

Systemische Coachingmethoden in der modernen Führung

Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung
(September 2023 - April 2024)

Julia Henning



*„Man muss viel gelernt haben,
um über das,
was man nicht weiß,
fragen zu können.“*

Jean-Jacques Rousseau

Inhaltsverzeichnis

0. Gender Hinweis	2
1. Mein (Um)Weg zum Coaching und in Führung	3
2. Definitionen	4
2.1. Coaching	4
2.1.1. Was ist Coaching?	4
2.1.2. Typische Coaching Themen	4
2.1.3. Besonderheit Systemisches Coaching	4
2.1.4. Abgrenzung Coaching \leftrightarrow Therapie	4
2.2. Was ist Führung?	5
3. Die Führungskraft als Coach	5
3.1. Rollenkonflikt	5
3.2. Auswege aus dem Dilemma	6
4. Welche Haltung macht eine Führungskraft zu einem Coach?	6
5. Coachingmethoden Part I: Zuhören – die Königsdisziplin	7
5.1. Aktives Zuhören	7
5.2. Die 4 Ebenen des Zuhörens	7
5.3. Reframing	8
6. Coachingmethoden Part II: Fragen – die Essenz	8
6.1. Skalierungsfragen	9
6.2. Zirkuläre Fragen	9
6.3. Hypothetische Fragen	9
6.3.1. Wunderfrage	10
6.4. Paradoxe Intervention: Verschlimmerungsfragen	10
7. Ausblick: Coaching in der zukünftigen Arbeitswelt	11
8. Danksagung	11
9. Quellenverzeichnis	12
10. Abbildungsverzeichnis	12

0. Gender Hinweis

In dieser Arbeit wird zur besseren Lesbarkeit eine geschlechtsneutrale Sprache oder das generische Maskulinum verwendet. Es wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass unabhängig von der gewählten Formulierung alle Geschlechter gleichermaßen gemeint sind.

1. Mein (Um)Weg zum Coaching und in Führung

Was ich in 40 Lebensjahren erlebt und überlebt habe, reicht laut meinem Umfeld für mehrere Leben.

Schon früh übernahm ich viel Verantwortung als große Schwester und in sportlichen Teams. Menschen für eine Sache zu begeistern, Klarheit schaffen und dabei empathisch mit verschiedenen Bedürfnissen zu sein, waren schon damals meine Stärken. In diversen Ehrenämtern und ersten Jobs beim Radio, auf Messen und Sportevents konnte ich mich ausprobieren und lernen, mich schnell an ungewohnte Situationen und immer neue Ziele anzupassen. Was ich auch lernte:

- Wenn wir ein starkes WARUM haben, finden sich Wege, WIE wir dieses Ziel erreichen.
- Gemeinsam geht es besser, leichter und macht mehr Freude.

Mit 20 absolvierte ich eine kaufmännische Ausbildung und fand meine Leidenschaft im Controlling. Planen, umsetzen, analysieren und verbessern war einfach mein Ding. Die Zusammenarbeit mit vielen Führungskräften und in cross-funktionalen Projektteams, wo ich ohne disziplinarische Macht führte, hat meine Erkenntnisse der ersten 20 Jahre bestätigt. Was es mich zusätzlich gelehrt hat:

- Gute Führung beginnt bei uns selbst.
- Das Wohlbefinden der Menschen hinter den Zahlen bestimmt den Projekterfolg.

Um diese Klarheit zu gewinnen, brauchte es in meinem Leben allerdings eine Zeit mit sehr schlechter Selbstführung. Mehrere private Schicksalsschläge, unterdrückte Gefühle, immer mehr Arbeit und ungelöste Konflikte im Job bedrohten meine Gesundheit. Das habe ich lange mit aller Kraft ignoriert, bis ich 2016 die Diagnose Burnout erhielt und einsehen durfte, jetzt dringend selbst Hilfe zu brauchen.

