COMPETENCE ON TOP

Dana Kolbert

SYSTEMISCHES FRAGEN: WER FRAGT, DER FÜHRT

EINE FRAGETECHNIK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE, UM SCHWIERIGE MITARBEITERGESPRÄCHE ERFOLGREICH ZU FÜHREN

Transferarbeit

Steinbeis-Hochschule
Berlin SHB

Transferarbeit

zur Erlangung des Grades Competence-Coach (SHB)
an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)

Systemisches Fragen: Wer fragt, der führt

Eine Fragetechnik für Führungskräfte, um schwierige Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen.

Dana Kolbert
[redacted]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit versichere ich die vorliegende Transferarbeit zur Erlangung des Grades Competence-Coach (SHB) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt zu haben.

Ferner versichere ich, dass Stellen, die anderen Werken – auch elektronischen Medien – dem Wortlaut oder Sinn nach entnommen wurden sowie übernommene Zeichnungen, bildliche Darstellung, Skizzen und dergleichen, unter Angabe der Quelle als Entlehnung kenntlich gemacht worden sind.

Dortmund, den 31.01.2018

Dana Kolbert

Vorwort

Die vorliegende Transferarbeit ist im Rahmen der Coaching Ausbildung bei dem Ausbildungsinstitut Competence on Top GmbH mit der Zielsetzung zur Erlangung des Grades Competence-Coach (SHB) an der Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB) entstanden.

Innerhalb der verschiedenen Seminare haben mich zahlreiche Personen mit wertvollen Impulsen für die Transferarbeit inspiriert und somit einen Beitrag zum Gelingen dieser Arbeit geleistet. Ihnen spreche ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aus. Mit jedem weiteren Abschließen eines Moduls habe ich mich fachlich wie persönlich weiterentwickelt und bin immer gestärkter in meine Position als Führungskraft an meinem Arbeitsplatz zurückgekehrt. Beim Führen in bewegten Zeiten bleiben Mitarbeitergespräche nicht aus. Auch schwierige Mitarbeitergespräche zählen dazu und stellen eine größere Herausforderung dar. Beim Anwenden meines neu erlangten Wissens aus der Coaching Ausbildung, welche dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz folgt, sind die schwierigen Mitarbeitergespräche besser gelungen als in der Vergangenheit.

Kurz: Wer als Führungskraft die Macht der systemischen Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen erproben möchte, der findet in dieser Transferarbeit eine Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft.

Für eine bessere Lesbarkeit ist in der folgenden Ausarbeitung von Mitarbeitern, etc. die Rede. Gemeint ist selbstverständlich immer die männliche und weibliche Form.

Inhaltsverzeichnis

Eigenständigkeitserklärung I
Vorwort II
Inhaltsverzeichnis III
Tabellenverzeichnis V
Abkürzungen VI

1 Einleitung 1
1.1 Coaching-Ansatz 1
1.2 Ausgangssituation 2
1.3 Zielsetzung der Transferarbeit 3
1.4 Methodische Vorgehensweise 3

2 Führungskraft versus Coach 5
2.1 Die Rolle der Führungskraft 5
2.2 Die Rolle des Coachs 6
2.3 Die Führungskraft als Coach – Chancen und Risiken 7

3 Systemische Fragen 10
3.1 Driver`s Question 11
3.2 Paradoxe Frage 11
3.3 Zirkuläre Frage 11
3.4 Reality-Check 12
3.5 Reframing-Frage 12
3.6 Hypothetische Frage 13
3.7 Auswirkungsfrage 13
3.8 Ausnahmefrage 13
3.9 Unterschiedsbildende Frage 14
3.10 Safety-Question 14

4 Methodisches Vorgehen 15
4.1 Vorgehensweise 15
4.2 Gütekriterien 16

5 Ergebnisse und Fazit 18
5.1 Kontaktaufnahme 19
5.2 Orientierungsphase (Informationsphase) 20
5.3 Argumentationsphase 22
5.4 Lösungsphase (Beschlussphase) 24

5.5 Abschlussphase 26
5.6 Veränderung der Beziehung zu den Mitarbeitern aufgrund des Einsatzes von systemischen Fragen 26
5.7 Fazit 27

6 Literaturverzeichnis 29
7 Internetquellenverzeichnis 31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Fragenkatalog 16

Abkürzungen

Aufl.	Auflage
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
f.	folgende Seite
ff.	folgende Seiten
ggfs.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
S.	Seite
Vgl.	Vergleiche

1 Einleitung

Wer, wie, was? Wieso, weshalb warum? Wer nicht fragt bleibt dumm! Viele kennen diesen Satz aus der Titelmusik der Sesamstraße. Diese Titelmusik hat viele in ihrer Kindheit begleitet und dazu aufgefordert immer Fragen zu stellen.

In der heutigen VUKA-Welt ändern sich die Rahmenbedingungen für Führungskräfte immer schneller. VUKA steht dabei für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Dies erfordert ein hohes Maß an Flexibilität und verlangt das bisheriger Kommunikations- und Entscheidungsmuster zu optimieren.[1] In einer Welt, in der Arbeitsaufträge zunehmend komplexer werden, die Arbeitsbelastung stetig steigt und Prozesse permanent beschleunigt werden, erkennen viele, dass eine optimale Kommunikation u.a. mit den Mitarbeitern ausschlaggebend für einen nachhaltigen Erfolg ist. Beim Führen in bewegten Zeiten bleiben Mitarbeitergespräche nicht aus. Hierbei ist nicht nur die Rede von Mitarbeitergesprächen, welche einmal oder zweimal im Jahr geführt werden sollte. Hiermit sind alle Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter gemeint. Auch schwierige Mitarbeitergespräche zählen dazu und stellen eine größere Herausforderung für die Mehrheit aller Führungskräfte dar.[2]

Viele erkennen, wie wichtig es ist, Fragen zu stellen. Insbesondere die richtigen Fragen zum richtigen Zeitpunkt. Denn wer fragt, der führt. Dieser Satz ist heutzutage jeder Führungskraft bekannt und wird in fast allen Führungsseminaren fokussiert.[3] Die Führungskraft, die gute und viele Frage stellt, hat in dem Gespräch das Ruder in der Hand. Offene und geschlossene Fragen gehören zu den Grundtypen der Fragetechniken und sind in der Anwendung sehr verbreitet.[4]

Neben den offenen und geschlossenen Fragen gibt es die systemischen Fragen, welche das Handwerkzeug eines jeden Coachs sind. Im Coaching Bereich haben sich die systemischen Fragen zu einem wichtigen Werkzeug entwickelt. „Systemisches Fragen stellt nun eine gezielte Erweiterung dar“[5], da diese Fragen neue Perspektiven eröffnen und dabei helfen alte Sichtweisen differenzierter zu betrachten. Das Coaching hält wertvolle und geeignete Instrumente bereit, insbesondere den Einsatz von systemischen Fragen, welche eine Führungskraft effektiv und gezielt im eigenen Handeln integrieren kann.

Die Autorin hat beim Anwenden des neu erlangten Wissens aus der Coaching Ausbildung, welche dem systemisch-konstruktivistischen Ansatz folgt, beobachten können, dass die schwierigen Mitarbeitergespräche besser als in der Vergangenheit gelungen sind. Das systemische Fragen wurde in ihrer fragenbasierte Kommunikation aufgenommen und hat direkt Wirkung gezeigt. Die Erkenntnis der Macht beim Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft, insbesondere beim Einsatz in schwierigen Mitarbeitergesprächen, begeisterte die Autorin für die Wahl des Themas dieser Transferarbeit.

1.1 Coaching-Ansatz

Coaching ist Haltung und Handwerk. Da der Beruf Coach jedoch keine geschützte Berufsbezeichnung und keine Ausbildung zwingend erforderlich ist, kann sich jeder Coach nennen, ohne über die entsprechenden Kompetenzen zu verfügen.[6] Daher ist es der Autorin wichtig, zu Beginn der Ausarbeitung Aussagen über den theoretischen Hintergrund ihrer Arbeitsweise und ihrer Haltung als Coach zu treffen. Der Coaching-Ansatz folgt der systemisch-konstruktivistischen Haltung.

Im Folgenden wird die Coaching Definition von dem Ausbildungsinstitut Competence on Top zugrunde gelegt. „Coaching ist den Rahmen zu schaffen, in dem der Coachee selbst von seinem IST

[1] Vgl. Vogel/Schlossberger, 2017, S. 21
[2] Vgl. Meifert/Sattler/Förster/Saller/Studer, 2011, S. 108 f.
[3] Vgl. Patrzek, 2017, S. 1
[4] Vgl. Patrzek, 2017, S. 13 f.
[5] Patrzek, 2017, S. 1
[6] Vgl. Richter-Kaupp/Braun/Kalmbacher, 2014, S. 9

zu seinem Ziel findet“[7]. Der Coach arbeitet mit dem Coachee jederzeit auf Augenhöhe. Während der Coachee stets selbst der Experte für die Inhalte und die Lösungen seines Anliegens ist, steuert der Coach mit systemischen Fragen und ist der Experte für den ressourcen- und lösungsorientierten Prozess. Er unterstützt den Coachee mit zielorientierten Fragen bei der Erarbeitung von passenden und individuellen Lösungen und ist davon überzeugt, dass der Coachee aus eigenen Kräften sein Ziel erreicht. Die systemisch-konstruktivistische Haltung ist gekennzeichnet durch Wertschätzung der individuellen Sicht jedes Menschen und von einer zukunfts- und lösungsorientierten Denkweise.[8] Im Folgenden werden die Begrifflichkeiten Systemtheorie und Konstruktivismus im Coaching näher erläutert.

Systemtheorie im Coaching
Im systemischen Coaching wird zugrunde gelegt, dass „Probleme durch das Zusammenwirken von verschiedenen inneren (in der Person liegenden) und äußeren (im Umfeld liegenden) Faktoren entstehen. Wie in jedem (Öko-)System gibt es auch beim Coachee komplexe Wechselbeziehungen und keine eindeutig abgrenzbaren, linearen Ursache- Wirkungszusammenhänge.“[9] Aus diesem Grund wird auf eine detaillierte Ursachenforschung im Coaching verzichtet. Stattdessen fokussiert man sich auf das „Wozu“: Wozu will der Coachee das Problem lösen und welche Auswirkungen soll das haben? Besonders wichtig hierbei ist, dass wie bei einem Mobile jede Veränderungen an einem Element auch Veränderungen an den anderen Elementen bewirkt.[10] Daher ist es besonders notwendig, sich mit den Auswirkungen von Lösungen innerhalb des Systems des Coachees zu beschäftigen. Ziel ist es, nach ökologisch, ausbalancierten Lösungen zu suchen.[11]

Konstruktivismus im Coaching
Dem Konstruktivismus folgend, ist jede Wahrnehmung subjektiv. Nach konstruktivistischer Erkenntnistheorie ist das Gehirn das Wahrnehmungsorgan, denn dieses filtert, interpretiert und verzerrt Informationen. Das bedeutet, dass jede Person nur „ein vom Gehirn konstruiertes, subjektives Modell der Realität“[12] wahrnimmt.[13] Demnach wird dem Coachee im Coaching seine Konstruktion bewusst gemacht. Im Coaching wird der Coachee dabei unterstützt, sein Modell zu überprüfen und einen Weg zu finden, der für sein Ziel nützlich ist.[14] Besonders hervorzuheben ist, dass im Coaching keine Wertung über die Konstruktion, wie zum Beispiel „richtig oder falsch“ oder „gut oder schlecht“ getroffen wird. Stattdessen wird geprüft, ob die Konstruktion in diesem Kontext oder für die Zielerreichung nützlich oder weniger nützlich ist.[15]

1.2 Ausgangssituation

Neben den alltäglichen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gibt es immer wieder Situationen, die schwierig oder anspruchsvoll sind, wie zum Beispiel Mitarbeitergespräche bei Schlechtleistung. Weitere Beispiele dafür sind Mitarbeitergespräche bei Fehlverhalten, Krankheit, Versetzungen, Kündigungen, Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, hohe Fehlzeiten, Konflikte bis hin zum Mobbing im Team, Anzeichen von innerer Kündigung oder Motivationsverlust. Solche Mitarbeitergespräche stellen sehr hohe Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Führungskraft. In der Regel rufen schwierige Mitarbeitergespräche bei der Führungskraft auch keine Jubelrufe hervor. Diese Gespräche sind aber sehr wichtig und sollten zudem nicht lange aufgeschoben werden.

Im Coaching Bereich haben sich die systemischen Fragen zu einem wichtigen Werkzeug entwickelt, da diese neue Perspektiven eröffnen und dem Coachee helfen alte Sichtweisen differenzier-

[7] Dollinger, 2016, S. 6
[8] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S.4
[9] Dollinger/Hogrefe, 2013, S.9
[10] Vgl. Patrzek, 2017, S. 6
[11] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 9
[12] Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 8
[13] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 8
[14] Vgl. Patrzek, 2017, S. 8
[15] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 8

ter zu betrachten. Der Einsatz der systemischen Fragestellungen kann eine Führungskraft stärken, um schwierige Mitarbeitergespräche zielführend und souverän zu meistern.

