

Abschlussarbeit

zur
Ausbildung „Systemischer Coach“ bei InKonstellation in
Stuttgart

Führung und Coaching Übertragung der Ausbildungsinhalte

„Wer fragt der führt“
Einsatz von Coaching-Fragen in der Mitarbeiterführung

Hinweis: In der folgenden Arbeit wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit ausschließlich die männliche Form verwendet. Sie bezieht sich auf Personen aller Geschlechter

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Grundlagen des systemischen Coachings
3. Coaching-orientierte Haltung in der Führung von Teams
4. Einsatz von systemischen Fragen in der Mitarbeiterführung
5. Fazit

1. Einleitung

Die Arbeitswelt befindet sich im stetigen Wandel – geprägt von zunehmender Komplexität, Fachkräftemangel, Digitalisierung und einem sich verändernden Verständnis von Führung.

Früher dominierten hierarchische Strukturen, in denen Anweisungen erteilt und Kontrolle ausgeübt wurden. Die Führung war meist autoritär geprägt, wobei die Entscheidungskraft beim Vorgesetzten lag und Mitarbeitende eher passiv reagierten. Dieses traditionelle Führungsverständnis gerät zunehmend in den Hintergrund, denn moderne Organisationen fordern eine Kultur der Beteiligung, Selbstverantwortung und kontinuierliche Weiterentwicklung.

In diesem Kontext wandelt sich auch die Rolle der Führungskraft: weg von einem reinen Entscheidungsträger hin zu einem Coach, der durch Fragen Orientierung bietet, Mitarbeitende zur Selbstreflexion anregt und individuelle Lösungen fördert. Diese Veränderung basiert auf der Erkenntnis, dass nachhaltige Entwicklung nur durch die Mitarbeitenden selbst erfolgen kann. Dabei spielen Coaching-Fragen eine zentrale Rolle. Durch gezielte, offene Fragen können Führungskräfte die Eigeninitiative ihrer Mitarbeitenden stärken, Probleme gemeinsam analysieren und kreative Lösungswege entwickeln.

Die Fähigkeit, die richtigen Fragen zu stellen, ist somit zu einer Schlüsselkompetenz in der heutigen Mitarbeiterführung geworden. Sie ermöglicht nicht nur eine tiefere Kommunikation, sondern unterstützt auch eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung. In dieser Arbeit wird untersucht, wie der Einsatz von Coaching-Fragen die Führungspraktiken verändern kann, welche positiven Effekte daraus für die Mitarbeitermotivation und -entwicklung entstehen können und welche Kompetenzen Führungskräfte für eine erfolgreiche Fragetechnik benötigen. Ziel ist es, aufzuzeigen, wie durch bewussten Einsatz von Fragen die Führung zeitgemäß und wirkungsvoll gestaltet werden kann.



www.

2. Grundlagen des systemischen Coachings

Systemisches Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz, bei dem der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen des Klienten liegt, unter Beachtung der Wechselwirkungsprozesse seiner sozialen Umwelt.*

Der Coach agiert dabei nicht als steuernde Instanz, sondern als Begleiter, der durch gezieltes Fragen und aktives Zuhören neue Anschlussmöglichkeiten schafft. Ziel ist es, den Denk- und Handlungsspielraum des Klienten zu erweitern.

Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (dbvc) beschreibt Coaching:

Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen.

Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.

Die systemische Grundhaltung bildet das Fundament des gesamten Coaching-Prozesses. Der Beziehungsaufbau, das Wertschätzen und das Verständnis für den Klienten bei jedem Coaching ist von großer Bedeutung.

Der Konstruktivismus geht davon aus, dass Wirklichkeit nicht objektiv gegeben, sondern von jedem Menschen individuell konstruiert wird – basierend auf persönlichen Erfahrungen, Werten, Überzeugungen und inneren Modellen. Das heißt: Jeder Klient sieht die Welt auf seine ganz eigene Weise – und diese Sichtweise ist nicht „falsch“, sondern sinnvoll für ihn selbst.

Die Ressourcenorientierung im Coaching ist ein Ansatz, der den Fokus auf die Stärken, Fähigkeiten und Potenziale des Coachees legt, anstatt sich auf Defizite oder Probleme zu konzentrieren.

3. Coaching-orientierte Haltung in der Führung von Teams

Die innere Haltung eines Coaches – geprägt von Respekt & Wertschätzung, Verschwiegenheit, Verantwortung, Neutralität & Allparteilichkeit, Wechselseitigkeit statt Kausalität und des Nicht-Wissens – ist nicht nur im Coachingkontext zentral, sondern lässt sich auch direkt auf wirksame Führung übertragen. Führungskräfte, die mit einer coachenden Haltung agieren, beeinflussen die Teamentwicklung positiv, weil sie ein Umfeld schaffen, das von Sicherheit, Eigenverantwortung und Entwicklung geprägt ist.

