

„Anwendung von Coachingmethodik im Hinblick auf die Nützlichkeit im Personalbereich“

(Themenbereich: Coaching Tools & Methoden)

Abschlussarbeit im Rahmen der
Ausbildung zum Systemischen Coach
bei InKonstellation

von

Alexandra Schuwerack

Wuppertal, im April 2024

Im Sinne der besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsdifferenzierende Formulierungen verzichtet.
Selbstverständlich beziehen sich sämtliche personenbezogenen Wörter auf alle Geschlechter.

Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Grundgedanke und Verständnis von systemischem Coaching.....	3
3. Coaching in der Personalarbeit in Abgrenzung zu Beratung, Training und Mentoring	5
4. Wann macht also Coaching als Entwicklungsmaßnahme Sinn?	6
5. Wo werden in der Personalarbeit bereits Coachingelemente genutzt?	8
6. Schluss.....	11
Literaturverzeichnis	12

1. Einleitung

Der Begriff „Coaching“ ist seit Jahren in aller Munde und genießt in einer Vielzahl von Bereichen unaufhörlich wachsende Beliebtheit. Damit einher gehen ebenfalls unterschiedliche Definitionen und Verständnisse sowie Foki und Anwendungsbereiche von Coaching. Mit Blick auf die Arbeit im Personalbereich, der sich durch diese Arbeit zieht, wird im Folgenden ein besonderes Augenmerk darauf gelegt, inwieweit in der Personalarbeit bereits an das Coaching angrenzende oder sogar überlappende Methoden angewandt werden und wie die Anwendung von Coachingmethoden darüber hinaus eingebunden werden können. Um hier die Abgrenzung zu anderen Methoden zu verstehen und Zusammenhänge sowie sinnvolle Einsatzbereiche zu erkennen, ist es unerlässlich, ein Grundverständnis von Coaching zu erlangen, welches im folgenden Kapitel einführend beschrieben wird.

2. Grundgedanke und Verständnis von systemischem Coaching

Basierend auf dem Grundverständnis des Konstruktivismus und der Tatsache, dass sich ein jeder in verschiedenen Systemen und damit in unterschiedlichen Rollen bewegt, ergibt sich folgendes Verständnis von „systemischem Coaching“:

Die Theorie des Konstruktivismus besagt, dass sich jedes Individuum seine ganz eigene Wirklichkeit schafft, seine eigene Insel, auf der er lebt und von der er blickt.

Sonja Radatz führt die konstruktivistischen Theoriegrundlagen in folgen Punkten auf:

- „Die Wirklichkeit ist nicht wirklich wirklich
- Verantwortungs-Fragen müssen entschieden werden
- Niemand kann objektiv beobachten: Beobachter sind Teil ihrer Beobachtung
- Alles Handeln macht Sinn für den Handelnden
- Autopoiese – Selbstgestaltungsmöglichkeiten für lebende Systeme
- Menschen „sind“ nicht, sondern sie „verhalten“ sich
- Probleme sind Konstrukte, die zeit- und situationsabhängig nur von den Betroffenen in ihrer Wirklichkeit wahrgenommen werden

- Probleme entstehen durch problemhafte Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen
- Wir können die Probleme anderer weder verstehen noch lösen
- Probleme bedürfen angemessener Anerkennung, Akzeptanz und Wertschätzung
- Jede Beratung ist eine Intervention in eine (funktionierende) Selbstgestaltung
- Problemlösungen brauchen keine Hypothesen“¹

Ihre systemischen Theoriegrundlagen führt sie wie folgt auf:

- „Was ist ein System?
- Menschen entstehen im System
- Systemisch denken heißt zirkulär denken
- Systemisches Denken bedeutet, in Auswirkungen zu denken
- Systemisches Denken ist ziel-, nicht „ursachen“- und vergangenheitsorientiert
- Menschen denken in ihren ureigenen Mustern
- Problemlösungen können durch hilfreiche Verstörung von außen angeregt werden
- Systemische Arbeit bedeutet Prozessarbeit
- Wir arbeiten im Beratungs-, nicht im Heimatsystem“²

Damit fällt der Blick immer auf die Person und zeitgleich auf die Rolle oder auf das System, welche in Wechselwirkung stehen.

Mit diesem Verständnis geht die Haltung des Coaches zum Coachee auf ein Miteinander im Coachingprozess einher. Der Coachee ist dabei der Experte und Lösungserarbeiter in seiner ganz individuellen Situation und mit seinem System aus Beruf, Familie, Verein etc. Der Coach ist der begleitende Unterstützer im Lösungsfindungsprozess.