Das Coaching hält wertvolle und geeignete Instrumente bereit, welche eine Führungskraft effektiv und gezielt im eigenen Handeln integrieren kann. Mit dem Einsatz ausgewählter Coaching Methoden und Techniken, insbesondere den systemischen Fragen, kann eine Führungskraft die eigene Führungskompetenz gezielt verbessern. Neben den offenen und geschlossenen Fragen gibt es die systemischen Fragen, welche das Handwerkzeug eines jeden Coachs sind. Mittels systemischen Fragen kann die Führungskraft Fähigkeiten, Stärken und Bedürfnisse der Mitarbeiter erkennen, Entwicklungen steuern sowie die Mitarbeiterleistung steigern, sodass das übergeordnete Ziel unternehmerischen Erfolgs erreicht werden kann.

Die Rolle der Führungskraft und die Rolle des Coachs lassen sich jedoch deutlich voneinander abgrenzen. Die Führungskraft vertritt in erster Linie die Interessen des Unternehmens. Ferner erteilt die Führungskraft Weisungen und Arbeitsaufträge, entscheidet über Ideen und weitere Schritte im beruflichen Kontext sowie bewertet die Leistung der Mitarbeiter. Hingegen schafft der Coach nur den Rahmen, damit der Coachee selbst von seinem Ist zu seinem Ziel findet. Der Coach ist demnach eine unabhängige und objektive Partei. Beim Vereinen der unterschiedlichen Rollen in einer Person, nämlich in der der Führungskraft, entsteht ein Rollenkonflikt. Dies macht die Idee Führungskraft als Coach nahezu unmöglich.

Allerdings kann die Führungskraft erfolgreicher werden, indem sie sich der systemischen Fragetechnik der Coachs bedient.

1.3 Zielsetzung der Transferarbeit

Wie kann eine Führungskraft systemische Fragen bei schwierigen Mitarbeitergesprächen erfolgreich einsetzen? Welche systemischen Fragen sind besonders nützlich für eine erfolgreiche Gesprächsführung in schwierigen oder anspruchsvollen Gesprächssituationen?

In der folgenden Transferarbeit wird herausgearbeitet, wie eine Führungskraft systemische Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen erfolgreich einsetzen kann. Insofern versteht die Autorin diese Ausarbeitung auch als Erweiterung und Vertiefung ihres Wissens, da die Autorin die systemischen Fragen selbst in ihrer Funktion als Führungskraft einsetzt. Damit kann die Autorin zum einen die Anwendung der systemischen Fragen zukünftig noch zielgerichteter einsetzen und zum anderen weiteren Führungskräften systemische Fragetechniken an die Hand geben, um die eigenen Führungskompetenz in schwierigen Mitarbeitergesprächen zu stärken sowie vertiefende Erkenntnisse zu erlangen, die zu einer besseren Klärung der Situation führen können.

Wer als Führungskraft die Macht der systemischen Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen erproben möchte, der findet in dieser Transferarbeit eine Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft.

1.4 Methodische Vorgehensweise

Die methodische Vorgehensweise in der vorliegenden Transferarbeit gliedert sich in drei wesentliche Arbeitsschritte:

1. Erarbeitung der theoretischen Grundlagen zur Thematik
2. Vorbereitung und Durchführung der Befragung von ausgewählten Experten
3. Auswertung und Schlussfolgerung im Rahmen der Entwicklung einer Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft

Im ersten Schritt sind die notwendigen theoretischen Grundlagen zum Thema erarbeitet worden. Dazu wurden zahlreiche Primärquellen gesichtet und ausgewertet. Die diesbezüglichen Literaturrecherchen erfolgten in verschiedenen Veröffentlichungen wie Fachwerken, Sammelwerken, Arti-

keln in Fachzeitschriften und Internetseiten. Im Folgenden werden die wichtigen Grundlagen theoretisch beleuchtet, um für die anschließende Konzeptphase ein gemeinsames Verständnis zu gewährleisten.

Der zweite Schritt der Vorbereitung und Durchführung der Datenerhebung erforderte gezielte Abwägungen und Entscheidungen, denn die Vorgehensweise bei der Datenerhebung muss exakt auf den Forschungsgegenstand abgestimmt sein. Hierbei ist die Wahl auf einen Fragebogen für Personen gefallen, welche sowohl Führungskraft sind als auch eine Coaching Ausbildung durchlaufen haben. Es handelt sich hierbei um eine Expertenbefragung. Im Rahmen dieser Transferarbeit ist jedoch keine empirische Datenerhebung möglich. Die durchgeführte Befragung kann aber durchaus neue Erkenntnisse aus der Praxis beisteuern.

Die Auswertung und Schlussfolgerung im Rahmen der Entwicklung einer Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft erfolgt im dritten Schritt. Diese erfolgt auf Basis der Befragungsergebnisse. Ergänzt wird dieses Kapitel um konkrete Beispielfragen, welche der Führungskraft den Transfer in den Berufsalltag erleichtern sollen.

2 Führungskraft versus Coach

Die Rolle der Führungskraft und die Rolle des Coachs lassen sich deutlich voneinander abgrenzen, denn Führung und Coaching sind zwei unterschiedliche Bereiche. Beim Vereinen der unterschiedlichen Rollen in einer Person, nämlich in der der Führungskraft, entsteht ein Rollenkonflikt. Dies macht die Idee Führungskraft als Coach nahezu unmöglich. Einer der wichtigsten Faktoren ist Hierarchie. Selbst wenn die Führungskraft einen sehr kooperativen Führungsstil hat, bleibt dennoch eine Abhängigkeit. Ein Coaching ist jedoch völlig frei von Hierarchie- und Machtstrukturen.[16]

Im Folgenden werden die Rollen der Führungskraft und des Coachs beschrieben und voneinander abgegrenzt. Allerdings kann die Führungskraft erfolgreicher werden, indem sie sich ausgewählter Methoden bedient. Daher werden ferner die Chancen und Risiken herausgearbeitet, wenn die Führungskraft als Coach agiert.

2.1 Die Rolle der Führungskraft

„Führung ist ein vielschichtiges Phänomen, das in alltäglichen und beruflichen Situationen zu beobachten ist“[17]. Führung zu definieren, fällt den meisten Personen jedoch sehr schwer. Dennoch halten sich die meisten Führungskräfte „für gute, oft sogar für brillante Führungskräfte“[18]. Die Meinungen der Führungskräfte und der Mitarbeiter klaffen diesbezüglich oft auseinander. Die meisten hatten schon eine Führungskraft, die in den eigenen Augen vieles nicht richtig gemacht hat. Aber sehr wahrscheinlich hielt sich diese Führungskraft trotzdem für sehr fähig. Ein ähnliches Phänomen kann man erkennen, bei den Personen, die von sich selbst sagen, dass sie gute Autofahrer seien. Die Frage ist immer, wie definiert man gutes Fahren oder eine gute Führung. Daher ist die Definition von Führung sehr wichtig, denn sie ist der Maßstab, an dem man sich messen lassen kann, ob man gut führt oder nicht. In einem weiteren Schritt kann man auch erkennen, ob die Führungskraft wirklich führt oder ein hierarchischer Vorgesetzter ohne Führungsqualitäten ist.[19] In den verschiedenen Wissenschaftsgebieten wird Führung aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet. Im Folgenden wird jedoch eine nicht wissenschaftliche Definition herangezogen.

Es handelt sich hierbei um keine wissenschaftliche Definition, sondern um eine praxisnahe Erklärung des Begriffs Führungskraft: „Führung heißt, Energie auszurichten und auf Dauer zu mehren“[20]. Dies bedeutet, „die Energie der Mitarbeiter auf Handlungen auszurichten, um einen von der Führungskraft gewünschten Zustand in der Zukunft zu erreichen und die Energie der Mitarbeiter auf Dauer zu mehren“[21]. Dabei vertritt eine Führungskraft in erster Linie die Interessen des Unternehmens und verfolgt die von der Unternehmensführung gesetzten Ziele. Eine Führungskraft plant, steuert und kontrolliert sowie erteilt Weisungen und verteilt Arbeitsaufträge, um das gewünschte Ziel zu erreichen. Die Kunst ist jedoch, die von oben gegebenen Ziele, welche oft in Zahlen ausgedrückt werden, in ein inspirierendes Zukunftsbild zu übertragen.

In vielen Unternehmen ist zu beobachten, dass Führungskräfte jedoch die folgenden drei Aufgaben ausüben: Feuerlöschen, Hühnerfangen und Kühe vom Eis schieben. Jede Führungskraft kann an dieser Stelle für sich selbst reflektieren, ob die eben beschriebenen Tätigkeiten ihren täglichen Berufsalltag füllen. Vergleicht man die oben vorgestellte Definition mit diesen Aufgaben, kann man eruieren, dass es sich bei diesen Aufgaben nicht um Führung handelt, da die Energie der Mitarbeiter nicht von dem Zukunftsbild, sondern von aktuellen Ereignissen beansprucht wird.[22] Gotthold Ephraim Lessing, ein deutscher Schriftsteller sagte einmal*, „der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht immer noch schneller als der, der ohne Ziel herumirrt“[23].* Wichtig ist

[16] Vgl. Müller-Shoppen, 2014, S. 23
[17] Schirmer/Woydt, 2016, S. 1
[18] Groth, 2017, S. 23
[19] Vgl. Groth, 2017, S. 23 f.
[20] Groth, 2017, S. 24
[21] Groth, 2017, S. 24
[22] Vgl. Groth, 2017, S. 23 f.
[23] LeadershipJournal.de, https://www.leadershipjournal.de/zitate/erfolg-zitat/, 14.11.2018

also, dass die Führungskraft eine Richtung hat, voran geht und die Mitarbeiter begeistert, ihm zu folgen.[24]

Dabei ist besonders die Wichtigkeit der Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter hervorzuheben. Dies findet zum einen in allen alltäglichen beruflichen Situationen statt. Ferner sind strukturierte Mitarbeitergespräche auch ein sehr nützliches Instrument, um die Mitarbeiterleistung, gute sowie auch schlechte Leistungen, zu bewerten sowie vorhandene Potenziale herauszuarbeiten und diese zu fördern und sie dafür zu nutzen, ein Ziel zu erreichen. Es ist nicht ausreichend, das Ziel einmal zu kommunizieren. Die Aufgabe ist, die Wahrnehmung der Mitarbeiter immer wieder auf das Ziel zu richten und ihre Energie in diese Richtung zu lenken. Das einmalige Vorstellen von einer Strategie bzw. einem Zielbild ist nicht ausreichend, damit Mitarbeiter der Führungskraft auch folgen. Die Herausforderung ist, dass die Mitarbeiter Gemeinschaft, Herausforderung und Sinn empfinden.[25] Die Mitarbeiter „entwickeln mehr Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen und reifen in ihrer Persönlichkeit“[26].

Kurz zusammengefasst: „Die Führung von Mitarbeitern ist ein fordernder Prozess, der vonseiten des Vorgesetzten persönliches Engagement, Empathie und die Berücksichtigung rahmengebender Situationsvariablen erfordert“[27].

2.2 Die Rolle des Coachs

In diesem Abschnitt steht die Rolle des Coachs im Fokus. Der Beruf Coach ist keine geschützte Berufsbezeichnung. Da eine Ausbildung nicht zwingend erforderlich ist, kann sich jeder Coach nennen, ohne über die entsprechenden Kompetenzen zu verfügen.[28]

Im Folgenden wird die Rolle des Coachs nach dem systemisch-konstruktivisten Ansatz konkretisiert. Die Rolle des Coachs ist wesentlich durch den bereits in Kapitel 1.1 beschriebenen Coaching-Ansatz geprägt. Das bedeutet, dass die Rolle des Coachs sich eindeutig von anderen Rollen wie zum Beispiel die des Trainers oder des Beraters unterscheidet. Die Abgrenzung zur Psychotherapie, zu Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen und zur Beratung wird im folgenden Kapitel auch herausgearbeitet, um die Rolle des Coachs klar zu definieren.