Durch eine tiefenpsychologische Therapie konnte ich nicht nur Schicksalsschläge aufarbeiten, eigene Gefühle und fremde Perspektiven verstehen und mein Leben um gefühlt 180 Grad drehen, indem ich neue, bessere Entscheidungen traf. Viele kluge, nachhaltige Fragen später schwirrte in meinem Kopf rum: „Wie macht die Therapeutin das nur? Wie kann sie so geduldig warten, bis ich auf meine Lösungen komme, statt mir einfach zu sagen, was ich tun oder lassen soll?“

Die Antwort war: systemisches Coaching! ...und in diesem Moment war mir klar, dass ich diese Coaching-Magie gern eines Tages lernen und weitergeben will.

Parallel dazu wurde Achtsamkeit für mich der Schlüssel zu gesunder Selbstführung und Burnout-Prävention, zu Gelassenheit, Fokus und menschenzentrierter Führung. Seit einer Yogalehrer- & Meditations-Ausbildung ist tägliche Achtsamkeitspraxis mein Anker in stürmischen Zeiten. Auch in der Achtsamkeit bleibt man idealerweise, wie im Coaching und in der Führung, lebenslang lernend.

Heute bringe ich mein Wissen und all meine Erfahrungen in meiner Rolle als Transformation Manager People & Processes ein und bin dankbar für die Möglichkeit, vielen Menschen, Projekten und der Organisation zu dienen.

2. Definitionen

2.1. Coaching

2.1.1. Was ist Coaching?

Ein Coaching hat das Ziel, individuelle Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen primär in beruflichen Kontexten und Anlässen zu fördern und zu unterstützen. Coaching ist ein auf die individuellen Bedürfnisse des Klienten abgestimmter Beratungsprozess, der ergebnisorientiert im Sinne des Erhalts der Leistungsfähigkeit, der Förderung von Selbstführung und einer gesunden Work-Life-Balance arbeitet.¹

In der systemischen Arbeit verstehen wir unter Coaching die maßgeschneiderte Problemlösung im Spannungsdreieck zwischen Beruf, Organisation und Privatleben oder in einem dieser drei Bereiche eine Problemlösungsmethode, in welcher der Coach für die passenden Fragen, hilfreichen Zusammenfassungen und die Einhaltung des Ablaufs verantwortlich ist, und der der Coachee eigenständige Lösungen für seine Situation -für seine anstehenden Fragestellungen findet.²

2.1.2. Typische Coaching Themen

im Berufsumfeld	in Organisationen	im privaten Bereich
Erfolg und Erfüllung im Beruf Konfliktmanagement Entwicklung Motivation & Leistung Führung Kommunikation	Vision und Strategie Kultur & Change Management Umstrukturierung Produktentwicklung Teamdynamiken Organisationsentwicklung	Vereinbarkeit ganzheitliche Gesundheit (physisch, mental, sozial, emotional) Krisenbegleitung Selbstvertrauen Entscheidungen

Tabelle 1: Tabelle zu typischen Coachingthemen

2.1.3. Besonderheit Systemisches Coaching

Als Besonderheit im Coaching geht das systemische Coaching davon aus, dass der Coachee Teil eines größeren Systems (z.B. Familie, Team, Unternehmen) ist und sein Verhalten und seine Entwicklung von diesem System beeinflusst werden. Im systemischen Coaching wird daher nicht nur der Klient, sondern auch sein Umfeld betrachtet. Es werden gezielte Interventionen eingesetzt, um die Wechselwirkungen zwischen dem Klienten und seinem System zu beleuchten und damit neue Perspektiven zu eröffnen und Handlungsoptionen zu erweitern. So kann das systemische Coaching zur Lösung komplexer Probleme beitragen und nachhaltige Veränderungen bewirken.

2.1.4. Abgrenzung Coaching ↔ Therapie

Coaching arbeitet mit gesunden Klienten, ist zukunftsorientiert und auf Verbesserung der persönlichen oder beruflichen Leistungsfähigkeit und die Erreichung spezifischer Ziele ausgerichtet („von 0 auf 1“).

Therapie ist in der Regel längerfristig und konzentriert sich auf die Heilung und Behandlung von psychischen Störungen oder Traumata. („von -1 auf 0“) Therapeuten sind medizinisch oder psychologisch ausgebildet.