Das Coaching läuft immer zielgerichtet ab mit der Grundfragestellung: was soll in Zukunft anders sein; wofür und wie kann das Coaching dabei unterstützen, einen Weg „Hin zu“ und keinen „Weg von“ zu finden. Es werden keine Kompetenzen und Fertigkeiten vermittelt, sondern die im Coachee vorhandenen Verhaltensmöglichkeiten aktiviert.

¹ Sonja Radatz, 2023, S. 78-79

² Sonja Radatz, 2023, S. 80

Coaching steigert die Eigenwirksamkeit des Nutzers mit Ausweitung auf sein Umfeld und damit strukturieren sich Veränderungen zielgerichtet in seinem System.³

Das Ziel eines Coachings ist demnach, die Weiterentwicklung von Lern- und Leistungsprozessen im Zusammenspiel individueller Anliegen - hier im beruflichen Kontext - zu fördern und zu unterstützen. Dabei liegt der Fokus in den eigenen Ressourcen, Erfahrungen und Wissen eines jeden Individuums. Im Coaching wird ein Erkenntnisprozess beim Coachee durch Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung angeregt und unterstützt, während die Haltung des Coaches immer wertfrei bleibt.

Das grundlegende Verständnis, welches dem systemischen Coaching zu Grunde liegt, lässt sich daher in der Personalarbeit sehr gut einbringen. In der Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden sowie im Allgemeinen Austausch unter Mitmenschen schafft dies einen gewinnbringenden Mehrwert.

3. Coaching in der Personalarbeit in Abgrenzung zu Beratung, Training und Mentoring

Sowohl Coaching als auch Beratung, Mentoring und Training haben alle zum Ziel, den Mitarbeitenden im Beruflichen und im Persönlichen weiterzuentwickeln. Dabei können vor allem seine Fähigkeiten und Fertigkeiten unterstützt, ausgebaut und im Ergebnis optimal eingesetzt werden. Die Herangehensweisen zwischen diesen genannten Methoden unterscheiden sich deutlich.

Im **Coaching** formuliert der Coachee das Ziel selbst und erarbeitet damit die Lösung selbstständig; dadurch kann der Coachee maximale Umsetzungserfolge erreichen.⁴ Vom Coach werden keine Lösungsvorschläge gemacht. Während des Coachings werden viele Fragen gestellt. Dadurch wird zum Nachdenken und Reflektieren angeregt. Schließlich wird Erkenntnisgewinn erzielt. Der Coachee wird auf andere Sichtweisen gestoßen und so zu einem Perspektivwechsel aufgefordert. Dadurch wechselt sein Verhaltensvermögen.

³ vgl. Britt Wrede, Karin Wiesenthal, 2018, S. 6

⁴ vgl. Sonja Radatz, 2023, S. 87

In der **Beratung** wird Fach- und Expertenwissen weitergegeben und vom Berater auch Lösungsvorschläge angeboten. Dieses Angebot von außen dargebotenen Vorschlägen kann der Ratsuchende annehmen oder für sich entscheiden, diese abzulehnen.

Das **Training** hat die Vermittlung und den Aufbau von Wissen und Können zum Ziel, welches zukünftig nachhaltig zur Anwendung führen kann. Ein Training von außen durch einen Trainer sowie gegebene Trainingsunterlagen oder Angebote online-basierter Tools sollen dazu anleiten, eigenständiges Training gezielt durchzuführen.

Im **Mentoring** findet ein Gedankenaustausch zwischen einer erfahrenen Person und einer weniger erfahrener Person statt. Der Mentee kann die Erfahrung und das Wissen des Mentors achtsam zur Kenntnis aufnehmen und in seine Handlungsweise integrieren.

Am Anfang sollte immer der Zweck für eine Mitarbeitermaßnahme beleuchtet werden, um dafür die passende Methode oder Form auszuwählen zu können.

4. Wann macht also Coaching als Entwicklungsmaßnahme Sinn?

Im Privaten beginnt Coaching bereits dann, wenn die Person mit dem Coach einen Termin vereinbart. Denn dann hat die Person erkannt, dass sie ein Thema hat, welches sie selbst nicht gelöst bekommt und an welchem sie arbeiten möchte. Mit der Terminvereinbarung wird bereits der Problemlöseprozess in Gang gesetzt. Im Arbeitskontext wird der Prozess häufig durch die Führungskraft oder die Personalabteilung angestoßen. Aber auch hier gilt: Wer Coaching angeht, sollte es unbedingt auch selbst wollen!