Im Kapitel 1.1 wurde die Definition von dem Ausbildungsinstitut Competence on Top zugrunde gelegt. „Coaching ist den Rahmen zu schaffen, in dem der Coachee selbst von seinem IST zu seinem Ziel findet“[29]. Im Weiteren wird noch die Definition von dem führenden Fachverband für professionelle Coachs und Trainer in Deutschland, nämlich dem Deutschen Verband für Coaching und Training e.V. (dvct), herangezogen. „Professionelles Coaching setzt ganz auf die Entwicklung individueller Lösungskompetenz beim Klienten. Der Klient bestimmt das Ziel des Coachings. Der Coach verantwortet den Prozess, bei dem der Klient neue Erkenntnisse gewinnt und Handlungsalternativen entwickelt. Dabei wird dem Klienten die Wechselwirkung seines Handelns in und mit seinem Umfeld deutlich. Coaching ist als strukturierter Dialog zeitlich begrenzt und auf die Ziele und Bedürfnisse des Klienten zugeschnitten. Der Erfolg von Coaching ist messbar und überprüfbar, da zu Beginn des Prozesses gemeinsam die Kriterien der Zielerreichung festgelegt werden.“[30]

Diese beiden Definitionen zugrunde gelegt, wird im Folgenden die Rolle des Coachs herausgearbeitet. Der Coach verantwortet den Prozess und stellt jederzeit den ressourcen- und lösungsorientierten Prozess sicher. Dabei vertraut der Coach, dass jeder Coachee die Fähigkeit hat, seine Fragestellung aus eigener Kraft erfolgreich zu bearbeiten. Der Coach unterstützt mit Methoden und

[24] Vgl. Groth, 2017, S. 23 f.
[25] Vgl. Groth, 2017, S. 25 f.
[26] Groth, 2017, S. 26
[27] Schirmer/Woydt, 2016, S. 3
[28] Vgl. Richter-Kaupp/Braun/Kalmbacher, 2014, S. 9
[29] Dollinger, 2016, S. 6
[30] Deutsche Verband für Coaching und Training e.V., https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/, 26.11.2017

Werkzeugen sowie arbeitet grundsätzlich mit systemischen Fragen. Da der Coach den Prozess verantwortet, wählt er auch die einzusetzende Methode aus. Jederzeit arbeitet der Coach auf Augenhöhe mit dem Coachee. „Ein Coach ist demnach kein Alles-besser-Wisser und fungiert nicht als Problemlöser, der lenkend eingreift, indem er Lösungen vorgibt oder kluge Ratschläge erteilt. Das heißt: Der Coach gibt keine Problemlösung, sondern hilft durch gezielte Fragen oder andere […] Methoden, eine Findung der Lösung beim Coachee (Coaching-Kunde) anzuregen."[31] Die Rolle des Coachs ist es, dem Coachee beim Finden seiner Lösung mit der richtigen Methodik zu begleiten und insbesondere ihn dabei zu unterstützen, dass es sich um ökologisch, ausbalancierten Lösungen handelt. Zusammenfassend kann man festhalten, dass der Coach als Wegbegleiter zu verstehen ist und dem Coachee befähigt, andere Blickwinkel einzunehmen. Der Coach macht dies allerdings nur mittels Anwenden von systemischen Fragen oder anderer Methoden.[32]

Der Coach passt das Coaching immer individuell auf die Bedürfnisse des Coachees an. Im Gegensatz zu einem Trainer folgt der Coach keinem vordefinierten Lehrplan mit Lernzielen. Überdies berät der Coach den Coachee nicht wie ein Berater und stellt daher auch keine Lösungswege vor oder spricht Empfehlungen aus. Daher benötigt der Coach auch keine inhaltliche Expertise in Bezug auf das Thema des Coachees. „Er ist „nur" verantwortlich für die Effizienz, Effektivität und Nachhaltigkeit im Coaching-Prozess."[33] In diesem Prozess fokussiert der Coach die Zukunft und nicht die Vergangenheit sowie die Potenziale als die Defizite des Coachees. Dieses Vorgehen ist entscheidend für die Abgrenzung vom Coaching zur Psychotherapie. An dieser Stelle ist wichtig zu betonen, dass ein Coach keine psychischen Störungen mit einem Coaching behandelt.[34] Steve de Shazer sagt, „problem talking creates problems and solution talking creates solutions". Der Coach achtet darauf, dass der Coachee nicht zu lange in der Problembeschreibung verweilt, sodass er möglichst schnell in einen ressourcenvollen Zustand findet.[35]

Kurz zusammengefasst: Der Coach schafft den Rahmen, damit der Coachee von seinem IST zu seinem Ziel findet. Während der Coachee stets selbst der Experte für die Inhalte und die Lösungen seines Anliegens ist, steuert der Coach mit systemischen Fragen und ist der Experte für den ressourcen- und lösungsorientierten Prozess. Der Coach bleibt dabei jederzeit in seiner Coaching-Haltung.[36]

2.3 Die Führungskraft als Coach – Chancen und Risiken

Die in den Kapiteln 2.1 und 2.2 beschriebenen Rollen lassen sich eindeutig voneinander abgrenzen. In der Branche wird zum Teil kontrovers diskutiert, ob eine Führungskraft auch gleichzeitig als Coach agieren kann. Dies zeigen auch die folgenden Befragungsergebnisse zum Thema *Die Führungskraft als Coach*.

In der Ausgabe managerSeminare im März 2017 wurden die Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228 zum Thema *Die Führungskraft als Coach* veröffentlicht. Insgesamt haben sich 141 Leser an dieser Befragung beteiligt. Die Ergebnisse werden im Folgenden zusammengefasst, um diese in diesem Kapitel auch zu berücksichtigen. Auf die Frage *„Geht das in hierarchischen Organisationen überhaupt?"* antworten 4% mit „Nein", 22% mit „Ja" und 73% mit „Ja, aber". Die Leser, die mit „Ja, aber" geantwortet haben, lassen sich nochmal unterteilen. 23% sind der Meinung, dass die Führungskraft sich entsprechende Coachingtechniken aneignen kann. Die anderen 50% vertreten die Ansicht, dass der Chef eine coachende Haltung einnehmen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass auf die Frage „Wie viel Coach sollte im Chef stecken?" die Mehrheit zwischen 30% und 60% an Coaching vom Chef erwarten. Die Frage „Warum sollten Führungskräfte coachen?" wird von 62%

[31] Schiessler, 2010, S. 101
[32] Vgl. Deutsche Verband für Coaching und Training e.V., https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/, 26.11.2017; Deutsche Verband für Coaching und Training e.V, https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/kompetenzmodell-coach/, 26.11.2017; Schiessler, 2010, S. 99 ff.
[33] Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 4
[34] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 4 f.
[35] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 7
[36] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 4 ff.

der Leser mit der Aussage, weil Führung heute vor allem bedeutet, Mitarbeiter in Lern- und Veränderungsprozesse zu begleiten, beantwortet. 42% vertreten die Meinung, weil Mitarbeiter am effektivsten und innovativsten sind, wenn sie ihren eigenen Lösungsweg erarbeiten. Weitere 36% sind der Ansicht, dass es die beste Art ist, Mitarbeiter zu fördern und so langfristig ans Unternehmen zu binden.[37]

Es steht außer Frage, dass die Mitarbeiterentwicklung und -förderung eine sehr wichtige Aufgabe einer Führungskraft ist. Der Führungskraft als Coach bieten sich Chancen, aber ihr sind in ihrer Rolle als Coach auch enge Grenzen gesetzt. Es bedarf an dieser Stellen einem nötigen Rollenwechsel, den eine coachende Führungskraft ständig zu bewältigen hat. Wenn dieser Rollenwechsel und das Trennen dieser Rollen nicht gelingt, dann entsteht ein Rollenkonflikt, der unter Umständen auch für das nachhaltige Verhältnis zum Mitarbeiter weitreichende Folgen hat.

Das Vereinen der beiden Rollen birgt Chancen, aber auch Risiken, welche im Folgenden auf Basis der Ausarbeitung in Kapitel 2.1 und 2.2 sowie einem Fachbeitrag herausgearbeitet wurden. Ein methodisch korrekt durchgeführter Coaching Prozess kann für alle Parteien (Führungskraft, Mitarbeiter und Unternehmen) sehr wertvoll und bereichernd sein. Als Führungskraft jedoch erfolgreich zu coachen, erfordert folgende Ausprägungen, welche unerlässlich sind: ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten, soziale und emotionale Kompetenz, Anwendungswissen der Coaching Methoden, wechselseitiges Vertrauen und Akzeptanz sowie Unabhängigkeit und Objektivität.[38]

In der heutigen Arbeitswelt sind Mitarbeiter aufgefordert eigene Initiative zu zeigen und sich aktiv einzubringen. Um dieses Verhalten zu unterstützen und zu fördern, bieten sich einige Werkzeuge aus dem Bereich Coaching an. Mittels dieser Werkzeuge, insbesondere die Kunst der Fragen, kann eine Führungskraft die Lösungskompetenz beim Mitarbeiter aktivieren. Die Voraussetzung ist jedoch, dass die Führungskraft mit einzelnen Coaching Methoden vertraut ist. Darüber hinaus besteht eindeutig eine Chance, wenn Führungskräfte mehr Fragen stellen und eine fragenbasierte Kommunikation präferieren. In diesem Zuge ist selbstverständlich das aktive Zuhören von besonderer Bedeutung. Besonders hervorzuheben ist auch ein wertschätzender Umgang. Hierbei handelt es sich um eine Grundhaltung eines jeden Coachs. Es ist wichtig, den Gesprächspartner in seiner Rolle und mit seinen Grenzen zu respektieren.[39]

Der Coach im klassischen Sinne ist unabhängig und objektiv. Insbesondere diese Anforderungen machen es einer Führungskraft nahezu unmöglich als Coach zu agieren. Jede Führungskraft vertritt die Unternehmensinteressen und bleibt in ihrer Rolle als Coach trotzdem noch Vorgesetzter. Der Faktor Hierarchie ist nicht zu unterschätzen. Selbst wenn die Führungskraft einen sehr kooperativen Führungsstil hat, bleibt dennoch eine Abhängigkeit. Beim Einnehmen der Rolle als Coach fallen zum Beispiel Weisungsbefugnis und Status sowie Rechte und Pflichten als Vorgesetzter weg. Ein Coaching ist völlig frei von Hierarchie- und Machtstrukturen. Ergebnisoffenheit, Objektivität und ausbleibende Bewertung bilden die Basis für ein Coaching. Eine Führungskraft als Coach müsste diese Anforderungen leben, damit alle von einem professionellen Coaching profitieren können. Dies birgt ein eindeutiges Risiko, da für viele Führungskräfte das Erreichen von Zielen mit einem monetären Anreiz verknüpft ist.[40]

Ein weiteres Risiko birgt auch die Themenwahl des Coachings. Die Praxis zeigt, dass ein Coaching schnell persönlich werden kann. Oft ist auch ein persönliches Anliegen mit dem beruflichen Thema verknüpft. Die Führungskraft als Coach sollte darauf achten, dass die Coaching Themen auf der beruflichen Ebene bleiben, auch wenn dies teils schwer zu steuern ist.[41]

Die Autorin erkennt mehr Risiken in dem Vereinen der beiden Rollen, ist aber davon überzeugt, dass sich ausgewählte Methoden des Coachings ausgezeichnet in die Mitarbeiterführung integrie-

[37] Vgl. ManagerSeminare: Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228, 2017, S. 23
[38] Vgl. Weber, 2017, S. 19 ff.
[39] Vgl. Weber, 2017, S. 24
[40] Vgl. Weber, 2017, S. 22 f.
[41] Vgl. Weber, 2017, S. 22

ren lassen und eine Führungskraft in ihrem Führungsverhalten positiv stärkt. Dies wird als eine echte Chance gesehen. Dies spiegelt sich u.a. auch in den Ergebnissen im MeinungsMonitors mS228 zum Thema *Die Führungskraft als Coach* wider. Heutzutage ist sicherlich von großem Vorteil, wenn Führungskräfte ein gewisses Maß an Coachingverhalten zeigen.[42]

[42] Vgl. Weber, 2017, S. 19 ff.

3 Systemische Fragen

Wie in Kapitel 1 bereits hervorgehoben sind die systemischen Fragen das Werkzeug eines jeden Coachs. Diese Art der Fragen finden ihre Wurzeln in dem Konzept der systemischen Beratung.[43] „Sie wird häufig auch als ressourcenorientierte oder lösungsorientierte Beratung bezeichnet und wird sowohl in Therapien als auch in der Organisationsberatung, in Coaching und Supervisionen eingesetzt.“[44]

Es lassen sich einige verschiedene Frageformen unter dem Begriff „systemisches Fragen“ zusammenfassen. Hierbei handelt es sich um Fragen, welche anders als geschlossene und offene Fragen gestellt werden.[45] Bei den systemischen Fragen handelt es sich stets um offene Fragen, die keine Antwort mit „ja“ oder nein“ erlauben.[46] Hervorzuheben ist, dass die „Warum“- Frage im Coaching Bereich keine Anwendung findet. Ein Coach betreibt keine ausgiebige, analytische Ursachenforschung, sondern fragt nach dem Wozu - *Wozu will der Coachee sein Problem lösen?* Ein Coaching ist immer nach vorn ausgerichtet.[47]

Die systemischen Fragen „fragen nicht nach den Dingen, sondern nach der Beobachterin der Dinge, sie fragen nicht nach Eigenschaften, sondern nach Beschreibungen und Verhaltensunterschieden (wer mehr? wer weniger?), sie fragen nicht danach, was ist, sondern was beschrieben wird und was mögliche andere Beschreibungen sein könnten.“[48] Systemische Fragen haben das Ziel, den Coachee zum Nachdenken anzuregen.[49] Die systemischen Fragen zielen nicht nur darauf ab, Informationen zu gewinnen.[50] „Systemische Fragen beabsichtigen eine Veränderung der subjektiven Wirklichkeit, nicht die Gewinnung von „objektiven“ Sachinformationen.“[51] Besonders wichtig ist, dass „systemische Fragen stets auf das untersuchte System bezogen sind“[52] .