Durch eine nicht-wertende, zugewandte Haltung signalisieren Führungskräfte, dass alle Meinungen und Perspektiven willkommen sind. Das stärkt das Vertrauen innerhalb des Teams und fördert die Bereitschaft, offen zu kommunizieren, Feedback zu geben oder Fehler einzugestehen.

Anstatt Lösungen vorzugeben, fördern coachend agierende Führungskräfte die Eigeninitiative ihrer Mitarbeitenden. Sie ermutigen dazu, selbst nach Lösungen zu suchen und Entscheidungen zu treffen. Das stärkt nicht nur das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, sondern auch das Engagement und die Motivation im Team.

Eine reflektierte, systemisch orientierte Haltung hilft Führungskräften, Teamprozesse und wiederkehrende Dynamiken zu erkennen, z. B. wer immer dominiert, wer sich zurückzieht oder wie Konflikte entstehen. Durch gezieltes Fragen und Perspektivwechsel kann die Führungskraft Muster aufdecken und Veränderung im System anstoßen – ganz im Sinne der Prozessbegleitung im Coaching.

Coachende Führung bedeutet, den Fokus nicht nur auf kurzfristige Leistung zu legen, sondern auch auf langfristiges Wachstum und Lernen. Mitarbeitende erleben dadurch nicht nur Führung, sondern auch Begleitung auf Augenhöhe, was die Bindung ans Team und ans Unternehmen stärkt.

4. Einsatz von systemischen Fragen in der Mitarbeiterführung

Systemische Fragen sind ein zentrales Werkzeug im Coaching – und zunehmend auch in der modernen Mitarbeiterführung. Sie ermöglichen es Führungskräften, Gespräche so zu gestalten, dass Mitarbeitende eigene Lösungen entwickeln, Verantwortung übernehmen und neue Perspektiven einnehmen können. Dabei geht es weniger um das Sammeln von Informationen, sondern um die Förderung von Reflexion, Bewusstheit und Entwicklung.

Hierfür werden offene Fragen verwendet, da diese die Kommunikation eröffnen und Kommunikationsprozesse ins laufen. Offene Fragen beginnen immer mit so genannten „W“-Fragewörtern z.B. wer, wann, wie, wo/wohin, wem/wen ...*

Die Fragewörter „Warum“, „Wieso“ und „Weshalb“ werden im Coaching vermieden, weil sie mit zu vielen negativen Konsequenzen verbunden sind.

Die Verwendung geschlossener Fragen verbraucht Zeit und hinterlässt bei allen Beteiligten nur wenig neue Informationen.

Es können eine Vielzahl von Fragearten, die je nach Zielsetzung und Kontext eingesetzt werden. Hier sind einige der wichtigsten Kategorien:

Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen

Die ziel- und lösungsorientierte Fragen führen den Coachee weg von bisherigen problemorientierten Denkmustern hin zur Lösung bzw. Zielsicht.

Zielorientierte Fragen unterstützen den Coachee sein Ziel klar zu benennen, es zu konkretisieren und erste Schritte dorthin zu.

Was ist Ihr Ziel in dieser Situation?

Was möchten Sie in x Monaten erreichen?

Woran merken Sie, dass Sie ihr Ziel erreicht haben?

Lösungsorientierte Fragen richten den Fokus auf die gewünschten Ergebnisse und möglichen Lösungen.

Woran würden Ihre Kollegen erkennen, dass es für Sie besser läuft?

Was können Sie tun, damit es häufiger besser läuft?

Mal angenommen, Sie hätten Ihr Ziel erreicht. Was ist dann anders?

Ressourcenorientierte Fragen lenken den Fokus auf Stärken und Ressourcen des Coachees, um Lösungen zu entwickeln und das Vertrauen in die eigene Handlungskompetenz zu stärken.

Wie haben Sie es in der Vergangenheit geschafft, mit ähnlichen Situationen umzugehen?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen haben Sie dafür eingesetzt?

Wunderfrage

Die Wunderfrage ist eine systemische Fragetechnik im Coaching, die hilft, den Fokus vom Problem hin zur Lösung zu verschieben. Sie lautet oft:

„Stellen Sie sich vor, über Nacht passiert ein Wunder und Ihr Problem ist gelöst. Was wäre anders?“

- **Fokus auf Lösungen:**
Der Coachee wird angeregt, sich eine bessere Zukunft ohne das aktuelle Problem vorzustellen.
- **Erweiterung von Handlungsspielräumen:**
Es wird überlegt, welche konkreten Schritte der Coachee unternehmen würde, wenn das „Wunder“ schon geschehen wäre.
- **Förderung von Kreativität und Motivation:**
Die Frage aktiviert neue Denkansätze und stärkt den Glauben an Veränderung.

