

# SYSTEMISCHES COACHING ALS FÜHRUNGSKRAFT

*WE MUST ALL TRY TO EMPATHIZE BEFORE WE CRITICIZE.  
ASK SOMEONE WHAT'S WRONG BEFORE TELLING THEM  
THEY'RE WRONG.*

*(SIMON SINEK)*

Abschlussarbeit

von Katja Flamme

für die Systemischen Coaching-Ausbildung bei InKonstellation

09.02.2024 ~ [katja.flamme@gmail.com](mailto:katja.flamme@gmail.com)

1. Einleitung	3
2. Definition und Rahmenbedingungen Systemischen Coachings und Führungskraft	3
2.1. Systemisches Coaching	3
2.2. Die Führungskraft	5
2.3. Der Mitarbeiter	6
3. Die Führungskraft als systemischer Coach	7
3.1. Grundlagen	7
3.2. Coachingprozess	8
4. Fazit	12
5. Literaturverzeichnis und Quellenangaben	13
6. Executive Summary	14

# 1. Einleitung

„Das systemische Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz, bei dem der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen des Klienten liegt.“<sup>1</sup> Es kann dabei vor allem im beruflichen Umfeld dazu dienen, dass beim Coachee mit Hilfe des Coaches Veränderungsaktivität aufgrund einer vorangegangenen Problemstellung angesteuert werden.

Im Verlauf dieser Facharbeit werden zunächst die Begriffe „systemisches Coaching“, „Führungskraft“ und „Mitarbeiter“ erklärt. Im weiteren Verlauf wird ein Coachingprozess beschrieben. Bei diesem wird der Ablauf, mögliche Fragetechniken sowie Methoden erläutert, die im beruflichen Kontext dabei helfen können, ein erfolgreiches Coaching durchzuführen.

Dieses Dokument verwendet im Nachfolgenden keine Genderbestimmung. Es durchgängig von dem Coach, dem Klienten o.ä. für die männliche, die weibliche sowie diverse Form gesprochen.

## 2. Definition und Rahmenbedingungen Systemischen Coachings und Führungskraft

### 2.1. Systemisches Coaching

Der Begriff ‚Coach‘ stammt aus dem englischen und bedeutet ‚Kutsche‘. Im Rahmen des systemischen Coachings ließe sich der Begriff sinnbildlich interpretieren und übertragen, als dass die Kutsche eine Person oder eine Personengruppe zu einem vorab definierten (bzw. formulierten) Ziel transportiert. Dieses Ziel wird im Vorfeld durch den Coachee definiert.

Im Coachingprozess spielen Coachee und Coach die Hauptrolle. Der Coachee ist eine Person, die ein Coaching in Anspruch nimmt, also der Klient oder die Klientin.

Der Coach ist eine Person, die eine Einzelperson oder eine Gruppe professionell dabei unterstützt, bestimmte Ziele zu erreichen, persönliche bzw. berufliche Herausforderungen zu bewältigen. Aber auch akute Fragestellungen, die den Coachee umtreiben, können Inhalt eines Coachings sein.

---

<sup>1</sup> s. S. 17: Skript InKonstellation: Systemische Coachinausbildung

Für den Coach ist es im Rahmen des systemischen Coachings essenziell, dass die folgenden drei Prinzipien verinnerlicht werden:

### **Haltung**

Die Haltung umfasst die unvoreingenommene Haltung des Coaches. Hierzu zählt die Neutralität, Offenheit und die Neugier für die Sichtweise des Coachees. Der Coachee hat seine eigene Wirklichkeitskonstruktion. Diese Konstruktion können wir als Insel betrachten. Auf dieser Insel lebt der Coachee. Der Coach lebt ebenfalls in einer Wirklichkeitskonstruktion – auf einer anderen Insel. Beim systemischen Coaching lassen wir uns als Coach auf die Insel des Coachees ein.

Ferner betrifft die Haltung die Kommunikation auf Augenhöhe – das gegenseitige Respektieren.

### **Kontakt**

Der Kontakt zwischen Coachee und Coach ist unverzichtbar. Der Coach hat die Aufgabe (immer wieder) in Kontakt mit dem Coachee zu kommen. Gegenseitiges Vertrauen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Ebenfalls die Sicherstellung des Coaches zur Verschwiegenheit. Kontakt wird im Coaching durch die bereits definierte Haltung aufgebaut und durch Interesse und damit verbundene Fragen, die dem Coachee gestellt werden.