Da Coaching kein Ersatz für medizinische oder psychologische Behandlung ist, ist die Abgrenzung zur Therapie wichtig und immer wieder im Coaching zu prüfen, weil die Übergänge oft fließend sind.

2.2. Was ist Führung?

Führung ist zielbezogene Einflussnahme, einerseits durch Personen, andererseits durch Strukturen.³

Laut Wikipedia hat Führung die Bedeutung „leiten“, „die Richtung bestimmen“, „in Bewegung setzen“ (...) und bezeichnet planende, koordinierende und kontrollierende Tätigkeiten in Gruppen und Organisationen. Dies erfordert eine Reihe von Fähigkeiten, darunter Kommunikation, Entscheidungsfindung, Problemlösung und Konfliktmanagement.

In Unternehmen unterscheidet man meist zwei Arten von Führung, die sich in einer Person vereinen, aber auch durch verschiedene Personen verantwortet werden können.

Disziplinarische Führung ist Mitarbeiterführung mit Weisungsbefugnis und schließt arbeitsrechtliche Themen einer Führungskraft mit ein.

Fachliche Führung beschränkt sich auf die fachliche Mitarbeiterführung ohne Weisungsbefugnis.⁴

3. Die Führungskraft als Coach

3.1. Rollenkonflikt

Eine Führungskraft, die als Coach agieren möchte, steht oft vor einem Rollenkonflikt. Die traditionelle Führungsrolle basiert auf Hierarchie und Autorität. Die Führungskraft ist verantwortlich für Zielsetzung, Ergebniskontrolle und Entscheidungsfindung. Im Gegensatz dazu setzt die Rolle des Coaches auf die Unterstützung der Mitarbeitenden in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung, auf Ressourcenaktivierung und das Stärken ihrer Eigenverantwortung. Statt Kontrolle und Vorgaben stehen im Coaching Lösungsoffenheit, Begleitung und Unterstützung im Vordergrund. Möchte eine Führungskraft also gleichzeitig Coach sein, kann es zu Missverständnissen und Verwirrung kommen, da die Erwartungen und Anforderungen an die Führungskraft nicht klar sind.



Abbildung 1: Spannungsfeld zwischen führen und coachen

3.2. Auswege aus dem Dilemma

Ein Weg aus diesem Dilemma kann sein, die Rollen „Führungskraft“ und „Coach“ klar voneinander abzugrenzen. So könnte die Führungskraft zum Beispiel bestimmte Zeiten oder Situationen definieren, in denen sie als Coach agiert, und andere, in denen sie die traditionelle Führungsrolle einnimmt. Hier ist es empfehlenswert, zuerst für sich selbst Klarheit über die aktuelle Rolle zu schaffen und diese innere Klarheit dann nach außen zu kommunizieren.

Ein weiterer Ansatz kann die Weiterbildung in Coachingmethoden (siehe Punkt 5) sein, um notwendige Fähigkeiten und Werkzeuge zu erwerben, um beide Rollen effektiv ausfüllen zu können.

In unserem Konzern gibt es glücklicherweise eine interne Coaching-Initiative, die es ermöglicht, in anderen Geschäftsbereichen die Rolle des reinen Coaches zu übernehmen.

Schließlich kann es auch hilfreich sein, einen externen Coach einzubeziehen, um selbst als Führungskraft die traditionelle Rolle beizubehalten.

4. Welche Haltung macht eine Führungskraft zu einem Coach?

Haltung ist die innere Einstellung oder Überzeugung, die sich in unserem Verhalten widerspiegelt. Um unsere Haltung zu ändern, dürfen wir unser Verhalten bewusst reflektieren und ändern. Eine Führungskraft, die als Coach agieren möchte, sollte also zunächst die eigene Haltung überprüfen, um die notwendige Nähe und das Vertrauen für den Coachingprozess zu kreieren:

- **Augenhöhe statt Hierarchie:** Die coachende Führungskraft sieht und schätzt jeden Mitarbeitenden als einzigartige Person. Sie respektiert und wertschätzt die individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen und Perspektiven. („Ich bin OK – Du bist OK – Wir sind OK“)
- **Kontakt statt Distanz:** Die coachende Führungskraft pflegt einen offenen und ehrlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden. Sie kommuniziert klar und direkt, aber auch einfühlsam und unterstützend. Sie bemüht sich, hinter jedem Verhaltensmuster eine positive Absicht zu sehen und das Verhalten von der Person zu trennen, besonders bei kritischen Rückmeldungen.
- **Demut statt Wissen:** Die coachende Führungskraft ist lösungsoffen und lässt die Erwartung los, alle Antworten zu haben oder beurteilen zu müssen. Sie lernt von Mitarbeitenden und ist bereit, ihre eigenen Fehler und Schwächen zu zeigen.
- **Empowerment statt Kontrolle:** Eine coachende Führungskraft ermutigt und befähigt Mitarbeitende, eigene Lösungen zu finden und eigene Entscheidungen zu treffen. Sie fördert die Autonomie und Selbstbestimmung der Mitarbeitenden, anstatt ihnen Vorschriften zu machen. Dabei arbeitet die Führungskraft als Coach stets ressourcen- statt defizitorientiert.

5. Coachingmethoden Part I: Zuhören – die Königsdisziplin

*„Wenn du sprichst, wiederholst du nur das, was du schon weißt,
doch wenn du zuhörst, kannst du vielleicht etwas Neues lernen.“ Dalai Lama*

5.1. Aktives Zuhören

Aktives Zuhören ist eine Spezialform des Zuhörens, die Verstehen wollen und Rückmelden inkludiert, während man vollständig auf den Sprechenden konzentriert ist. Das Schöne am aktiven Zuhören ist, dass wir es jederzeit und überall im Alltag üben können. Es erfordert Aufmerksamkeit, Offenheit, Verständnis und Feedback, um sicherzustellen, dass die Botschaft korrekt interpretiert wird.

Auch wenn wir meinen, regelmäßig aktiv zuzuhören, dürfen wir unsere Umsetzungskompetenz (auch bekannt als Knowing-Doing-Gap) täglich selbst überprüfen. Mit Teams kann man es super mit einem Timer über 5/10/15 Minuten abwechselnd üben. Einer spricht und einer hört ausschließlich zu, im Anschluss wird das Gehörte paraphrasiert (in eigenen Worten wiedergegeben). Die verbalen und nonverbalen Bestandteile des Aktiven Zuhörens habe ich hier in einer Wortwolke zusammengefasst:



Abbildung 2 Wortwolke zum Aktiven Zuhören

5.2. Die 4 Ebenen des Zuhörens

Die "Theory U" von Otto Scharmer identifiziert vier Ebenen des Zuhörens:⁵

- **DOWNLOADING (Ich-bezogenes Zuhören):** Hierbei handelt es sich um oberflächliches Zuhören, bei dem wir nur das hören, was wir bereits wissen oder erwarten. Weiterentwicklung ist somit blockiert. *„Ich habe es mir schon gedacht.“*
- **OPEN MIND (faktisches Zuhören):** Wir konzentrieren uns auf Fakten und Informationen, die von unseren bisherigen Überzeugungen abweichen. Hierbei geht es darum, neue Daten zu sammeln und unsere Meinungen zu ändern. *„Ich habe Neues gelernt.“*
- **OPEN HEART (empathisches Zuhören):** Hier versetzen wir uns in die Position des Sprechenden und verstehen Gefühle und Motive. *„Ich bin berührt und kann verstehen.“*
- **OPEN WILL (generatives Zuhören):** Das tiefste Niveau des Zuhörens, bei dem wir offen für neue Möglichkeiten und Transformation sind. Es geht nicht nur um Verstehen, sondern auch um Lernen und Wachstum. *„Dieses Gespräch hat mich verändert.“*

5.3. Reframing

Reframing ist eine einfache, aber sehr wirksame Coachingmethode, die darauf abzielt, die Perspektive des Mitarbeitenden zu ändern, indem Situationen oder Probleme neu bewertet und umgedeutet werden. Dadurch können unangenehme Gefühle oder Blockaden reduziert und neue Lösungswege eröffnet werden. Reframing fördert persönliches Wachstum und Entwicklung. Dabei setzen wir das Gehörte und Verstandene in einen neuen Rahmen und Zusammenhang.