Verhaltens- statt Situationsfragen

Coaching zielt darauf ab, das eigene Verhalten und nicht die Situation zu verändern.

Wie würden Sie die Situation beschreiben?

Seit wann erleben Sie die Situation so? Wann war es mal anders?

Wie verhält sich wer mit dieser Situation?

Welche Auswirkung hat es, wenn xy sich so verhält? Auf Sie? Auf die anderen?

Fragen nach Unterschieden

Durch Fragen nach Unterschieden kann dem Coachee helfen Muster zu erkennen und hieraus können neue Handlungsperspektiven entstehen.

Was war anders?

Woran merken Sie, das sich etwas verändert hat?

Beschreibende, erklärende und bewertende Fragen*

Durch beschreibende Fragen wird der Fokus auf die wahrgenommene Wirklichkeit gerichtet. Wie verlief das Gespräch mit dem Kollegen?

Wie nehmen Sie diesen Kollegen wahr?

Durch erklärende Fragen werden Zusammenhänge in den Denkmustern sichtbar.

Wie bewerten Sie das erreichte Ziel?

Durch bewertende Fragen unterschiedliche Einstellungen zum Problem transparent.

Was bedeutet diese Veränderung für Sie?

Fragen nach Mustern

Bei den Fragen nach Mustern ist die Identifikation von wiederkehrenden Verhaltensmuster zu erkennen.

Welche Schritte müsste ich unternehmen, wenn ich ihr Problem herstellen wollte?

Dissoziierende Fragen

Die dissoziierende Fragen helfen den Coachee in eine Aussicht zu „beamen“ um andere Perspektiven zu betrachten.

Was würde der Chef unseres Unternehmens genau in dieser Situation tun?

Wenn Sie sich von außen betrachten, was wäre gerade wichtig zu tun?

Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen erzeugen Perspektivwechsel, indem der Coachee angeregt wird, neue Sichtweisen und Handlungsoptionen zu betrachten.

Wie würde Ihr Kollege diese Situation beschreiben?

Wie denken Sie, dass sich diese Entscheidung auf xy auswirken könnte?

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen helfen dabei Unterschiede klar zu machen, Bewusstsein für Erreichtes zu schaffen und Veränderungen messbar zu machen. Sie bieten eine klare Möglichkeit, die eigene Situation zu reflektieren und die nächsten Ziele zu definieren.

Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zufrieden sind Sie mit der aktuellen Situation?

Was müsste passieren, um von einer 6 auf eine 7 zu kommen?

Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen dienen der Entwicklung neuer Ideen und Blickwinkel. Sie fördern das kreative Denken für zukünftige Handlungen.

Angenommen, Sie hätten eine Stellvertretung? Wie würde sich Ihre Zeitplanung ändern?

Angenommen, Sie würden heute in einem Jahr auf die Erreichung Ihres Ziels zurückblicken. Welche Meilensteine wären für Sie besonders wichtig gewesen?

Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen setzen oft auf Widersprüche um das problemhaft erlebte Verhalten zu verstärken.

Was müssen Sie machen, damit das Projekt auf jeden Fall scheitert?

Was müssen Sie tun/lassen, damit das Problem schlimmer wird?

5. Fazit

Die coachende Haltung in der Führung und der gezielte Einsatz systemischer Fragen sind zentrale Schlüssel für moderne, wirksame Mitarbeiterführung. Führungskräfte, die Coaching-Elemente in ihre Arbeit integrieren, schaffen ein Klima von Vertrauen, Eigenverantwortung und Entwicklung. Durch wertschätzende Kommunikation, Perspektivwechsel und das Erkennen von Mustern begleiten sie ihre Teams nicht nur bei der Lösung aktueller Herausforderungen, sondern fördern nachhaltiges Lernen und Wachstum.

Systemische Fragen eröffnen neue Denk- und Handlungsmöglichkeiten, aktivieren Ressourcen und machen Zusammenhänge sichtbar, die im Alltag oft übersehen werden. Statt schnelle Antworten zu liefern, ermöglichen coachende Führungskräfte ihren Mitarbeitenden, eigene Lösungen zu entwickeln – ein Ansatz, der langfristig Motivation, Bindung und Leistung im Team stärkt.

Coachende Führung bedeutet, nicht nur Ziele zu erreichen, sondern auch Menschen auf ihrem individuellen Weg zu begleiten – mit Respekt, Offenheit und Vertrauen in ihre Entwicklungskompetenz.

Literaturverzeichnis

- Script zur systemischen Coaching Ausbildung von InKonstellation
- <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching>
- *Sonja Radatz Beratung ohne Ratschlag, Wolkersdorf (AT), literatur-vsm, 2023, S. 170ff