Nach Dollinger und Hogrefe werden im Folgenden auf Basis der Systemtheorie und dem Konstruktivisimus die 10 typischen systemischen Coaching - Fragen vorgestellt. Ferner wird ihr Nutzen anhand von Beispielfragen, welche die Autorin beisteuert, herausgearbeitet. Neben diesen typischen Fragen werden im Coaching auch klassische Fragen verwendet. Beispiele dafür sind zum Beispiel die konkretisierende Fragen, fokussierende Fragen, Einstiegsfragen oder auch bedürfnisorientierte Fragen. Die Autorin geht nun auf die folgenden systemischen Fragen im Detail ein:

- Driver`s Question
- Paradoxe Frage
- Zirkuläre Frage
- Reality-Check
- Reframing-Frage
- Hypothetische Frage
- Auswirkungsfrage
- Ausnahmefrage
- Unterschiedsbildende Frage
- Safety-Question.[53]

[43] Vgl. Frank-Eßlinger, 2017, S. 48
[44] Frank-Eßlinger, 2017, S. 48
[45] Vgl. von Schlippe/Schweitzer, 2016, S. 251
[46] Vgl. Haas, 2016, S. 307
[47] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 9
[48] von Schlippe/Schweitzer, 2016, S. 251
[49] Vgl. von Schlippe/Schweitzer, 2016, S. 251
[50] Moskaliuk, 2016, S. 38
[51] Haas, 2016, S. 307
[52] Haas, 2016, S. 307
[53] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 10

3.1 Driver`s Question

Das Phänomen, sich als Opfer der Umstände zu betrachten, kann bei vielen Menschen beobachtet werden. Einen anderen Chef, mehr Geld, ein größeres Auto oder eine schönere Wohnung sind die Aspekte, die zu mehr Glück führen könnten. In diesen Situationen haben die meisten Menschen vergessen, dass sie auch einen Anteil am Geschehen haben. Bildlich gesprochen sitzen diese Menschen wie ein Fahrgast in einem Bus, aus dem sie nicht aussteigen können und auch keinen Einfluss auf das Ziel haben. Hierbei handelt es sich um einen Kontrollverlust. Ziel der Driver's Question, auch bekannt als Bewältigungsfrage, ist es, dass die Personen ihren eigenen Anteil an der Situation erkennen und dann beginnen, der Situation entgegenzuwirken. Die Driver's Question dient also der Problemreflexion und unterstützt dabei, dass der Bus wieder selbst gelenkt wird. Die Eigenverantwortung des Coachees wird beim Einsatz dieser Frage gestärkt.[54]

Beispiele: Driver's Question

- Wenn ich Ihr Problem auch haben möchte, was müsste ich tun?
- Wie sorgen Sie dafür, dass das Problem/ die Situation nicht schlimmer wird?
- Wie stellen Sie Ihr Problem her, was ist die Rezeptur dafür?

3.2 Paradoxe Frage

Ganz nach dem Motto - *Schlimmer geht's immer* - zielt die paradoxe Frage darauf ab, den Coachee dazu einzuladen, sich das Worst-Case-Szenario vorzustellen. Das vorhandene Problem soll demnach verstärkt statt gelöst werden. Dieses Gedankenspiel soll dem Coachee dabei helfen, die aktuelle problematische Situation einzuordnen und „problemverstärkende Denk- und Handlungsmuster"[55] zu erkennen und idealerweise zu kreativen Lösungen zu gelangen. Im Idealfall bringt der Einsatz dieser Frage den Coachee sogar zum Lachen und löst somit die Blockade. Die paradoxe Frage birgt allerdings auch die Gefahr, dass der Coachee diese missversteht. Daher ist zu empfehlen, diese Frageform richtig anzumoderieren. Im schlechtesten Fall wird der Leidensdruck durch das Stellen dieser Frage beim Coachee noch verstärkt. Wie auch die Driver's Question dient auch die paradoxe Frage der Problemrefelxion. Der Einsatz der paradoxen Frage sollte jedoch wohl überlegt sein und bei Zweifeln eher nicht gestellt werden.[56]

Beispiele: Paradoxe Frage

- Was müssten Sie tun, um den Konflikt so richtig zur Eskalation zu bringen?
- Was müssten Sie tun, um das Projekt nun so richtig gegen die Wand zu fahren?
- Was müssten Sie tun, damit die Situation gar nicht mehr auszuhalten ist?

3.3 Zirkuläre Frage

Bei der zirkulären Frage handelt es sich um einen Klassiker der systemischen Fragen.[57] Die zirkuläre Frage dient dazu, den Coachee zu einem Gedankenexperiment einzuladen. Hierbei handelt es sich um einen Perspektivwechsel, denn der Coachee bringt eine weitere Person ins Spiel. Der Coachee gibt in Bezug auf sein Anliegen eine „Mutmaßung über die innere Haltung einer anderen Partei"[58] wieder.[59]

Der Coachee kann hierfür jede Person wählen. Wichtig ist, dass der Coachee selbst wählt und der Coach keine Personen vorgibt. Dies ist insbesondere bei Familienmitgliedern zu berücksichtigen, da eine Vorbelastung der Beziehungen zueinander nicht völlig auszuschließen ist.[60] Die Chance in der zirkulären Frage liegt darin, dass durch den Perspektivwechsel andere Denkweisen, Bedürf-

[54] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 28
[55] Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 30
[56] Vgl. Frank-Eßlinger, 2017, S. 58; Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 30
[57] Vgl. Haas, 2016, S. 308
[58] Haas, 2016, S. 309
[59] Vgl. Haas, 2016, S. 309
[60] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 31

nisse und Haltungen zum Tageslicht kommen, ohne dass der Coachee das Gefühl hat, sich rechtfertigen zu müssen. Der Coachee hat mittels der zirkulären Frage die Möglichkeit, das Problem von außen mit der nötigen emotionalen Distanz zu betrachten.[61] Wie die vorgestellten Fragen in den Punkten 3.1 und 3.2 dient auch die zirkuläre Frage zur Problemreflexion.

Einen Tipp, den die Autorin im Rahmen ihrer Ausbildung erhalten hat, ist nach dem Befinden der Personen zu fragen. Es können zum Beispiel die folgenden Fragen gestellt werden: *Was macht Max Mustermann heute? Wie geht es Max Mustermann?* Mittels dieser Rückfrage kann man erfragen, wie es der Person geht. Im Falle, dass es dieser Person gesundheitlich schlecht geht oder die Person bereits verstorben ist, ist an dieser Stelle abzuwägen, ob eventuell, je nach emotionalem Zustand des Befragten, eine andere Person für die zirkuläre Frage besser geeignet wäre.

Beispiele: Zirkuläre Fragen
- Was würde eine Person, die Sie sehr schätzen, an Ihrer Stelle tun?
- Was würde Ihr Kollege wohl zu diesem Arbeitsergebnis sagen?
- Was denken Personen aus Ihrem engsten Kreis über Ihre Situation?

3.4 Reality-Check

Wie in Kapitel 1.1 beschrieben ist jede Wahrnehmung subjektiv. Demzufolge ist auch jedes Problem subjektiv und kann daher objektiv nicht eingeschätzt werden. Mittels des Reality-Checks wird dem Coachee ermöglicht, sein Problem nochmals zu beleuchten. Ferner kann man mit dem Reality-Check auch an den Kern des Problems gelangen und nicht nur an der Oberfläche kratzen. Oft ist nämlich das Problem hintern dem Problem für den Coachee von großer Bedeutung. Um dies herauszuarbeiten kann der Reality-Check eine hilfreiche Frageform sein. Beim Einsatz des Reality-Checks kann ferner herausgearbeitet werden, ob das Problem aus alleiniger Kraft gelöst werden kann. Es sollte nur an Problemen gearbeitet werden, auf die der Coachee auch Einfluss nehmen kann. Abschließend ist noch wichtig, dass sich der Coachee mit seinem Problem ernst genommen fühlt. Die Frage „Ist das wirklich Ihr Problem?“ sollte daher neutral und ohne Unterton gestellt werden.[62]

Beispiele: Reality-Check
- Ist das wirklich Ihr Problem? Oder geht es Ihnen noch um etwas anderes?
- Ist das wirklich Ihr Problem? Ist es Ihnen möglich, das Problem zu lösen?
- Ist es Ihnen möglich, aus eigener Kraft das Problem zu lösen?

3.5 Reframing-Frage

Die Reframing-Frage eignet sich besonders gut, wenn der Coachee eine Situation oder ein Anliegen ausschließlich negativ oder positiv sieht. Mit dieser Frageform wird bewusst das Gute im Schlechten oder das Schlechte im Guten gesucht. Ein Beispiel ist zum Beispiel, dass der Coachee eine Schwäche in einem anderen Kontext als Stärke wahrnimmt. Ziel ist es, dem Coachee die Chance zu geben, das Gute im Schlechten zu erkennen und somit das Problem wertschätzend zu betrachten. Mittels des Reframings (Neurahmens) wird der sekundäre Nutzen herausgearbeitet.[63]

Beispiele: Reframing-Frage
- Wenn Ihr Problem ein Nutzen hätte, welcher wäre das am ehesten?
- Was würden Sie verlieren, wenn Ihr Problem gelöst wäre?
- In welchem Kontext, wäre Ihr Problem nützlich?

[61] Vgl. Frank-Eßlinger, 2017, S. 52
[62] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 35
[63] Vgl. Wehrle, 2017, S. 9; Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 33 f.

3.6 Hypothetische Frage

Die hypothetische Frage wird eingesetzt, um beim Finden von Lösungen zu unterstützen. Mittels hypothetischen Fragen wird der Coachee zu einem Gedankenexperiment eingeladen. Indem der Coachee mit dem Konjunktiv und mit fiktiven Situationen arbeitet, ermöglicht diese Frageform eine neue Herangehensweise und einen neuen Blickwinkel auf das Problem bzw. das Anliegen. Diese Frageform wird oft herangezogen, um einen Stillstand zu überwinden oder eine eingefahrene Situation zu lockern. Hypothetische Fragen generieren oft viele Ideen beim Coachee. Diese Ideen sind meistens nicht direkt umsetzbar, bieten aber neue sowie brauchbare Ansätze und Wege mit der Situation umzugehen. Beim Einsatz dieser Frage zielt man darauf ab, die Perspektiven zu erweitern und die kreative Denkweise zu fördern.[64]

Beispiele: Hypothetische Frage

- Wie könnten Sie rein theoretisch Ihr Problem lösen?
- Was könnten Sie mit unbegrenztem Budget dieses Jahr mit Ihrer Abteilung erreichen?
- Sie sind frei von jeglichen Restriktionen. Wie würde Ihre Lösung für Ihr Problem aussehen?

3.7 Auswirkungsfrage

Jede Veränderung hat Auswirkungen. Daher ist es wichtig, auch den möglichen Auswirkungen Beachtung zu schenken und diese vorab angemessen zu beleuchten. Wie bei einem Mobile bewirkt jede Veränderungen an einem Element auch Veränderungen an den anderen Elementen.[65] Daher ist es besonders notwendig, sich mit den Auswirkungen von Lösungen innerhalb des Systems des Coachees zu beschäftigen. Ziel ist es, nach ökologisch, ausbalancierten Lösungen zu suchen. Die Auswirkungsfrage hilft dabei, die möglichen Auswirkungen zu reflektieren und im Nachgang abzuwägen. Die Auswirkungsfrage kann auch sehr nützlich sein, wenn der Coachee noch kein Problembewusstsein hat - *Was passiert, wenn nichts passiert? -.*[66]

Beispiele: Auswirkungsfrage

- Wenn Sie diese Lösungen umsetzen, welche Auswirkungen hat die Lösung mittelfristig oder langfristig auf Sie?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie Ihr Ziel nicht erreichen?
- Wem wird Ihre Lösung gefallen? Wem wird Ihre Lösung nicht gefallen?

3.8 Ausnahmefrage

Die Ausnahmefrage eignet sich besonders gut, um dem Coachee eine Möglichkeit zu bieten, seine Konstruktion zu hinterfragen. Es gibt Situationen, die Menschen überwiegend als unangenehm empfinden. Die Ausnahmefrage hilft dabei, die positive Ausnahme dieser Situation zu finden und zur Basis weiteren Denken und Handelns zu machen. Mit dieser Frageform wird ganz bewusst nach der Ausnahme gesucht und da wo sich eine Ausnahme finden lässt, sind oft auch eine zweite und eine dritte Ausnahme zu finden. Das Finden dieser wertvollen Ausnahmen, befähigt den Coachee seine Konstruktion neu zu definieren.[67]

Beispiele: Ausnahmefrage

- Gibt es Ausnahmen, wo Sie ganz anders reagieren? In welcher noch? Und noch?
- Gibt es Situationen, in denen Ihr Problem nicht auftritt? In welchen noch? Und noch?
- In welchen Situationen hat Ihr Kollege anders (im Sinne von besser) reagiert? In welcher noch? Und noch?