### **Demut**

Demut spielt im Coaching-Prozess insofern eine Rolle, als dass der Coach verinnerlicht haben muss, dass er nicht allwissend ist. Es wird anerkannt und im Prozess klar und direkt formuliert, dass der Coachee der Experte für sein eigenes Leben ist. Ein demütiger Coach erkennt an, dass er nicht alle Antworten hat. Demut bedeutet auch, dass der Coach den Coachee mit Respekt behandelt und dessen Fähigkeit zur Selbstbestimmung und zum Wachstum anerkennt.

Im Sinne des systemischen Coaching Ansatzes sind wir als Individuum nicht isoliert zu betrachten, sondern befinden wir uns in einer Vielzahl verschiedener Systeme. Diese Systeme umfassen zum Beispiel die Familie, den Freundeskreis, den Arbeitsplatz - in diesem Fall das System des Kollegiums und gegebenenfalls auch das System des Vorgesetzten. Ebenso eine Zweierkonstellation - wie beispielsweise eine Ehe oder ein Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Verhältnis bilden bereits ein System.

Das System definiert sich über voneinander abhängigen und gegenseitig beeinflussbaren Elementen. Die Interaktion im System ergibt sich durch das Zusammenwirken, der sich im System befindlichen Individuen. Die wechselseitige Interaktion und Einflussnahme werden als Zirkularität bezeichnet. Sonja Radatz geht in ihrer Definition weiter und schreibt, dass systemisch denken zirkulär-kausal denken bedeutet.

Für den Coachee ist es essenziell zu verinnerlichen, dass sich seine Problem- oder Fragestellung im ganzheitlichen Kontext seines individuellen Systems befindet und so auch Wechselwirkungen erzeugt werden.

Schlussfolgernd wird beim systemischen Coaching, das ganzheitliche System des Coachee vom Coach mit in Betracht gezogen. Es geht darum, den Coachee dabei zu unterstützen, seine eigenen Lösungen zu finden.

## 2.2. Die Führungskraft

Da Führung stets in die Denkmuster unserer Zeit eingebettet ist, gehe ich bei der Definition des Begriffes Führungskraft von einer modernen Führungskraft im 21. Jahrhundert aus.

„Die Führungskultur hat sich im 21. Jahrhundert stark verändert. Die traditionelle Führung, die auf Autorität und Präsenz basiert, hat an Bedeutung verloren. Stattdessen haben sich neue Führungsstile entwickelt, die auf Werten, Visionen, Kommunikation, Kooperation, Innovation und Flexibilität basieren. Die Führungskräfte im 21. Jahrhundert müssen in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu fördern, deren Potentiale abzurufen und Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten.“<sup>2</sup>

Eine Führungskraft hat per se nicht nur eine Rolle beziehungsweise Funktion. Es werden in verschiedenen Situationen, verschiedene Rollen eingenommen. Im weiteren Verlauf möchte ich anreißen, welche Rollen Führungskräfte noch einnehmen. Der Fokus dieser Arbeit liegt weiterhin bei der Führungskraft im Zusammenhang mit dem systemischen Coaching.

### **Vorgesetzter**

Als Vorgesetzter hat die Führungskraft die Aufgabe, im Rahmen ihrer Verantwortung, Aufgaben an Mitarbeiter zu delegieren, entsprechend den Kompetenzen und Rollenverteilung der Mitarbeiter zu verteilen und diese zu verfolgen.

---

<sup>2</sup> [https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/fuehrungsstile\\_und\\_gesellschaftliche\\_megatrends-Diskussion-Nr.22.pdf](https://www.romanherzoginstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/PDFs-Publikationen/fuehrungsstile_und_gesellschaftliche_megatrends-Diskussion-Nr.22.pdf)

### **Unternehmer/ Geschäftsführer**

Die Führungskraft handelt im Sinne des Unternehmens, um so die Bedürfnisse und Ziele der Organisation im Blick zu behalten. Dazu können quantitative Unternehmensziele zählen, aber auch Werte und Leitlinien, die für die Organisation essenziell sind. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, diese quantitativen und qualitativen Ziele aufzunehmen und an die Mitarbeiter weiterzugeben.

### **Berater / Experte**

Die Führungskraft agiert innerhalb der Fachabteilung als Experte und Berater für gewissen Problemstellungen. Seitens der Mitarbeiter, aber auch Kollegen in gleicher Position kann die Führungskraft konkret um Rat gefragt werden und als Berater agieren.

Experte kann die Führungskraft beispielsweise für ihre Fachabteilung sein und wird beispielsweise aufgrund ihrer Berufserfahrung und / oder Know-How als Experte herangezogen.