Themen, an denen im systemischen Coaching gearbeitet werden, betreffen kaum Leistungsveränderungen, sondern eher die Erarbeitung neuer Verhaltensmuster. Da der Coachee das Ziel selbst formuliert und die Lösung selbst erarbeiten will, erreicht er maximale Umsetzungserfolge⁵. Wenn der Coachee selbst auf die zielgerichtete Lösung gekommen ist, wird der Effekt, dass er an Veränderung festhält, größer sein als in einer reinen Beratung oder nach einem Maßnahmenvorschlag von Dritten.

⁵ vgl. Sonja Radatz, 2023, S. 87

Anwendungsbereiche und typische Fragestellungen im systemischen Coaching sind:

- Persönlichkeitscoaching
- Karrierecoaching
- Führungcoaching
- Job Skills Coaching
- Strategiecoaching
- Privatcoaching⁶

Die Themenfelder gerade im Unternehmen können ebenfalls sehr unterschiedlich sein.

Das können Themenfelder sein, wie

- „Die Entwicklung geeigneter Führungs- und Problemlösungsstrategien
- Die Rollenklärung und Positionsbestimmung in Konflikten und schwierigen Entscheidungssituationen
- Die persönliche Arbeitsorganisation und das Selbstmanagement
- Die persönliche Motivation und Entwicklung der beruflichen Karriere
- Das Umgehen mit Macht und Einfluss
- Auftritt und Wirkung in der Kommunikation und Kooperation mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden und Kollegen
- Die persönliche Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Work-Life-Balance“⁷

Bevor also aus Sicht der Personalabteilung über die Maßnahme eines Coachings entschieden werden kann, muss klar sein, was Anlass dafür ist und im besten Fall, welches Thema aus welchem Themenumfeld bearbeitet werden sollte. Dabei wird der Fokus auf eine Verhaltensänderung bzw. Optimierung von Lern- und Leistungsprozessen der Person selbst gesetzt werden. Wenn hier klar abgegrenzt werden kann zu Beratung, Training und Mentoring - wie oben beschrieben - wird ein Coaching ein gewinnbringendes Tool sein. Um die Klärung herbeizuführen, sind im Vorfeld bereits Einzel- und auch gemeinsame Gespräche geführt worden mit dem betroffenen Mitarbeiter, seiner direkten

⁶ Sonja Radatz, 2023, S. 87

⁷ Maren Fischer-Epe, 2022, S. 17-18

Führungskraft und der Personalabteilung. Das Ziel steht dabei im Fokus, damit die geeignete Maßnahme abgewogen werden kann.

Britt Wrede und Karin Wiesenthal⁸ gehen der Frage nach, ob ein Coaching als individuelles Entwicklungsinstrument sinnvoll ist und nennen folgende zu klärende Aspekte:

Vorausgeschickte Wirkungs-/Nutzenerwartung: Mit was soll der Coachee, der diese Coaching-Erfahrung gemacht hat, wieder in die vorgegebene Reihe gehen?

Erwartungsmanagement: Wie kann diese Nutzenerwartung des Coachingmodells in einen verbindlichen Leitsatz so zusammengefasst werden, dass sich Coach und Coachee auf diese Erwartungen beziehen können?

Nutzung der durch Coaching entstandenen Gestaltungskraft: Was passiert mit dem bewusst gewordenen Potenzial und den damit entstandenen Möglichkeiten?

5. Wo werden in der Personalarbeit bereits Coachingelemente genutzt?

Sicherlich gibt es Coachingelemente, die durch Mitarbeitende der Personalabteilung in der Kommunikation bereits zum Einsatz kommen, ohne dass diese bewusst angewandt werden oder eben auch dem Coaching wissentlich zugeschrieben werden.

Beginnend mit der inneren Haltung, so wird der Mitarbeitende nicht nur als Individuum, sondern auch immer im Kontext eines bzw. mehrerer Systeme gesehen und verstanden. Auch das Verstehen des Inselprinzips, das jedes Individuum und damit jeder Mitarbeitende seine eigene Wirklichkeit konstruiert, trägt zum besseren Verständnis, Kommunikation und letztendlich zur besseren Zusammenarbeit bei.

Exemplarisch wird das GROW-Modell als eine Strukturierungshilfe für Gespräche aufgeführt, welches sicherlich grundsätzlich für eine Vielzahl von Mitarbeitergesprächen Anwendung findet.