Hier ein paar Beispiele:

Wir können Schwächen und Behinderungen als „Defizit“ sehen oder als „Bereicherung“ für eine diversere Welt.

Statt zu sagen „Ich habe einen Fehler gemacht.“ können wir uns sagen „Ich habe etwas gelernt.“

„Ich habe keine Zeit.“ heisst im Zweifel auch „Es ist nicht wichtig.“ (oder etwas anderes ist wichtiger)

Eine „Abschlussarbeit“ kann ein „Geschenk“ zur Vertiefung des Gelernten sein. Eine „Prüfung“ wird das „Highlight“ zum feierlichen Abschluss mit Gleichgesinnten.⁷

Statt „Ich kann das nicht.“ wäre auch ein „Ich kann das (bisher) noch nicht.“ denkbar.

Statt zu sagen "Dieses Projekt ist zu kompliziert", können wir sagen "Dieses Projekt ist eine großartige Gelegenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen".

Erfahrungsgemäß haben hier schon kleine Interventionen das Potential, echte Aha-Momente und Erkenntnisse wie „Wow- so habe ich das noch nie gesehen!“ zu bewirken. Diese Momente können Menschen ermächtigen, Herausforderungen zu meistern und positive Veränderungen im Leben vorzunehmen.

6. Coachingmethoden Part II: Fragen – die Essenz

„Wer fragt, der führt.“

Obwohl dieser Ausspruch immer wieder zitiert wird, gibt es noch viele Führungskräfte weiterhin fast ausschließlich im Sendemodus. Die meisten Gespräche sind eine Aneinanderreihung von Monologen. Dabei sind Fragen so wichtig für den menschlichen Kontakt, das gegenseitige und gemeinsame Verständnis, Zielvereinbarungen, Entscheidungen und Motivation. Fragen unterstützen uns dabei, Informationen zu sammeln, neue Perspektiven zu eröffnen, Konflikte zu lösen, zu lernen, und vieles mehr.

Das systemische Coaching hält wunderbare Fragetypen bereit. Ich möchte besonders Führungskräfte dazu einladen, mit einer Haltung von Neugier und Vertrauen ein paar dieser Kategorien mit ihren Mitarbeitenden auszuprobieren, um in die Magie des Coachings einzutauchen.

Die Angst, „falsche“ Fragen zu stellen, ist dabei unnötig, denn der Mitarbeitende ist mündig und kompetent und wird nachfragen, wenn etwas unklar ist. Auch Pausen und Schweigen sind ein gutes Zeichen: Je länger mein Gegenüber braucht, um zu antworten, umso besser war meine Frage.

Wenn ich Klienten im Feedback frage, wie sie gewisse Pausen empfanden, haben sie diese entweder gar nicht bemerkt oder fanden sie sehr dienlich für ihre Erkenntnisprozesse.

Also: Mut zur Frage, und die Disziplin, die eventuelle Stille danach auszuhalten.

6.1. Skalierungsfragen

... werden sehr gern zu Beginn und zum Ende eines Coachings verwendet zur Standortbestimmung bezüglich Zielen, Gefühlen oder Fähigkeiten. Am einfachsten ist eine Skala von 1 bis 10, wobei 1 das niedrigste und 10 das höchste Level darstellt.

Beispiele: *„Auf einer Skala von 1 bis 10...“*

„...was ist dein aktuelles Stresslevel?“

„...wie zuversichtlich bist du bezüglich Projekt x?“

„...wo bist du auf dem Weg zum Ziel y?“

Im zweiten Schritt kann dann nach den Parametern der aktuellen Stufe („Warum 6?“), dem Zielwert (vielleicht „nur“ 8 statt 10), dem nächsten machbaren Schritt (vielleicht von 6 auf 6,5) und weiteren Maßnahmen gefragt werden.

6.2. Zirkuläre Fragen

...stellen das Herzstück systemischer Fragen dar und werden meist als „die“ systemischen Fragen bezeichnet.⁶ Sie unterstützen, Perspektiven zu wechseln, Zusammenhänge zu erkennen und komplexe Situationen, z.B. im Teamcoaching, zu klären.