### **Mitarbeiter**

Auch die Führungskraft ist selbst noch Mitarbeiter. Dabei Mitarbeiter in der Organisation beziehungsweise dem Unternehmensumfeld sowie eventuell selbst noch Mitarbeiter einer weiteren übergeordneten Führungskraft.

### **Moderator**

Tritt die Führungskraft als Moderator auf, so erhält der Mitarbeiter die Möglichkeit, eigene Ideen für die Zielfindung einzubringen. Daraus resultiert Engagement und Motivation seitens des Mitarbeiters, er fühlt sich gesehen und wertgeschätzt. Der Mitarbeiter übernimmt Verantwortung für seine Aufgabe und Potenziale werden so gefördert.

## 2.3. Der Mitarbeiter

Der Mitarbeiter ist der zuvor definierten Führungskraft fachlich und disziplinarisch unterstellt. In seiner Rolle als Coachee bzw. Klienten kann der Mitarbeiter im Coaching-Prozess verschiedene Rollen einnehmen:

### **„Opfer-Rolle“**

Der Klient fühlt sich als Opfer und befindet sich gedanklich in einer ausweglosen Situation. Er sucht nach Bestätigung von außen, die ihm bestätigt, wie schlecht es ihm geht. Der Coachee will nicht aktiv

werden und zeigt auch keinen Willen der Veränderung. In so einem Fall ist es die Aufgabe des Coaches auf den Coachee einzugehen und ihm Kooperation anzubieten.

#### „Besucher-Rolle“

Der Coachee will sich von der „Dienstleistung“ des Coaches überzeugen lassen und hat sich aus Neugierde auf den Prozess eingelassen. Die Aufgabe des Coaches ist es, den Coachee aufzufordern, zu überlegen, was er selbst tatsächlich will und wie ein formuliertes Ziel klingen könnte.

#### Handlungsfähiger Coachee

Der Coachee will an sich arbeiten und hat die Eigenverantwortung verstanden. Ihm ist bewusst, dass die Lösung selbst von ihm selbst zu erarbeiten ist.

Der Coach kann entsprechend auf den jeweiligen Zustand des Coachees eingehen und ihn dort abholen, wo er sich gerade befindet. So wird die Zusammenarbeit von Beginn an positiv gestaltet.

## 3. Die Führungskraft als systemischer Coach

### 3.1. Grundlagen

Übernimmt die Führungskraft die Rolle als Coach, so ist die unternehmerische Position als Führungskraft zu verlassen und der Coach muss sich in Gänze mit der Rolle des Coaches identifizieren.

Schlüpft nun die Führungskraft in die Rolle des Coaches spielt „**aktives Zuhören**“ eine zentrale Rolle. Das aktive Zuhören ist eine Methode, sein Gegenüber zu verstehen und ihm das zu signalisieren. Vom Coach wird nicht nur wahrgenommen, was gesagt wurde, sondern auch wie es gesagt wurde. Dabei wird auf die Gestik und Mimik des Coachees geachtet. Es geht dabei nicht um das Verstehen des Gesagten, sondern darüber hinaus um das Erkennen der Bedeutung des Gesagten. Persönliche Anliegen, Wünsche, Bedürfnisse und Gefühle werden oftmals nicht direkt artikuliert, sondern lassen sich zwischen den Zeilen erkennen.

Das aktive Zuhören setzt voraus, dass sich der Coach ehrlich auf den Coachee einlässt. Durch Augenkontakt, eine zugewandte Körperhaltung sowie durch die Mimik kann der Coach wirkliches Interesse signalisieren. Durch das Stellen von Zwischenfragen bekommt der Coach einerseits die Möglichkeit, das Gesagte wirklich zu verstehen, es wird aber auch dem Coachee Interesse signalisiert.

Das Paraphrasieren des Coaches gibt beiden Parteien die Möglichkeit zu überprüfen, ob das Gesagte und das Empfangene richtig verstanden und wiedergegeben wurde.

Die unter 2.1. genannten Prinzipien wie Haltung, Kontakt und Demut sind für die Führungskraft in der Rolle des Coaches ebenfalls essenziell. Hinzu kommen weitere Grundprinzipien:

### **Respekt und Wertschätzung**

Das Fundament für eine erfolgreiche Zusammenarbeit liegen in dem Respekt und der Wertschätzung des Coachees und seiner individuellen Situation gegenüber. Das Verhalten des Coachees darf in keiner Art und Weise durch den Coach beurteilt, abgewertet oder belehrend sein.