---

[64] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 55 f.; Vgl. Frank-Eßlinger, 2017, S. 50 f.
[65] Vgl. Patrzek, 2017, S. 6
[66] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 17
[67] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 29

3.9 Unterschiedsbildende Frage

Die Unterschiedsbildende Fragen ermöglichen eine bessere Differenzierung und Präzisierung von Situationen, Ideen, Überzeugungen und Einschätzungen in quantitativer Hinsicht. Unterschiedsbildende Fragen können ein guter Einstieg in ein Thema sein, um es in der Folge tiefergehend zu bearbeiten. Mittels dieser Frageform kann man quantifizieren, wo der Coachee steht und wo er hin möchte. Wichtig dabei ist, dass die Punkte auf der Skala definiert sind. Sie können abstrakt gehalten sein, denn im weiteren Verlauf werden sie meistens weiter inhaltlich konkretisiert. Die Unterschiedsbildende Frage eignet sich besonders gut, um diese zu Beginn und am Ende eines Gesprächs zu stellen, um zu veranschaulichen, was sich verändert hat. Die Visualisierung der Skala hat sich in der Praxis bewährt. Eine weitere Variante ist, diese Frage zu Beginn eines Gesprächs zu stellen, um herauszufinden, was sich seit dem letzten Gespräch geändert hat. Dies setzt natürlich voraus, dass Gespräche in der Vergangenheit geführt wurden.[68]

Beispiele: Unterschiedsbildende Frage:

- Auf einer Skala von 1 bis 10 und wenn 10 für Sie der ideale Zustand wäre, wo stehen Sie?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei die 10 Ihre Zielerreichung ist, wo stehen Sie?
- Was hat sich seit unserem letzten Gespräch verändert?

3.10 Safety-Question

Die Safety-Question ist eine sehr wertvolle Frage und kann in verschiedensten Phasen genutzt werden. Wie in Kapitel 1.1 beschrieben, handelt es sich um ein lösungsorientiertes Coaching. Hierbei wird keine tiefe Ursachenforschung betrieben. Daher ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass nichts Wichtiges übersehen wird. Mit dieser Frageform kann sich der Coach absichern und der Denkprozess beim Coachee wird nochmals angeregt. Ferner ist die Frage auch immer gut geeignet, falls das Gespräch ins Stocken gerät.[69]

Beispiele: Safety-Question

- Welche Frage würde Sie nun noch weiterbringen?
- Was hätte ich Sie jetzt noch fragen sollen?
- Was würde Sie jetzt noch jemand fragen, der Sie gut kennt?

[68] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 32; Vgl. Patrzek, 2017, S. 27 ff.
[69] Vgl. Dollinger/Hogrefe, 2013, S. 36

4 Methodisches Vorgehen

Wie kann eine Führungskraft systemische Fragen bei schwierigen Mitarbeitergesprächen erfolgreich einsetzen? Welche systemischen Fragen sind besonders nützlich für eine erfolgreiche Gesprächsführung in schwierigen oder anspruchsvollen Gesprächssituationen?

Diese Fragestellungen werden in dieser Transferarbeit bearbeitet. Beim Sichten der Literatur stellt man fest, dass der Sachverhalt, ob eine Führungskraft auch gleichzeitig Coach sein kann, kontrovers diskutiert wird. Diese Thematik wurde in Kapitel 2 theoretisch beleuchtet. Auch wenn die Meinungen diesbezüglich auseinander gehen, ist festzustellen, dass die Mehrheit die Meinung vertritt, dass Führungskräfte einige Methoden und Tools aus dem Bereich Coaching erfolgreich nutzen können. Aus diesem Grund wird im Folgenden herausgearbeitet, inwieweit systemische Fragen einer Führungskraft nützlich sein können. Der Fokus wird dabei insbesondere auf schwierige oder anspruchsvolle Gesprächssituationen mit Mitarbeitern gelegt.

Die eigene Erfahrung zeigt, dass durch das Anwenden von systemischen Fragen eine Führungskraft diese Art der Gesprächssituationen souverän meistern kann. Einer Führungskraft stehen viele Tools und empfohlene Vorgehensweisen zur Verfügung, welche in der Praxis teils kaum Anwendung finden, obwohl diese dem Großteil der Führungskräfte bewusst sind. Die Praxis zeigt, dass der überwiegende Redeanteil oft bei den Führungskräften liegt und nicht beim Mitarbeiter. Diese Transferarbeit soll dazu beitragen, Führungskräften eine Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen in schwierigen oder anspruchsvollen Mitarbeitergesprächen zu geben. Ziel ist es, das Führungskräfte die richtigen systemischen Fragen stellen und aktiv zuhören. Denn wer fragt, der führt.

4.1 Vorgehensweise

Um einen praxisnahen Wegweiser und Anregungen für Führungskräfte zu entwickeln, hat sich die Autorin dafür entschieden, eine Expertenbefragung durchzuführen. Im Rahmen dieser Transferarbeit ist jedoch keine empirische Datenerhebung möglich. Die durchgeführte Befragung kann aber durchaus neue Erkenntnisse aus der Praxis beisteuern. Auf Basis der Ergebnisse wird dann evaluiert, welche systemischen Fragen in schwierigen oder anspruchsvollen Gesprächssituationen wirklich umsetzbar und nützlich sind, um den Transfer zu erleichtern. Die Befragung wurde mittels SurveyMonkey durchgeführt.

Die Autorin hat den Fragebogen erstellt. Der Fragebogen umfasst 10 Fragen (Tabelle 1). In dem Fragebogen wurden geschlossene und offene Fragentypen eingesetzt. Geschlossene Fragen kommen immer dann zum Einsatz, wenn bereits umfangreiche Informationen zu einem Sachverhalt vorliegen und es dem Forscher mehr um eine Gewichtung der möglichen Antworten geht. Daher wurden in dem Fragebogen zu Beginn 5 geschlossene Fragen gestellt, um die Antworten im Nachgang besser einordnen zu können. Bei den geschlossenen Fragen ist als Antwortmöglichkeiten bei jeder Frage eine Auswahl von verschiedenen Kategorien vorgegeben.

Ergänzend dazu wurden offene Fragen eingesetzt, um den befragten Personen die Möglichkeit zu geben, ihre Motive, Einstellungen und Wahrnehmungen uneingeschränkt auszudrücken. Mittels offener Fragen erhält die Autorin die Chance neue Aspekte zu diesem Thema zu erhalten. Die Nachteile, dass die Antwort sehr stark von der Ausdrucksfähigkeit der befragten Personen abhängig ist sowie dass die Auswertung von offenen Fragen sehr zeitintensiv ist, werden im Rahmen dieser Befragung in Kauf genommen. Bevor der Fragebogen versandt wurde, hat die Betreuerin des Ausbildungsinstituts Competence on Top GmbH den Fragebogen gesichtet.

Nr.	Frage	Art der Frage	
F1	Seit wann sind Sie Führungskraft?	geschlossen	
F2	Wie groß ist Ihr Team?	geschlossen	
F3	Wie viele Gespräche pro Mitarbeiter/-innen führen Sie im Durchschnitt pro Jahr?	geschlossen	
F4	Seit wann sind Sie Coach?	geschlossen	
F5	Haben Sie nach Ihrer Coaching Ausbildung bzw. nach Ihrem Besuch der ersten Module einer Coaching Ausbildung eine Veränderung Ihres Führungsverhaltens wahrgenommen?	geschlossen	
F6	Wenn ja, welche?		offen
F7	Welche systemischen Fragen setzen Sie bevorzugt ein? In welchen Situationen setzen Sie diese ein?		offen
F8	Welche Fragen setzen Sie konkret in schwierigen Mitarbeitergesprächen ein?		offen
F9	Warum setzen Sie genau diese Fragen ein?		offen
F10	Wie hat sich Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern/-innen aufgrund des Einsatzes von systemischen Fragen in schwierigen Gesprächen verändert?		offen

Tabelle 1 Fragenkatalog

Insgesamt wurden 7 Probanden gebeten, den Fragenbogen anonym auszufüllen. Hierbei ist die Wahl auf Personen gefallen, welche sowohl Führungskraft sind als auch eine Coaching Ausbildung durchlaufen haben. Da es sich hierbei um eine Expertenbefragung handelt, ist es eine Grundvoraussetzung, dass diese zwei Kriterien erfüllt werden. Da es sich bei der Anzahl an Probanden um eine äußerst kleine Anzahl handelt, wurden die Probanden vorab kontaktiert und gefragt, ob sie an der Onlinebefragung teilnehmen würden. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, um sicherzustellen, dass der Rücklauf vollständig ist.

Schlussendlich wurden alle Antworten der Probanden in Excel zusammengestellt und stehen in einem einheitlichen Format für die Datenauswertung zur Verfügung.

4.2 Gütekriterien

Die gewählte methodische Vorgehensweise hat keinen Anspruch auf empirische Belegbarkeit. Dennoch ist die Autorin davon überzeugt, dass die durchgeführte Befragung durchaus neue Erkenntnisse aus der Praxis beisteuern kann. Relevant ist dennoch für diese Untersuchung, inwiefern die Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität gewährleistet sind.

Validität ist das Hauptziel bei der Fragebogenentwicklung. Validität ist das Maß der Brauchbarkeit der Fragebogenergebnisse. Demzufolge versteht man unter Validität den Grad an Genauigkeit, dass der Fragebogen das misst, was er messen soll.[70] Im vorliegenden Fall misst die Untersuchung das, was gemessen werden soll, nämlich die Erfahrung von Führungskräften, die systemische Fragen erfolgreich einsetzen, insbesondere in schwierigen Mitarbeitergesprächen. Die Autorin hat die Probanden bewusst ausgewählt und zusammengestellt. Dies ist aber nur begrenzt möglich gewesen, da die Probanden zwei Kriterien erfüllen mussten: a) Führungskraft sein und b) eine Coaching Ausbildung durchlaufen haben. Insgesamt wurden 7 Probanden gebeten, die Onlinebefragung zu beantworten. Alle Probanden haben geantwortet, aber trotzdem ist die Anzahl der Pro-

[70] Vgl. Hollenberg, 2016, S. 6; Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 146 f.

banden überschaubar. Da die Probanden in beiden Rollen, die als Führungskraft und die als Coach, sehr erfahren sind, sind die Erfahrungswerte größer als die Anzahl der Probanden.

Neben der Validität stellt das Gütekriterium der Objektivität das zweite wichtige Kriterium der empirischen Sozialforschung dar. Das Güterkriterium kann gewährleistet werden, da der Fragebogen unabhängig von der Person, welche die Befragung durchführt, beantwortet werden kann. Ferner liegt Objektivität dann vor, wenn verschiedene Personen bei einer Befragung dieselben Ergebnisse erhalten. Demzufolge muss eine Befragung bei der Durchführung als auch bei der Auswertung unabhängig von dem Interviewer bzw. von der auswertenden Person sein.[71] Objektivität kann demzufolge im Rahmen dieser Befragung gewährleistet werden.

Unter Reliabilität ist die Stabilität der Befragungsergebnisse zu verstehen. Das heißt, dass bei wiederholter Messung mittels dieses Instruments wieder nahezu dieselben Ergebnisse erzielt werden.[72] Die Autorin hat diese Befragung so konzipiert, dass bei einer wiederholten Anwendung des Instruments die Zuverlässigkeit gegeben ist, das gleiche Ergebnis zu erzielen.

Zusammenfassend kann man festhalten, auch wenn es sich nicht um eine empirische Untersuchung handelt, die Autorin darauf geachtet hat, dass die Gütekriterien Validität, Objektivität und Reliabilität weitgehend gewährleistet sind.

[71] Vgl. Hollenberg, 2016, S. 6
[72] Vgl. Hollenberg, 2016, S. 6; Vgl. Häder, 2010, S. 109; Vgl. Schnell/Hill/Esser, 2011, S. 143 f.

5 Ergebnisse und Fazit

Das folgende Kapitel soll eine Fundgrube für alle Führungskräfte sein, die schwierige Mitarbeitergespräche effizienter gestalten möchten. Was versteht die Autorin unter schwierigen Mitarbeitergesprächen? Neben den alltäglichen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern gibt es immer wieder Situationen, die schwierig oder anspruchsvoll sind. Beispiele dafür sind Mitarbeitergespräche bei Schlechtleistung, Fehlverhalten, Krankheit, Versetzungen, Kündigungen, Unpünktlichkeit, unkollegiales Verhalten, hohe Fehlzeiten, Konflikte bis hin zum Mobbing im Team, Anzeichen von innerer Kündigung oder Motivationsverlust. Das sind Anlässe, die von beiden Gesprächspartnern oft als schwierig und unangenehm empfunden werden. Solche Mitarbeitergespräche stellen sehr hohe Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten der Führungskraft.