Beispiele:

„Wenn ich Kollegin z jetzt fragen würde, was würde sie über dein Projekt x sagen?“

„Was glaubst du, wird unser Kunde tun, wenn der Prozess verändert ist ...?“

„Woran würde unsere Nachbarabteilung merken, dass dein Stresslevel gesunken ist...?“

Oft finden sich durch zirkuläre Fragen in Systemen des Umfelds neue Lösungen, die vorher außerhalb des Denkbaren und Vorstellbaren waren. Die direkte Frage *„Welche Stärken hast du?“* ist oft viel schwerer zu beantworten als die zirkuläre Frage *„Was glaubst du, schätzen deine Freunde/Kollegen/Kinder...an dir?“*.

6.3. Hypothetische Fragen

... sind Fragen, die uns fiktiv in die Zukunft „beamen“, um potentielle Folgen verschiedener Szenarien kritisch durchzuspielen. Sie sind ein ziel- und lösungsorientiertes Gedankenexperiment und helfen, Entscheidungen aus dem Blickwinkel zukünftiger oder theoretischer Situationen zu treffen.

Beispiele:

„Tu mal so, als hättest du die vielen Meetings nicht- wie würde sich deine Arbeitsweise verändern?“

„Mal angenommen, du wärst meine Führungskraft und ich dein Mitarbeiter: was würdest du zu mir sagen?“

„Nehmen wir mal an, ein Kollege ohne Lampenfieber würde die Präsentation halten: Wie würde das genau ablaufen?“

Meist helfen solche hypothetischen Fragen enorm, ein bisschen Distanz zum Problem und Nähe zu möglichen Lösungen herzustellen. Der Kreativität sind hier wenig Grenzen gesetzt. Mit anschließenden systemischen Fragen können wir die Ansätze auf Machbarkeit für den Lösungsweg zum Ziel prüfen.

6.3.1. Wunderfrage

Ein Sonderfall der hypothetischen Frage ist die "Wunderfrage":

"Stell dir vor, heute Nacht, während du schläfst, geschieht ein Wunder und dein Ziel ist erreicht (Problem gelöst/Konflikt geklärt/...). Du weißt es aber nicht, weil du geschlafen hast. Woran merkst du am nächsten Morgen nach dem Aufwachen, dass dieses Wunder geschehen ist? Was wäre anders? (Woran merkst du das? / Wie fühlt sich das an?)"

Manchen Mitarbeitenden hilft es hier, die Augen für einen Moment zu schließen. Als coachende Führungskraft darf man ebenfalls ruhig atmen und geduldig die Antwort abwarten, in der eine eine Zukunft ohne das aktuelle Problem vorgestellt wird, um aus dieser klaren und konkreten Vorstellung neue Lösungswege abzuleiten.

6.4. Paradoxe Intervention: Verschlimmerungsfragen

Wenn wir eine Situation schlimmer machen können, können wir sie auch besser machen. Unter dieser Annahme ergibt es manchmal Sinn, auf wertschätzende Art absurde Fragen zur Verschlimmerung zu stellen, um Verhaltensänderungen Richtung Verbesserung zu ermöglichen.

Beispiele:

„Was könntest du tun, um noch schlechter organisiert zu sein?“

„Was könntest du tun, um die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt scheitert, massiv zu erhöhen?“

„Was könntest du tun, damit deine Angst vor (...) noch schlimmer wird?“

„Was könntest du tun, um den Konflikt mit x noch zu befeuern?“

Nicht selten wird es an dieser Stelle durchaus kreativ bis lustig, gefolgt von der Erkenntnis, dass durch entgegengerichtetes Handeln die Möglichkeit einer Verbesserung plötzlich wahrscheinlicher wird, als der Mitarbeitende bis eben noch dachte.

7. Ausblick: Coaching in der zukünftigen Arbeitswelt

Die Bedeutung von Coaching in einer sich schnell verändernden Arbeitswelt steigt. Die Zeiten, wo eine Führungskraft alle Antworten haben kann, sind vorbei. Mit immer neuen Technologien, fortschreitender Digitalisierung und Flexibilisierung brauchen und wünschen sich Mitarbeitende individuelle Weiterentwicklung- hier können Coachingmethoden hilfreich sein. Ebenso kann Teamcoaching unterstützen, wo zunehmend unterschiedliche Generationen, Erfahrungen und Kompetenzen zusammenkommen, um unterschiedliche Arbeitsstile zu vereinen, Lösungen für Konflikte zu finden und gemeinsame Ziele zu definieren.