### **Verschwiegenheit**

Alles, was Coachee und Coach besprechen, gilt der absoluten Verschwiegenheit.

### **Verantwortung**

Der Coach trägt die Verantwortung den Prozess des Coachings professionell zu strukturieren. Dieser sollte Mithilfe seines Methodenkoffers angereichert werden, um so einen Raum für den Coachee zu schaffen, um eigene Ressourcen zu entdecken und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln. Dem Coachee hingegen muss klar sein, dass er selbst nur die Verantwortung für die Lösungsfindung trägt.

### **Allparteilichkeit**

„Allparteilichkeit bezeichnet eine Haltung der Bereitschaft zur Identifikation und Parteilichkeit mit allen an einem System oder einem Konflikt beteiligten Personen.“<sup>3</sup> Im Rahmen des systemischen Coachings spielt die Allparteilichkeit insofern eine wichtige Rolle, als dass der Coach alle im System befindlichen Elemente (Personen) auf die gleiche Art wertschätzt. Die Allparteilichkeit ist ein aktiver Prozess, welcher vom Coach bewusst verinnerlicht werden soll.

Die oben genannten Punkte vorausgesetzt, kann der Coachingsprozess beginnen.

## 3.2. Coachingprozess

Der Coachee schildert seine Situation. Dabei ist die Problemwürdigung wichtig. Diese sollte allerdings so lange wie nötig und dabei so kurz wie möglich ausfallen. „Probleme beschreiben ein Defizit.“<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> s. <https://de.wikipedia.org/wiki/Allparteilichkeit>

<sup>4</sup> s. S. 130: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023



Wichtig ist, dass sich der Coachee aus dem Problem „heraus bewegt“, um in die **Zielformulierung** zu gelangen. Für den Erfolg des Coaching-Prozesses ist die Zielformulierung durch den Coachee fundamental. Im Coaching geht es um Situationen bei denen es nicht um ein „weg von“; sondern einem „hin zu“ geht.

Ist das Ziel formuliert, kommt es zur **Auftragsklärung**. Der Coachee legt fest, was in den gemeinsamen Sitzungen mit dem Coach erarbeitet werden soll.

Eine zentrale Aufgabe des systemischen Coaches ist es: „...**die richtigen Fragen zu stellen.**“

Wie zu Beginn bereits erläutert, besteht ein Coaching-Prozess im Wesentlichen daraus, dass der Coachee Fragen gestellt bekommt. Fragetechniken, die im Rahmen eines beruflichen Kontextes sinnvoll sein könnten, sind zum Beispiel **dissoziierende Fragen**. „Dissoziierende Fragen „beamen“ den Kunden in eine Außenansicht.“<sup>5</sup> Dabei wird der Coachee aus der intensiven Verhaftung seines Problems gelöst und in die Position des „Außenstehenden“ versetzt:

Fragestellungen dazu könnten sein:

- Angenommen, es käme gerade jetzt hier jemand in diesen Raum, der weder Sie noch Ihr Problem kennt. Wie würde diese Person die Situation schildern?
- Was würde der CEO Ihres Unternehmens genau in dieser Situation tun?
- Woran würde Ihr Kollege merken, dass das Problem gelöst ist?

Eine weitere Fragetechnik können **zirkuläre Fragen** sein. Damit soll veranschaulicht werden, inwieweit das Verhalten des Coachees mit dem Verhalten anderer Beteiligter des Systemumfelds verknüpft ist. Zirkuläre Fragen erfordern, dass der Coachee eine gezielte Einnahme von unterschiedlichen Positionen einnimmt. Bei zirkulären Fragen geht es um den Zusammenhang von Verhaltensweisen von mindestens drei Personen.

- „Was meinen Sie, wie unsere Kunden unseren Service sehen?“
- Was denken Sie, würden Ihre Abteilungsleiterkolleginnen über die Beziehung zwischen Ihnen und Ihrem Kollegen sagen?“<sup>6</sup>
- Welche Auswirkungen hätte es auf die Arbeitsleistung der Versand-Abteilung, wenn Sie (Coachee) und Frau Schulze sich weiterhin keine Informationen geben?