Im Folgenden werden systemische Fragen vorgestellt, welche den Verlauf eines schwierigen Mitarbeitergesprächs erleichtern sollen. Daher werden die verschiedenen systemischen Fragen dem üblichen Gesprächsverlauf zugeordnet und geben der Führungskraft somit einen praxisnahen Wegweiser, in welcher Gesprächsphase welche Art von systemischen Fragen das Gesprächsziel positiv beeinflussen kann. Hierbei orientiert sich die Autorin an dem Gesprächsverlauf nach dem **KOALA-Prinzip**:

Kontaktaufnahme,
Orientierungsphase,
Argumentationsphase,
Lösungsphase sowie
Abschlussphase.[73]

Da im Folgenden der Einsatz von systemischen Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen beleuchtet wird und solche Gespräche teils in eine falsche Richtung laufen können, ist es der Autorin ein besonderes Anliegen Carmen Kindl-Beilfuß zu zitieren: „Fragen können wie Küsse schmecken“[74]. „Fragen können wie Küsse schmecken ist eine Metapher, eine Einladung, ein kleiner Blick Lebensphilosophie, mit aller Energie bei dem Menschen zu sein, leidenschaftlich zu fragen, voranzuwollen und dabei alle verfügbare Behutsamkeit zu zeigen und Lust auf die Schnörkel in der Seele anderer Menschen zu haben“[75]. Das bedeutet, dass „professionelles Fragen eine Kunst ist, die Fingerspitzengefühl, Erfahrung und handwerkliches Geschick erfordert“[76]. Die Autorin thematisiert in diesem Absatz, dass ein Risiko besteht, das Fragen aufdringlich gestellt werden, den Befragten in ein schlechtes Licht rückt oder sogar verletzt. Jede Führungskraft sollte sich daher vor dem Einsetzen von systemischen Fragen bewusst sein, das systemische Fragen machtvoll sind. Sie bergen ein großes Potential, allerdings auch eine Gefahr.

Was bedeutet das nun konkret für die Führungskraft? Die Führungskraft sollte sich nicht als Kommissar verstehen, sondern eher als Begleiter, den Mitarbeiter bei der Selbstreflektion und der Lösungsfindung zu unterstützen. Wie auch bei anderen Fragen sollte sich die Führungskraft auch beim Einsatz von systemischen Fragen bewusst sein, was sie erzielen möchte. Sie kann zum einen Informationen erhalten und zum anderen den Mitarbeiter zur Reflektion bewegen. Die Frageart sollte bewusst ausgewählt werden. Insbesondere ist auch auf die Formulierung, die Stimme und die Körperhaltung zu achten. Wie in Kapitel 1 erläutert, zielen die systemischen Fragen auf das System ab. Jeder Führungskraft, die systemische Fragen einsetzt, der sollte bewusst sein, dass die Fragen bei dem Gegenüber etwas anregen und auf sein ganzes System wirken. Besonders wichtig hierbei ist, dass wie bei einem Mobile jede Veränderungen an einem Element auch Veränderungen an den anderen Elementen bewirkt. Systemische Fragen können auf den Befragten verwirrend und eigenartig wirken, daher wird empfohlen, die systemischen Fragen entsprechend anzumoderieren.

[73] Vgl. Froschauer, 2014, S. 64
[74] Kindl-Beilfuß, 2017, S. 8
[75] Kindl-Beilfuß, 2017, S. 8
[76] Wehrle, 2017. S. 7

Dies vorausgestellt wird die Autorin in den folgenden Unterkapiteln auf Basis der Befragungsergebnisse eine Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft mit dem Fokus auf schwierige Mitarbeitergespräche geben. Der Gesprächsverlauf nach dem KOALA-Prinzip wurde gewählt, um den Unterkapiteln eine nachvollziehbare Struktur zu geben. In jeder Gesprächsphase werden die Besonderheit und die Zielsetzung erläutert. Im Rahmen der Coaching Ausbildung hat die Autorin das 6-Phasen-Modell erlernt. Die Inhalte dieser Phasen wird die Autorin auf die Gesprächsphasen nach dem KOALA-Prinzip übertragen. Die Entscheidung für das KOALA-Prinzip und nicht für das 6-Phasen-Modell wurde gewählt, da sich diese Ausarbeitung an Führungskräfte, auch ohne Coaching Erfahrung richtet.

Die Ausarbeitung basiert auf den Befragungsergebnissen. Die Autorin ordnet die Befragungsergebnisse den einzelnen Gesprächsphasen zu. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, damit Führungskräfte einen direkten Transfer für die Praxis erkennen können. Zudem wird diese im Folgenden noch um die Erkenntnisse aus dem Praxishandbuch von Martin Wehrle angereichert. Martin Wehrle beleuchtet in seinem Praxishandbuch u.a. die Rubrik „schwierige Antworten“. Mitarbeiter geben nämlich unter Umständen Antworten, die eigentlich nicht als schwierig, sondern eher als individuell einzustufen sind. Die folgende Ausarbeitung wird daher noch um den professionellen Umgang mit solchen Antworten ergänzt, damit Führungskräfte in solchen Situationen nicht aus dem Konzept gebracht werden, sondern souverän eine Folgefrage stellen. Um die Ausarbeitung überdies noch zu veranschaulichen, ergänzt die Autorin Beispielfragen, welche aus Gesprächsequenzen aus der Praxis stammen.

Die Antworten der Probanden können als Expertenmeinungen angesehen werden, da die Probanden durchweg systemische Fragen in ihrer Kommunikation integriert haben. Alle Probanden sind Führungskraft und führen, bis auf eine Führungskraft, bereits mehr als 6 Jahre. Die Probanden haben u.a. auch angegeben mehrere Gespräche mit ihren Mitarbeitern zu führen. Die Besonderheit an den Probanden ist, dass sie auch eine Coaching Ausbildung durchlaufen haben und die Mehrheit schon mehr als 3 Jahre als Coach tätig ist. Die Frage „Haben Sie nach Ihrer Coaching Ausbildung bzw. nach Ihrem Besuch der ersten Module eine Veränderung Ihres Führungsverhaltens wahrgenommen?“ haben 85% der Probanden bejaht. Die Probanden haben zu dieser Frage ergänzt, dass sie vermehrt Fragen stellen und den Mitarbeiter so verstärkt zum Denken anregen. Es wird eine fragenbasierte Gesprächsführung genutzt und den Mitarbeiter in den Fokus gestellt. Dabei nimmt man mehr Perspektiven des Mitarbeiters ein, gibt weniger vor und lässt mehr Lösungsideen von den Mitarbeitenden selbst entwickeln. Der Führungsstil ist partizipativer, empathischer und lösungsfokussierter geworden. Zusammenfassend heben alle Probanden hervor, dass bewusster Fragen eingesetzt werden.

5.1 Kontaktaufnahme

Steht ein schwieriges Gespräch mit einem Mitarbeiter ins Haus? Löst dies Freude bei der Führungskraft aus? Die meisten Führungskräfte empfinden diese Art der Gespräche nicht als eine der schönsten Aufgaben, welche sie als Führungskraft ausführen müssen. Wichtig ist aber, dass diese Aufgabe dazugehört. Gut vorbereitete Gespräche laufen in der Regel deutlich besser, als die Gespräche, welche unvorbereitet geführt werden. Und trotzdem geschieht es viel zu oft das Gespräche mit Mitarbeitern gar nicht oder nur auf die Schnelle noch vorbereitet werden. Die Folge davon ist, dass die Führungskraft allgemein bleibt, anstatt konkrete Beispiele und deren Folgen parat zu haben.

Die Empfehlung daher sich Beispiele aus dem Arbeitsalltag und deren Folgen zu notieren. Die Führungskraft sollte auch positive Aspekte herausarbeiten, die sie mit ihrem Mitarbeiter teilen kann. Insbesondere sollte die Führungskraft sich eine passende Wortwahl und eine Auswahl von systemischen Fragen zurechtlegen. Das wird helfen, auf den Punkt zu kommen sowie ihren Mitarbeiter durch gezieltes Fragen zur Reflektion zu animieren, ohne zu persönlich zu werden. Bevor die Führungskraft somit die Kontaktphase mit dem Mitarbeiter einleitet, ist eine entsprechende (inhaltliche sowie organisatorische) Vorbereitung deutlich zu empfehlen.

Die Kontaktaufnahme ist die erste Phase im Gesprächsverlauf. Dieser Phase kommt eine besondere Bedeutung zu, da hier das Fundament für den weiteren Gesprächsverlauf gelegt wird. Zu Beginn des Gesprächs sollte die Führungskraft mit dem Mitarbeiter in Kontakt kommen und mit einem allgemeinen Thema, z.B. Small Talk beginnen. Da die Autorin in dieser Ausarbeitung den Fokus auf schwierige Gespräche mit Mitarbeitern legt, sollten die Fragen auch in der Kontaktphase angebracht ausgesucht werden. Wichtig ist, dass die Führungskraft von Beginn an eine wertschätzende Grundhaltung einnimmt.

Beispiele:

- Vielen Dank, dass Sie sich heute die Zeit für dieses Gespräch nehmen. Ich weiß das sehr zu schätzen, bei all den Aufträgen, die zurzeit bei Ihnen eingehen.
  Wie geht es Ihnen heute?
- Wie war Ihr bisheriger Arbeitstag?
- Sie haben heute schon einen Kundentermin wahrgenommen. Wie ist dieser Termin für Sie gelaufen?
- Wie war Ihr Wochenende?
- Wie war Ihr gestriger Feierabend?
- Was gibt es Neues bei Ihnen?
- Möchten Sie noch ein Glas Wasser oder einen Kaffee?
- Können wir starten?
- Brauchen Sie noch etwas bevor wir beginnen?

Bei den oben aufgelisteten Fragen handelt es sich nur um eine kleine Auswahl. In der Regel kennt die Führungskraft die eigenen Mitarbeiter und hat einen Ansatzpunkt im Kopf, an dem angeknüpft werden kann. In der Kontaktphase sind die Führungskraft und der Mitarbeiter noch dabei, überhaupt zueinander zu finden. Erst wenn der Kontakt stark genug ist, widmet sich die Führungskraft dem eigentlichen Gesprächsanlass. In der Kontaktphase, beim Gesprächseinstieg, hört die Führungskraft die Stimme ihres Gesprächspartners, sieht die Mimik und Gestik und kann sich so auf den Mitarbeiter einstellen. Der Mitarbeiter stellt sich natürlich genauso auf die Führungskraft ein. Erst wenn das geschehen ist, sollte die Führungskraft gemeinsam weiter gehen. Wie auch in einem Coching empfiehlt die Autorin sich mit der Frage *„Können wir starten?“* oder *„Brauchen Sie noch etwas, bevor wir beginnen?“* das Einverständnis des Mitarbeiters abzuholen. Nur so kann die Führungskraft auch sicher sein, dass der Mitarbeiter für das Gespräch bereit ist.

5.2 Orientierungsphase (Informationsphase)

Nachdem der Rahmen für den weiteren Gesprächsverlauf geschaffen wurde, ist es nun an der Führungskraft den Gesprächsgrund zu thematisieren. Ferner ist es förderlich, wenn der Gesprächsverlauf und das Ziel klar definiert sind. Insbesondere wenn in einem Gespräch mehrere Themen von Bedeutung sind, ist es wichtig, diese zu priorisieren und ein entsprechendes Zeitmanagement einzusetzen. Wichtig ist dabei, dass auch der Mitarbeiter in dieser Gesprächsphase zu Wort kommt. Insbesondere bei schwierigen Gesprächsthemen hat auch der Mitarbeiter das Bedürfnis gehört zu werden. Auch an dieser Stelle eines Gesprächs empfiehlt es sich, als Führungskraft verstärkt Fragen zu stellen und aktiv zuzuhören.

Bevor nun Fragen gestellt werden und die ersten systemischen Fragen auch zum Einsatz kommen können, sollte die Führungskraft das Thema bzw. ihr Anliegen mit einigen Sätzen entsprechend einleiten.

Beispiele:

- Heute möchte ich mit Ihnen den Sachverhalt XY besprechen. Ich schildere zunächst einmal meine Sichtweise. Dann interessieren mich Ihre Gedanken dazu und im Anschluss können wir gemeinsam besprechen, wie wir weiter vorgehen.
- Unser Thema ist hier heute XY. Zunächst schildere ich, wie ich das Thema wahrnehme. Danach freue ich mich, mehr über Ihre Sichtweise/Haltung zu diesem Thema zu erfahren.

Abschließend erarbeiten wir dann gemeinsam eine Lösung, die uns gemeinsam zum Ziel bringt.

- Ich habe Sie heute um einen gemeinsamen Termin gebeten, da mir das Thema XY ein besonderes Anliegen ist. Ich schildere Ihnen nun meine Sichtweise zu den Aspekten bei dem Thema, welche der Kunde u.a. bei mir platziert hat. Selbstverständlich ist mir Ihre Meinung auch sehr wichtig. Daher bitte ich Sie anschließend, mir Ihre Sicht des Sachverhalts zu erläutern. Danach erarbeiten wir dann gemeinsam eine Lösung, um unseren Kunden wieder zufrieden stellen zu können.