Ist Coaching die Antwort auf alles? Nein, sicher nicht. Aber es erhöht die Wahrscheinlichkeit einer gelungenen Kommunikation enorm, damit sich Mitarbeitende gehört, wertgeschätzt und in ihrer Entwicklung unterstützt fühlen. Und dies ist im demografischen Wandel und Arbeitermangel der Zukunft die beste Voraussetzung für hohe Zufriedenheit, Motivation und Mitarbeiterbindung.

Abschließend lade ich alle Lesenden und insbesondere Führungskräfte ein, für sich zu prüfen, welche der erläuterten Coachingmethoden sie als erste ausprobieren möchten - und das mit einer klaren Haltung und Rolle als Coach. Nur Mut - es ist unglaublich, wie fähig Menschen sind, Veränderungen umzusetzen, neue Gewohnheiten zu etablieren und Entscheidungen zu treffen, wenn ihnen der Raum dafür gegeben wird und sie gut begleitet werden. Für eine zukunftsorientierte, menschenzentrierte Führung in der modernen Arbeitswelt ist Coaching ein unverzichtbares Instrument. Mögen wir dieses Instrument spielen lernen und die Magie des Coachings weiterverbreiten, um gemeinsam die besten Antworten für Individuen, Teams und Organisationen zu finden.

8. Danksagung

Es ist mir wichtig, am Ende einer 9-monatigen Reise von Herzen DANKE zu sagen.

DANKE an InKonstellation für solch eine hochwertige Ausbildung und das Privileg, jeden Monat von unterschiedlichen wunderbaren Lehrcoaches mit vielen Methoden und Tools trainiert sowie zum Ausprobieren und Wachsen animiert zu werden.

DANKE an unsere Online-Gruppe, die von September 2023 – April 2024 jedes Modul mutiger und tiefer tauchte in die Selbsterfahrung. Ich kann es kaum erwarten, dass wir uns im April für 5 Tage live sehen für unser Highlight, die Prüfungswoche.

DANKE an meine Firma, die mich unterstützt, damit ich unsere Führungskräfte und Teams mit Coaching-Magie noch zielgerichteter und wirksamer begleiten kann.

DANKE an meine 3 Lieblingsemenschen, die mich für 200 Stunden intensive Weiterbildung und viele Übungsabende hergegeben haben – ich weiss es so sehr zu schätzen.

DANKE an mich, weil ich die Ausbildung zum systemischen Coach neben allen privaten & beruflichen Herausforderungen nicht nur absolviert habe, sondern als persönliche Transformation mit Vertrauen & Zuversicht genießen konnte.

9. Quellenverzeichnis

¹ Skript zur Systemischen Coachingausbildung S.12

² Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen (S.Radatz) S.85

³ Rosenstiel, Regnet & Domsch (2020)

⁴ <https://www.personio.de/hr-lexikon/disziplinarische-vs-fachliche-fuehrung/> (Abruf 05.03.2024)

⁵ Otto Scharmer, Essentials der Theorie U. Grundprinzipien und Anwendungen, Heidelberg 2019, S. 9

⁶ Beratung ohne Ratschlag. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen (S.Radatz) S.206)

⁷ Timo Schlage, Gründer InKonstellation Coaching Akademie (Modul 6 Hypnosystemik)

10. Abbildungsverzeichnis

S.1 Titelbilder: <https://www.pexels.com/>

S.4 Tabelle 1: Tabelle zu typischen Coachingthemen

S.5 Abbildung 1: Spannungsfeld zwischen führen und coachen (<https://www.p-und-o.de/coachen-sie-noch-oder-fuehren-sie-schon-fuehrungskraft-als-coach>, Abruf 07.03.2024)

S.7 Abbildung 2: Wortwolke zum Aktiven Zuhören (<https://www.wortwolken.com/>, 07.03.2024)