---

<sup>5</sup> s. S. 201: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>6</sup> s. S. 82 Skript InKonstellation: Systemische Coachinausbildung

Es ist wichtig, das aktive Verhalten des Coachees mit einzubeziehen, um darzustellen „inwieweit dessen Verhalten – teilweise über Umwege - zu einer insgesamt veränderten Situation beitragen kann.“<sup>7</sup>

Neben den Fragetechniken ist ein weiterer zentraler Punkt für einen Coachingsprozess passende Methoden beziehungsweise Konzepte anzuwenden. Im weiteren Verlauf werden zwei mögliche Konzepte erläutert:

#### Adler-Ameise-Stier-Konzept:

Es macht Sinn dieses Konzept anzuwenden, wenn es zielführend ist, die Situation oder das Verhalten aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Dabei werden sogenannten „Metapher-Tiere“ verwendet. Der Adler steht dabei für den großen Überblick, den er aus der Ferne hat, er hat dabei den größten Weitblick und kann die Dinge aus dem großen Zusammenhang sehen. Beispielsweise könnte gefragt werden: „Wo sehen Sie aus der Höhe Ansatzpunkte für eine Lösung?“<sup>8</sup>

Die Ameise sieht die Details und die dahinterliegenden Strukturen. Von ihr werden die Dinge im „Großformat“ wahrgenommen und eventuell Verborgenes kommt zum Vorschein. Eine Frage könnte sein: „Was würde die Ameise sehen, was andere nicht sehen?“<sup>9</sup>

Die Stärke des Stieres liegt darin, dass er sich auf das das Geschehene zubewegt und bemerkt die Zusammenhänge, die durch das Näherkommen ersichtlich sind. „Nehmen wir an, Sie laufen, wie ein Stier auf Ihre derzeitige Situation zu – was spielt sich da nacheinander ab, bis Sie „das rote Tuch aufspießen“?“<sup>10</sup>

Bei diesem Konzept soll der Coachee die Position des jeweiligen Tieres einnehmen und beschreiben, wie und was er dabei fühlt und auch wahrnimmt.

#### Potential-Transformation-Konzept:

Dieses Konzept hat seine Herkunft bei Gunther Schmidt. Dabei ist es das Ziel, „das Muster eines Verhaltens oder eine Fähigkeit,“<sup>11</sup> dass der Coachee offenkundig gut beherrscht auf die Problem-Situation zu übertragen.

Bei der Lösungsfokussierung wird sich darauf konzentriert, was der Coachee gut kann. Dies können

---

<sup>7</sup> s. S. 205: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>8</sup> s. S. 225: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>9</sup> s. S. 225: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>10</sup> s. S. 225: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>11</sup> s. S. 230: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

Hobbies sein, aber auch favorisierte Tätigkeiten aus dem beruflichen Alltag. Als Frage ließe sich dazu formulieren: „Was müssen Sie besonders beachten, wenn Sie die Tätigkeit ausführen, die Sie hier beschrieben?“<sup>12</sup>. Im Anschluss werden diese Kriterien auf die Problemsituation übertragen.

Beispielsweise: Töpfern – das erfordert Geduld, Liebe zum Detail, filigrane Arbeit und Kreativität. Was würde es nun bedeuten, wenn „Geduld“ auf die Situation des Coachees übertragen werden würde? Dies gilt es im weiteren Lösungsprozess herauszufinden und daraus Maßnahmen zu bilden. So lernt der Coachee die Potential-Transformation kennen und kann diese idealerweise später auch auf weitere Bereiche ausweiten.

Im Laufe der Lösungsfindung hat der Coachee eventuell schon konkrete Maßnahmen zur Zielerreichung formuliert. Sollte dies nicht der Fall sein, ist es entscheidend, das konkrete Maßnahmen vom Coach erfragt werden. Dabei sollten formulierte Maßnahmen aus fünf Teilen bestehen:

1. Wer
2. macht was (ganz konkret und spezifisch)
3. bis wann/ ab wann (genaue Daten, Zeiten)
4. zur Erreichung welcher Ergebnisse
5. und wer wird dann kontrollieren, ob die geplanten Ergebnisse auch erreicht wurden.<sup>13</sup>

Nach der Formulierung der weiterführenden Maßnahmen, kommt es zum Abschluss des Gesprächs. Für beide Teilnehmer ist dieser Prozess-Schritt wichtig, um wieder im „hier und jetzt“ anzukommen. Es kann Sinn machen, den Coachee zu fragen, ob es in Ordnung ist, den Prozess an dieser Stelle zu pausieren oder auch zu beenden. Dem Coachee sollte an dieser Stelle die Möglichkeit gegeben werden, ein weiteres Coaching-Gespräch – zur gegebenen Zeit – zu vereinbaren.