Um den Mitarbeiter in dieser Gesprächsphase und insbesondere zu Beginn des Gesprächs bereits aktiv einzubinden, bieten sich einige systemische Fragen an, welche den lösungsorientierten Findungsprozess unterstützen können. In Kapitel 3.10 wurde die **Safety-Question** näher erläutert. Hierbei handelt es sich um eine sehr wertvolle Frage, welche in verschiedensten Phasen gestellt werden könnte. An dieser Stelle eignet sich die Safety-Question auch sehr gut, um sicherzugehen, dass die Führungskraft auch alle Informationen und Hintergründe kennt, um das Gespräch gut zu beginnen. Dem Mitarbeiter wird an dieser Stelle Verantwortung übertragen, indem ihm die Aufgabe zukommt, alle Informationen zu Beginn offenzulegen. Die Frage stärkt somit die Eigenverantwortung des Mitarbeiters. Hiermit kann man auch vermeiden, dass in den letzten Gesprächszügen noch Informationen zu Tage kommen, welche wertvoll für den ganzen Gesprächsverlauf gewesen wären und auch die Gesprächsrichtung geändert hätten. Überdies kann die Führungskraft sich so absichern, dass keine Informationen zurückgehalten werden. In der Realität kann dies natürlich dennoch passieren, allerdings kann man als Führungskraft dann auch auf diese gestellte Frage Bezug nehmen.

Beispiele: Safety-Question

- Sie haben mir nun Ihre Sichtweise geschildert. Vielen Dank für Ihre Ausführungen. Was sollte ich noch wissen, bevor wir uns über das Thema unterhalten?
- Vielen Dank für Ihre Erläuterungen. Welche Hintergrundinformationen sind für mich noch wichtig, bevor wir ins Detail gehen?
- Bevor wir uns nun dem Thema gemeinsam weiter nähern. Was hätte ich Sie zu Beginn unseres Gesprächs noch fragen sollen?

Ergänzend zu den Befragungsergebnissen möchte die Autorin an dieser Stelle auch noch den Blick auf die Frageart **Reality-Check** lenken. Beim Einsatz des Reality - Checks wird herausgearbeitet, ob das Problem bzw. das Thema aus alleiniger Kraft gelöst werden kann. Es sollte daher nur an Problemen bzw. Themen gearbeitet werden, auf die der Mitarbeiter auch Einfluss nehmen kann. Wenn das Ergebnis aus diesem Gespräch ist, dass der Mitarbeiter nichts verändern kann, dann ist dies äußerst demotivierend und auch nicht zielführend.

Beispiele: Reality-Check

- Nachdem wir das Thema nun umrissen haben. Können Sie dazu beitragen, dass sich das Thema in eine positive Richtung entwickelt?
- Können Sie durch Ihr Handeln bzw. Ihre Arbeitsweise dazu beitragen, dass das Thema erfolgreich bearbeitet werden kann?
- Ist es Ihnen möglich, aus eigener Kraft das Problem zu lösen?

In der Gesprächsphase kann es auch vorkommen, dass der Mitarbeiter das Thema bzw. das Problem gar nicht wahrnimmt. An dieser Stelle kann man sich der **Auswirkungsfrage** bedienen. Die Auswirkungsfrage hilft dabei, die möglichen Auswirkungen zu reflektieren und im Nachgang abzuwägen. Die Auswirkungsfrage kann auch sehr nützlich sein, wenn der Mitarbeiter noch kein Problembewusstsein hat.

Beispiele: Auswirkungsfrage

- Was passiert, wenn nichts passiert?
- Wo führt es uns hin, wenn wir so weiter machen wie bisher?

Wo steht der Mitarbeiter, wo will er hin auf einer Skala und wie kommt er ein Stück dem Ideal näher? Die **Unterschiedsbildende Frage** oder auch **Skalenfrage** genannt ermöglichen eine bessere Differenzierung und Präzisierung von Situationen, Ideen, Überzeugungen und Einschätzungen in quantitativer Hinsicht. Unterschiedsbildende Fragen können ein guter Einstieg in ein Thema sein, um es in der Folge tiefergehend zu bearbeiten. Daher können die folgenden Fragen der Führungskraft helfen, das Thema zu quantifizieren und direkt ein Ziel für das Gespräch festlegen. In der Realität kommt es durchaus vor, dass nicht nur ein schwieriges Mitarbeitergespräch zu einem speziellen Thema, z.B. einer Kundenbeschwerde geführt wird. Diese Frage kann sehr gut eingesetzt werden, um auch Fortschritte, aber auch Verschlechterungen über mehrere Gespräche hinweg zu erkennen.

Beispiele: Unterschiedsbildende Frage

- In unserem letzten Gespräch haben wir über die Unzufriedenheit des Kunden XY gesprochen. Was hat sich seit unserem letzten Gespräch verändert?
- Auf einer Skala von 1 bis 10 und wenn 10 für Sie die absolute Zufriedenheit des Kunden wäre, wo stehen Sie?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei die 10 die fehlerfreie Bearbeitung Ihrer Arbeitsaufträge ist, wo stehen Sie?

Am Ende dieser Phase haben die Führungskraft sowie der Mitarbeiter eine klare Vorstellung über den Rahmen, in dem das weitere Gespräch ablaufen wird. Das Gesprächsthema wurde thematisiert und ein erster Austausch auf einer fragenbasierten Gesprächsführung hat stattgefunden. Die Basis um nun ins Detail einzusteigen wurde gelegt.

5.3 Argumentationsphase

In dieser Phase ist die Zielsetzung der Führungskraft durch den gezielten Einsatz von systemischen Fragen den Mitarbeiter dazu einzuladen, verschiedene Perspektiven hinsichtlich des Themas einzunehmen und so die eigene Konstruktion nach und nach zu hinterfragen. Der Mitarbeiter wird zum Nachdenken angeregt. Mit dem Einsatz von systemischen Fragen handelt es sich in dieser Gesprächsphase nicht um das Vorbringen von Argumenten, sondern es geht im Wesentlichen darum, neue Perspektiven zu eröffnen und alte Sichtweisen differenzierter zu betrachten. Die Führungskraft nimmt sich daher zunächst zurück und gibt nicht direkt Anweisungen, sondern versucht durch den richtigen Einsatz von Fragen den Mitarbeiter selbst zur Einsicht zu bewegen, um etwas zu ändern. Ziel dieser Fragen ist es, aus dem System Ideen zu generieren, um sinnvolle Veränderungspotenziale und -wege zu entdecken. In der Argumentationsphase sollte die Führungskraft daher überwiegend Fragen stellen und ihren Gesprächsanteil zurücknehmen. Die Argumentationsphase geht anschließend direkt in die Lösungsphase über. Alle Aspekte, die in der Argumentationsphase besprochen wurden, können im Anschluss für eine Lösungsfindung dienen. Die Autorin empfiehlt daher der Führungskraft, Stichworte zu notieren. Im Idealfall notiert die Führungskraft genau den Wortlaut des Mitarbeiters, um Interpretationen zu vermeiden.

In der Orientierungsphase wurden bereits einige systemische Fragen eingesetzt. Einige dieser systemischen Fragen sind auch sehr wertvoll für die Argumentationsphase. Eine Frage, die äußerst zielführend ist, damit der Mitarbeiter erkennt, dass ein Verhalten einer Wendung Bedarf, ist die **zirkuläre Frage**. Die Führungskraft lädt beim Einsatz dieser Frage den Mitarbeiter zu einem Gedankenexperiment ein. Hierbei handelt es sich um einen Perspektivwechsel, denn der Mitarbeiter bringt eine weitere Person ins Spiel. Wenn die Führungskraft die zirkuläre Frage einsetzt, denkt der Mitarbeiter aus der Perspektive anderer Personen. Dies erzielt, dass der Horizont des Mitarbeiters erweitert wird und erhöht seine Empathie. Dem Mitarbeiter wird bei diesem Gedankenexperiment bewusst, dass andere Personen das Thema bzw. die Situation auch anders sehen könnten. Mit dem Einsatz dieser Frage kann eine Führungskraft vermeiden, dem Mitarbeiter zu sagen, dass seine Sicht nicht die einzig Richtige ist.

Beispiele: Zirkuläre Frage

- Ich möchte Sie gerne zu einem Gedankenexperiment einladen. Was würde Ihr Kollege, den Sie sehr schätzen, wohl zu diesem Arbeitsergebnis sagen?
- Was würde Ihr Kollege, den Sie sehr schätzen, wohl zu diesem Teamverhalten sagen?
- Was würde Ihr Kunde zu Ihren Arbeitsergebnissen sagen?
- Wenn ich Ihren Kollegen fragen würde, warum sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Mitarbeiter XY so abgekühlt hat, was würde er mir sagen?
- Wenn ich Ihren Kunden jetzt fragen würde, warum er unzufrieden ist und sich beschwert, was würde er mir antworten?
- Stellen Sie sich vor, Sie sind in der Situation des Kunden. Was erwarten Sie? Was denken Sie in dem Moment von sich?
- Was würde eine Person, die Sie sehr schätzen, Ihre momentane Arbeitsleistung beurteilen?

Martin Wehrle hebt in seinem Praxishandbuch hervor, dass die befragte Person sich ggfs. nicht auf ein solches Gedankenexperiment einlässt. Der Mitarbeiter könnte demnach antworten, dass er keine Ahnung hat, was seine Kollegen denken. Wehrles Empfehlung ist, den Befragten nochmals dazu einzuladen und über die Gedanken der Kollegen zu spekulieren. Falls der Befragte immer noch nicht möchte, dann kann die Führungskraft auch anregen, dass der Befragte die Kollegen bis zum nächsten Mal einmal anspricht und nach ihrer Einschätzung fragt.[77] Das setzt natürlich voraus, dass allen Kollegen die Feedback-Regeln bekannt sind.

Ferner hebt Wehrle in seinem Praxishandbuch noch einen weiteren wichtigen Punkt für die zirkuläre Frage hervor. Insbesondere Mitarbeiter sind oft daran gewöhnt, das Führungskräfte ihnen sagen, was zu tun ist. Mitarbeiter folgen dann den Anweisungen ihrer Vorgesetzten. Daher könnte es passieren, dass Mitarbeiter erwarten, dass die Führungskraft ihnen einen Rat gibt. Wehrles Vorschlag ist bei dieser Antwort den Befragten, in diesem Fall dem Mitarbeiter, ein verlockendes Angebot zu machen: „Das freut mich, dass Ihnen mein Rat etwas bedeutet. Schlüpfen Sie doch einfach mal in meine Rolle – was glauben Sie, werde ich antworten? Danach – versprochen! – sage ich Ihnen, welche dieser Ratschläge mir stimmig erscheinen“[78].[79]

Schwierige Gespräche mit Mitarbeitern sollten eher die Ausnahme als die Regel sein. Daher kann die **Ausnahmefrage** sehr gut eingesetzt werden. Sehr wahrscheinlich findet der Mitarbeiter auch Situationen, in denen das Thema bzw. eine Situation anders gesehen werden kann. Das Finden dieser wertvollen Ausnahmen, befähigt den Mitarbeiter seine Konstruktion neu zu definieren. Die Antworten auf diese Fragen eignen sich auch als ein guter Baustein für die Lösungsphase.

Beispiele: Ausnahmefrage

- Gibt es Ausnahmen, wo Sie anders reagieren? In welcher noch? Und noch?
- Gibt es Situationen, in denen Ihr Problem nicht auftritt? In welchen noch? Und noch?
- In welchen Situationen hat Ihr Kollege anders (im Sinne von besser) reagiert? In welcher noch? Und noch?
- In welchen Situationen war der Kunde sehr zufrieden mit Ihrem Arbeitsergebnis?
- Bei welchen Themen hat sich der Kunde (im Sinne von besser) nicht beschwert? In welcher noch? Und noch?

Neben den hier aufgeführten systemischen Fragen können alle anderen systemischen Fragen selbstverständlich auch eingesetzt werden.

[77] Vgl. Wehrle, 2017, S. 143
[78] Wehrle, 2017, S. 147
[79] Vgl. Wehrle, 2017, S. 146 f.

5.4 Lösungsphase (Beschlussphase)

Nachdem die Führungskraft und der Mitarbeiter nun verschieden Perspektiven zum Thema beleuchtet haben, dreht sich in der Lösungsphase alles um das Finden einer ökologisch ausgewogenen Lösung, die nachhaltig den Gesprächsanlass vermeidet. In dieser Gesprächsphase werden verschiedene Lösungsansätze diskutiert und die Auswirkungen der verschiedenen Alternativen abgewogen. Dabei ist auch zu beleuchten, welche Hindernisse bei der Lösungsumsetzung auftreten könnten. Ferner wird auch betrachtet, ob zusätzliche Ressourcen, Zeit oder Unterstützung benötigt wird. Für die Lösungsphase sollte sich die Führungskraft ausreichend Zeit nehmen. Für die anschließende Umsetzungsphase ist es immens wichtig, dass an dieser Stelle des Gesprächs eine gut durchdachte Lösung beschlossen wird.

