeit integrieren können. Dies könnte die Förderung von Umweltbewusstsein, sozialer Verantwortung und ethischem Verhalten umfassen.

5. Positive Leadership: Positive Psychologieansätze haben gezeigt, dass eine positive Ausrichtung der Führung zu besseren Ergebnissen und einem positiven Arbeitsklima beitragen kann. Es könnte erforscht werden, wie Führungskräfte positive Führungstechniken und -strategien entwickeln können, um die Motivation, das Engagement und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern.

Diese sind nur einige Beispiele für mögliche Forschungsbereiche in der Führung. Es bleibt abzuwarten, wie sich der Bereich weiterentwickelt und welche neuen Erkenntnisse in Zukunft gewonnen werden können.

9 Exkurs: Agile Transformation

Führung im agilen Kontext hat sich grundlegend von traditionellen Führungsansätzen unterschieden. Im agilen Rahmen gibt es eine stärkere Betonung von Selbstorganisation, Teamarbeit und kontinuierlicher Verbesserung. Führungskräfte fungieren eher als Coaches oder Servant-Leader, die Teams unterstützen und befähigen, statt direkte Anweisungen zu geben.

Systemisches Coaching kann diesen Veränderungsprozess unterstützen, indem es Führungskräfte darin unterstützt, ihre Rolle neu zu definieren und ihre Führungskompetenzen entsprechend anzupassen:

1. Neues Rollenverständnis: Systemisches Coaching hilft Führungskräften, sich von einem hierarchischen und kontrollorientierten Führungsstil zu einem kooperativeren und unterstützenden Ansatz zu entwickeln. Es unterstützt sie dabei, ihre Rolle als Coach oder Facilitator zu verstehen und zu akzeptieren.
2. Entwicklung von Coaching-Fähigkeiten: Systemisches Coaching ermöglicht es Führungskräften, Coaching-Techniken und -Fähigkeiten zu erlernen, um ihre Teams effektiver zu unterstützen. Dies umfasst zum Beispiel das aktive Zuhören, das Stellen von offenen Fragen und das Hinterfragen von Annahmen.
3. Förderung von Selbstorganisation: Systemisches Coaching hilft Führungskräften, ihre Teams zur Selbstorganisation zu ermutigen und Verantwortung zu übertragen. Es unterstützt sie dabei, Vertrauen aufzubauen, die Entscheidungsfindung zu delegieren und Ressourcen bereitzustellen, um Teams effektiv arbeiten zu lassen.
4. Förderung von Lern- und Feedbackkulturen: Systemisches Coaching hilft Führungskräften, eine Kultur des Lernens und des kontinuierlichen Feedbacks zu fördern. Es unterstützt sie dabei, Feedbackprozesse zu etablieren, die den Austausch und die Weiterentwicklung fördern.
5. Umgang mit Widerstand und Ambiguität: Agiler Wandel kann mit Widerstand und Unsicherheit einhergehen. Systemisches Coaching hilft Führungskräften, mit diesen Herausforderungen umzugehen, indem es ihnen Werkzeuge und Denkanstöße gibt, um mit Widerstand umzugehen, Ambiguität zu bewältigen und Veränderungen zu unterstützen.

Systemisches Coaching gibt Führungskräften die Werkzeuge und Perspektiven an die Hand, um den agilen Wandel zu unterstützen und effektiv in einer agilen Organisation zu führen. Es trägt dazu bei, die Führungskompetenzen anzupassen und einen kooperativen und unterstützenden Führungsstil zu entwickeln, der den Anforderungen agiler Organisationen gerecht wird.