---

<sup>12</sup> s. S. 230: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

<sup>13</sup> s. S. 165: Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023

## 4. Fazit

Grundlegende Basis für ein funktionierenden und erfolgreichen Prozess ist Vertrauen. Es ist unabdingbar, dass sich beide Parteien zu 100 Prozent vertrauen und somit Vertrauen in die gemeinsame Zusammenarbeit und Lösungsfindung haben. Des Weiteren ist es von zentraler Bedeutung, dass beide Seiten verinnerlichen, dass es keine „objektive Wirklichkeit“ gibt, die Wirklichkeit liegt im Auge des Betrachters.

Bei der Problemschilderung ist zu berücksichtigen, dass jedes Problem einzigartig ist und nur vom Betroffenen wahrgenommen wird und dieses für ihn in dem Moment wirklichkeitsbestimmend ist.

Schlüpft die Führungskraft in die Rolle des systemischen Coaches ist es unentbehrlich, dass die Rolle der Führungskraft und damit auch die Verantwortlichkeit für den Mitarbeiter abgelegt wird. Auch der Mitarbeiter muss sich von seiner Rolle lösen, dass die Führungskraft Aufgaben zuweist und delegiert oder ihm sagt, was zu tun sei.

Die oben beschriebenen „Spielregeln“ vorausgesetzt sowie das Wissen, dass die Lösung im Coachee liegt, können die Beteiligten sich aufeinander einlassen. Sind sich beide Parteien ihrer Rollen und damit verbundenen Verantwortlichkeit bewusst, so ist das systemische Coaching im Berufsumfeld für die Führungskraft und für den Mitarbeiter ein sehr hilfreiches Instrument, um Lösungen für Problem-Situationen zu entwickeln.

## 5. Literaturverzeichnis und Quellenangaben

### Literatur:

- Radatz, Sonja, Beratung ohne Ratschlag – Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Wolkersdorf, Österreich, Literatur-VSM e.U., 2023
- Skript „Systemischen Coachinausbildung“ von InKonstellation Ausbildungsakademie
- Seliger, Ruth, Positive Leadership – Die Revolution in der Führung, Stuttgart, Schäfer Pöschel Verlag, 2014

### Internet:

- <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/systemisches-coaching-definition-und-modelle.html>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Coaching>
- <https://dp-akademie.de/blog/die-7-kernthesen-der-systemischen-fuehrung>
- <https://www.business-wissen.de/artikel/fuehrung-die-8-rollen-einer-fuehrungskraft/>
- <https://www.michaelaknabe.com/ausbildungen/die-fuehrungskraft-als-moderator/>
- <https://de.wikipedia.org/wiki/Allparteilichkeit>

## 6. Executive Summary

Diese Facharbeit beschreibt das Konzept des systemischen Coachings im Rahmen einer Führungskraft und des Mitarbeiters in einem Unternehmenskontext.

Im Bereich des systemischen Coachings wird erläutert, dass sich der Coach und die Coachee einem Beratungsformat unterziehen, welches zentral auf den Coachee beziehungsweise auf dessen System ausgelegt ist. Dabei wird der Coachee unterstützt, persönliche und berufliche Ziele zu erreichen sowie Herausforderungen zu bewältigen. Die Grundprinzipien des systemischen Coachings umfassen eine respektvolle Haltung, aktiven Kontakt und Demut des Coaches gegenüber dem Coachee.

Die moderne Führungskraft im 21. Jahrhundert wird als visionär, kommunikativ und kooperativ beschrieben. Neben der traditionellen Rolle als Vorgesetzter nimmt sie auch die Rollen des Unternehmers, Beraters, Experten, Mitarbeiters und Moderators ein.

Der Mitarbeiter wiederum ist fachlich und disziplinarisch der Führungskraft unterstellt und kann im Coachingprozess verschiedene Rollen einnehmen.

Die Führungskraft als systemischer Coach muss ihre unternehmerische Position verlassen und sich vollständig mit der Rolle des Coaches identifizieren. Schlüsselprinzipien dabei sind Respekt, Verschwiegenheit, Verantwortung und Allparteilichkeit. Der Coachingprozess beinhaltet das aktive Zuhören des Coaches, die Zielformulierung des Coachees, Fragetechniken sowie die Anwendung von Konzepten wie dem Adler-Ameise-Stier oder der Potential-Transformation.

Die Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Rahmen des systemischen Coachings ist darauf ausgerichtet, den Coachee dabei zu unterstützen, seine eigenen Lösungen zu finden und sich persönlich sowie beruflich weiterzuentwickeln.