⁸ vgl. Britt Wrede, Karin Wiesenthal, 2018, S. 67

Das **GROW**-Modell zur Gesprächsstrukturierung:

GOAL – in Kontakt kommen und Anliegen klären; Ziel- und Auftragsklärung

Reality – Prüfung der aktuellen Situation, in der sich der Coachee oder Mitarbeitende bewegen, Berücksichtigung von Ressourcen und Hindernissen sowie dem systemischen Kontext

Options – Entwicklung von alternativen Handlungsmöglichkeiten und ggf. hilfreicher Unterstützung thematisieren

Way forward– erste Schritte und konkrete Umsetzung vereinbaren⁹

Je nach Gesprächsintention, Anlass und Zielsetzung - zum Beispiel in einem Entwicklungsgespräch, einem Gespräch im betrieblichen Eingliederungsmanagement oder auch im kritischen Mitarbeitergespräch - können gezielt Fragemethoden eingesetzt werden. Nicht unbekannt sind dem Personal sicherlich, wenn auch nicht in benannter Terminologie, die folgend aufgeführten und geclusterten Fragetechniken.

⁹ vgl. Skript Systemische Coachinausbildung - InKonstellation, S. 90

DIE 8 WICHTIGSTEN SYSTEMISCHEN FRAGETECHNIKEN

#	Anlass	Ziel	Beispielfragen:	Art der Frage
1	Verfahrenre Situation, die immer wieder kehrt	Verhaltensänderung herbeiführen	<ul style="list-style-type: none"> • Beschreiben Sie die Situation aus Ihrer Sicht. Was tun Sie konkret, um diese Situation herbeizuführen? • Kennen Sie dieses Verhalten bei sich auch in anderen Situationen? 	Verhaltens- und Situationsfragen
2	Komplexität in Gesprächen – diffuse Einschätzungen, Überforderung	Reduktion von Komplexität, eigene Position und Festlegung finden, Orientierung für nächste Schritte	<ul style="list-style-type: none"> • Wie würden Sie die Intensität des Konflikts auf einer Skala von 0 bis 10 bewerten? • Was fehlt bei Bewertung 0? • Was müsste passieren, damit ihre Bewertung 10 ist? • Was müsste passieren, damit sich die Bewertung verändert? 	Skalierungsfrage
3	Sehr rationale Problem-beschreibungen	Zugang zu Emotionen und deren Bedeutung für die Situation zu Erlangen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn das Projekt z.B. ein Schiff wäre, wie würde es aussehen? Wäre es eine Luxusyacht oder ein Kanu, oder....? • Welche Farbe? Welche Attribute fallen Ihnen noch dazu ein? • Welche Projektmitglieder hätten welche Funktion darauf? • Wie sind die Wetterbedingungen auf der See? 	Metaphern Frage
4	Konflikte im Team, persönliche Rückmeldung, Fremd und Selbst-wahrnehmung liegen auseinander	Relationen und wechselseitige Zuschreibungen deutlich machen, ausdifferenzieren und auflösen	<p>Fragen um's Eck:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht das wohl aus der Perspektive der KollegInnen aus der anderen Abteilung aus? • Was würde mir Ihr Projektleiter sagen, wenn ich ihn fragen würde, was es hier gerade braucht? • Wenn Ihre Mitarbeiter hier wären und ich sie fragen könnte, wie sie über das Problem denken, was würden sie wohl sagen? • Wie denken Sie ist das Verhältnis zwischen Frau X und Herrn Y? • Haben Sie Vermutungen, wie es den anderen Führungskräften mit den Veränderungen vermutlich ergeht? 	Zirkuläre Fragen
5	Problemtrance I	Potentiale für Lösungsmöglichkeiten aufdecken	<p>Suche nach Ausnahmen zum Problemzustand, Suche nach Best Practice:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wann läuft es gut? Was ist dann anders, als wenn es schlecht läuft? • Was wird in diesen Situationen getan, damit das Problem nicht auftritt? • Was muss passieren, damit Ausnahmen häufiger auftreten? • Wer kann wie dazu beitragen, dass sie Ausnahmen häufiger werden? 	Lösungsorientierte Fragen
6	Problemtrance II	Gedanklich „so tun als ob“ und Wirkung überprüfen, gedankliches Probehandeln (Gedankenexperiment)	<ul style="list-style-type: none"> • Was würde passieren, wenn die Schwierigkeiten, die gerade im Projekt auftreten, schlagartig verschwunden wären? (Wunderfrage) • Was wäre dann anders? Was würde sich nicht ändern? • Was würden Sie persönlich anders machen? • Wer würde es als erste merken? Wer als letzter? • Wer wäre am meisten überrascht/erleichtert? • Für wen hätte es vielleicht auch Nachteile? (Was ist das Gute im Schlechten? Funktionalität des Problems) 	Hypothetische Fragen
	Problemtrance in Veränderungsprozessen	Konkretisierung der Zukunft, Ausmalen der Vor- und Nachteile aktueller Entwicklungen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn das Key-Account-Management in ihrem Unternehmen 5 Jahre in ihrem Unternehmen läuft, was wird dann anders sein? • Was klappt besser? Was ist gleich geblieben? • Was hat sich vielleicht verschlechtert? 	
7	Problemtrance III	Wiederholte Verhaltensweisen aufdecken und ändern	Wenn wir Ihr Verhaltensmuster als logische Abfolge von Schritten betrachten würden, welche Schritte müssten Sie der Reihe nach genau beachten, damit am Schluss das Problem heraus kommt?	Musterfrage
8	Missglückte Projekte, Schuldzuweisungen	Irritation erzeugen, um eigene Anteile und Handlungsoptionen zu identifizieren	<ul style="list-style-type: none"> • Wie könnte man die Situation noch schlimmer machen? • Wer müsste was machen? • Was könnten Sie persönlich dazu beitragen? • Wie gelingt es der Projektgruppe, dass ihre Vorschläge vom Lenkungsreis nicht aufgegriffen werden? 	Paradoxe Fragen



10

¹⁰ https://www.avenue.de/wp-content/uploads/2017/02/Avenue_Infografik_

8wichtigsteSystemischeFragetechniken.pdf

In der täglichen Arbeit des geschulten und erfahrenen Personalers finden diese oder ähnliche Fragen sicherlich je nach Zielsetzung Anwendung.

Im Austausch gilt es grundsätzlich, dem Mitarbeitenden immer aufmerksam zuzuhören, wenig in Situationen einzugreifen und ihm Raum zu lassen, seine Gedanken auszuführen. Mit dem aufmerksamen Zuhören und Nutzen von Fragetechniken und systemischen Fragen können die Selbstreflexion angestoßen und vorhandene Ressourcen beispielsweise entdeckt werden und vor allem wird dem Gesprächspartner Wertschätzung entgegengebracht.

6. Schluss

Schlussfolgernd lässt sich sagen, dass in der professionellen Personalarbeit diverse Elemente, die ebenfalls einem Coachingprozess zugeschrieben werden, bereits angewandt werden. Dies liegt im Grundverständnis der Arbeit eines guten Personalers, denn mit seinem Gesprächspartner auf Augenhöhe zu kommunizieren und dabei immer auch unvoreingenommen zu agieren sollte selbstverständlich sein. Mit der allgemeinen Erwartung an Leistungserbringung im beruflichen Kontext geht immer auch die berechnete Erwartung einher, der Mitarbeitende entsprechend seiner Fähigkeiten und Fertigkeiten bestmöglich sich in den Arbeitsprozess einbringen. Kommt es hier zu Dysbalancen werden Gespräche angesetzt, um diesen auf den Grund zu gehen und genau hier können bereits durch eigene Haltung und darüber hinaus in der Gesprächsführung Elemente aus dem Coaching eingebracht werden. Ob die Maßnahme eines „Coachings“ die richtige und zielführende ist, um Dysbalancen auszuräumen, muss ziel- und themenabhängig eruiert werden. Im Unternehmen kann Coaching nur ein ergänzendes Instrument sein. Hier müssen immer auch andere Maßnahmen mit ins Auge gefasst werden.

Die Wichtigkeit von Aufmerksamkeit, Zuhören, Verständnis und anerkennendem Umgang ist nicht nur im Coaching essenziell, sondern sollte Basis in jedem Miteinander sein!

Literaturverzeichnis

- Britt A. Wrede, Karin Wiesenthal, **Coaching für Industrie 4.0** – Empowerment für Entwicklung und Transformation. Berlin: Springer Gabler, 2018.
- Maren Fischer-Epe, **Coaching: Miteinander Ziele erreichen**. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, 10. Auflage Dezember 2022.
- Sonja Radatz: **Beratung ohne Ratschlag**. Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen. Wolkersdorf, Österreich: literatur-vsm, 11. unveränderte Auflage 2023.
- InKonstellation, Ausbildungsakademie: Systemische Coachinausbildung – Skript, Köln, 2023

Onlinequellen:

- https://www.avenue.de/wp-content/uploads/2017/02/Avenue_Infografik_8wichtigsteSystemischeFragetechniken.pdf, 24.04.2024