Hypothetische Fragen sind auch gut geeignet, um in dieser Gesprächsphase den Mitarbeiter zum kreativen Denken einzuladen. Diese Frageform wird oft herangezogen, um einen Stillstand zu überwinden oder eine eingefahrene Situation zu lockern. Der Mitarbeiter wird beim Beantworten dieser Frage viele Ideen haben, welche vielleicht nicht immer in der Praxis umsetzbar sind. Gemeinsam können die Führungskraft und der Mitarbeiter aber daran arbeiten, diese Ideen brauchbar und praktikabel zu machen.

Beispiele: Hypothetische Frage

- Nehmen wir an, Sie wollen die Teamstimmung positiv beeinflussen, was könnten Sie tun?
- Wie könnten Sie rein theoretisch Ihr Problem lösen?
- Wie könnten Sie rein theoretisch die Kundenzufriedenheit ab sofort erhöhen?
- Sie sind frei von jeglichen Restriktionen. Wie würde Ihre Lösung für Ihr Problem aussehen?
- Woran würden Sie merken, dass der Kunde Ihre Arbeitsleistung wieder wertschätzt?

In seinem Praxishandbuch beleuchtet Wehrle die Situation, dass die befragte Person nicht auf die hypothetische Frage eingeht, sondern äußert, dass er schon alles versucht habe und nun das Vorhaben begräbt. Wehrles Vorschlag ist in einem solchen Fall einen Schritt zurückzutreten. Es ist wichtig, der befragten Person wertschätzend zu signalisieren, dass das Erreichen des Ganzen auch schwer erreichbar ist. Anschließend ist es wichtig, den Fokus darauf zu lenken, was man tun kann, um nur ein kleines Stück in die Richtung zu kommen.[80] Die Folgefrage könnte konkret lauten: Okay, die komplette Veränderung würden Sie für schwer erreichbar halten. Und was würden Sie tun, um sich wenigstens ein kleines Stück in die gewünschte Richtung zu bewegen?“[81].

Ferner hebt Wehrle in seinem Praxishandbuch noch einen weiteren wichtigen Punkt für die hypothetische Frage hervor. Insbesondere Mitarbeiter sind oft daran gewöhnt, das Führungskräfte ihnen sagen, was zu tun ist. Mitarbeiter folgen dann den Anweisungen ihrer Vorgesetzten. Daher könnte es passieren, dass Mitarbeiter sich bei der hypothetischen Frage jemanden wünschen, der ihm ganz konkret sagt, was jetzt zu tun ist. Wehrles Vorschlag ist bei dieser Antwort den Befragten, in diesem Fall den Mitarbeiter, den Ball zurückzuspielen: „Mal angenommen, Sie könnten sich einen solchen Ratgeber zaubern – welche Tipps, einfach mal als Beispiel, könnten Sie sich aus seinem Mund vorstellen?“[82].[83]

Wie in der Orientierungsphase (Kapitel 5.2) ist auch in der Lösungsphase die **Unterschiedsbildende** oder auch bekannt als **Skalenfrage** sehr geeignet. Der Mitarbeiter soll dabei selbst einschätzen, inwieweit durch die Lösungsumsetzung eine Veränderung spürbar ist. Überdies kann der Mitarbeiter auch erkennen, dass möglicherweise noch eine weitere Lösung zum späteren Zeitpunkt erarbeitet werden muss, um einen Idealzustand zu erreichen.

[80] Vgl. Wehrle, 2017, S. 60
[81] Wehrle, 2017, S. 60
[82] Wehrle, 2017, S. 95
[83] Vgl. Wehrle, 2017, S. 95

Beispiele: Unterschiedsbildende Frage

- Was denken Sie, wie zufrieden ist der Kunde mit der Lösung auf einer Skala von 1 bis 10, wobei die 10 die absolute Zufriedenheit darstellt?
- Was denken Sie, wie hat sich die Qualität in Bezug auf Ihre Arbeitsergebnisse nach Umsetzung dieser Lösung verändert, wobei die 10 die fehlerfreie Bearbeitung Ihre Arbeitsaufträge ist?
- Woran müssten wir in unserem nächsten Gespräch arbeiten, damit die Kundenzufriedenheit auf der Skala noch höher steigt?

Jede Veränderung hat Auswirkungen. Daher ist es wichtig, auch den möglichen Auswirkungen Beachtung zu schenken und diese vorab angemessen zu beleuchten. Die Führungskraft sollte den Mitarbeiter dabei unterstützen, diese Auswirkungen zu besprechen und ein entsprechendes Bewusstsein dafür zu schaffen. Denn „Veränderungen haben nicht nur erwünschte Folgen (wie die Blüten der Rose, die schön anzuschauen sind), sondern auch unerwünschte (wie die Dornen der Rose, an denen man sich verletzen kann). Die **ökologische Frage** lenkt den Blick auf alle Folgen.“[84] Wenn man als Führungskraft in dieser Gesprächsphase mit seinem Mitarbeiter zu einer guten Lösung gelangt ist, ist es die Verantwortung der Führungskraft an dieser Stelle nicht nur an die positiven Aspekte der Veränderung zu denken, sondern auch an die Nachteile einer Veränderung. Die Auseinandersetzung mit allen Aspekten, positiv wie negativ, einer Veränderung führt zu einer gesunden Veränderung und beugt unerwünschten Nebenwirkungen vor[85].

Beispiele: Öko- Frage

- Wenn Sie diese Lösungen umsetzen, welche Auswirkungen hat die Lösung mittelfristig oder langfristig auf Sie? Welche Auswirkungen hat diese Lösung auf Ihre Arbeitskollegen? Welche Auswirkungen hat diese Lösung auf Ihre Kunden?
- Welche Auswirkungen hat es, wenn Sie Ihr Ziel nicht erreichen? Wie wird Ihr Kunde reagieren? Wie werden Ihre Kollegen reagieren?
- Wem wird Ihre Lösung gefallen? Wem wird Ihre Lösung nicht gefallen?
- Wenn Sie weiterhin regelmäßig zu spät zu unseren Teambesprechungen kommen. Welche unerwünschten Folgen könnte das im schlimmsten Fall haben?
- Wenn Sie weiterhin regelmäßig fehlerhafte Arbeitsaufträge an den Kunden senden. Welche unerwünschten Folgen könnte das im schlimmsten Fall haben?
- Wenn Sie auch in Zukunft die Abstimmung mit den Kollegen aus der anderen Abteilung auslassen. Wie werden dann Ihre Kollegen reagieren?
- Gibt es weitere Nebenwirkungen, auch mit Blick auf Menschen, die von Ihrer Veränderung betroffen sind?

Martin Wehrle beleuchtet in seinem Praxishandbuch, dass die befragte Person vielleicht keine Nebenwirkungen erkennt und auch davon ausgeht, dass es bei diesem Lösungsweg keinen Nebenwirkungen geben wird. Eine solche Antwort wird gemäß Wehrle oft sehr spontan gegeben. Wehrles Vorschlag ist, die befragte Person nochmals auf die Nebenwirkungen anzusprechen, insbesondere auf ganz kleine Nebenwirkungen.[86] Die Folgefrage könnte z.B. lauten: Verstehe, Ihnen fallen auf Anhieb keine Nebenwirkungen ein. Mal angenommen, Sie hätten nun Zeit, um die Sache gründlich und kritisch zu untersuchen – welche Risiken, vielleicht auch ganz kleine, könnten dabei möglicherweise doch noch sichtbar werden?“[87].

[84] Wehrle, 2017, S. 371
[85] Vgl. Wehrle, 2017, S. 372 f.
[86] Vgl. Wehrle, 2017, S. 380 f.
[87] Wehrle, 2017, S. 380 f.

5.5 Abschlussphase

In der Abschlussphase lässt die Führungskraft den Mitarbeiter nochmals zusammenfassen. So kann die Führungskraft sichergehen, dass die getroffenen Vereinbarungen verstanden wurden. An diesem Punkt des Gesprächs kann die Führungskraft natürlich auch nochmals Punkte hervorheben, die ihr besonders wichtig sind. Eine Empfehlung ist auch, die Vereinbarung schriftlich zu fixieren, da dies eindeutig verbindlicher wirkt. Eine Alternative ist, den Mitarbeiter diese direkt im Gespräch niederschreiben zu lassen oder eine andere Alternative ist, dass die Führungskraft im Nachgang eine E-Mail als Zusammenfassung schreibt.

In Kapitel 5.2 hat die Autorin die Saftey-Question schon eingesetzt. Auch in der Abschlussphase kann diese Frage noch einmal nützlich sein. Hiermit kann die Führungskraft sich absichern, ob der Mitarbeiter ggfs. irgendwelche Sorgen in Bezug auf die Lösung zurückhält. Die Antwort sollte eigentlich keine weiteren Erkenntnisse mehr bringen, da wenn die Öko-Frage eingesetzt wurde, die Lösung mit allen Auswirkungen betrachtet wurde. Die Frage kann an dieser Stelle aber nochmals die Führungskraft absichern.

Beispiele: Safety-Question

- Sie haben nun eine tolle Lösung erarbeitet. Vielen Dank für Ihre Mitarbeit. Was sollte ich noch wissen, bevor Sie nun mit der Umsetzung dieser Lösung beginnen?
- Vielen Dank für Ihre aktive Mitarbeit. Was ist für mich noch wichtig, bevor Sie die getroffenen Vereinbarungen umsetzen?
- Bevor Sie nun direkt mit der Umsetzung der Lösung starten. Was hätte ich Sie noch fragen sollen?

Da die Autorin den Fokus auf schwierige Gespräche mit Mitarbeitern gelegt hat, ist es an dieser Stelle besonders wichtig, dass die Führungskraft einen weiteren Kontrollpunkt ankündigt. Im Idealfall wird direkt ein Folgegespräch vereinbart. Diese Vorgehensweise unterstreicht die Wichtigkeit der Lösungsumsetzung. Als Führungskraft sollten sie auch anbieten, dass auch in der Zwischenzeit ihre Tür für Rückfragen oder Unterstützung offen steht. Im Folgenden sind Formulierungsvorschläge als Beispiele aufgelistet, da man dem Mitarbeiter nicht direkt kommunizieren sollte, dass man ihn kontrollieren möchte. Anschließend sollte die Führungskraft sich bedanken und das Gespräch hiermit dann auch beenden.

Beispiele:

- In unserem nächsten Gespräch möchte ich mit Ihnen gemeinsam schauen, wie sich die Zufriedenheit bei Kunde XY verbessert hat.
- Gerne möchte ich mich mit Ihnen zu der Lösungsumsetzung in den kommenden Wochen regelmäßig austauschen. Ich komme hierzu auf Sie zu.
- Lassen Sie uns in zwei Wochen nochmals Rücksprache halten. Ich bin gespannt, wie die Lösungsumsetzung gelingt.

5.6 Veränderung der Beziehung zu den Mitarbeitern aufgrund des Einsatzes von systemischen Fragen

Schwierige Mitarbeitergespräche werden von beiden Gesprächspartnern, Führungskraft sowie Mitarbeiter, oft als schwierig und unangenehm empfunden. Je nachdem wie das Gespräch verläuft, kann es eine positive oder negative Wirkung bei dem Mitarbeiter hinterlassen. Da durch den vermehrten Einsatz von systemischen Fragen, die Führungskraft den eigenen Redeanteil reduziert, wurden die Probanden folgendes gefragt:

„Wie hat sich Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitern/-innen aufgrund des Einsatzes von systemischen Fragen in schwierigen Gesprächen verändert?“.

Aufgrund des Einsatzes von systemischen Fragen ist die Beziehung zu den Mitarbeitern weniger hierarchisch und weniger belehrend, dafür mehr fördernd und begleitend. Da der Mitarbeiter durch viele systemische Fragen zur Selbstreflektion aufgefordert wird, muss die Führungskraft das nega-

tive Verhalten nur bedingt in Worte fassen. Der Mitarbeiter nimmt durch den gezielten Einsatz von systemischen Fragen, zum Beispiel die zirkulären Fragen, verschiedene Perspektiven ein und gelangt zu der Einsicht, dass seine Konstruktion nicht die einzig Richtige ist.

Die Mitarbeiter verstehen, dass sie durch diese Art der Führung, d.h. durch den Einsatz von systemischen Fragen, mehr individuelle Förderung erhalten und sind in der Konsequenz hochmotiviert. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist, dass durch systemische Coaching Fragen und Methoden und somit der Ressourcenaktivierung bei den Mitarbeitern sich die Akzeptanz der Ziele und Lösungen bei den Mitarbeitern deutlich vertieft. Das Miteinander ist vertrauensvoller und findet mehr auf Augenhöhe statt. Die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ist entspannter, entkrampfter sowie klarer.

Bei 15% der Befragten hat sich an der Haltung zum Mitarbeiter nichts verändert. Die Fragetechnik hat sich jedoch verfeinert. Die anderen 85% stimmen in der Hinsicht überein, dass die Beziehung zu ihren Mitarbeitern sich positiv verändert hat.

An dieser Stelle möchte die Autorin auch nochmals den Blick auf die Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228 zum Thema *Die Führungskraft als Coach* aus der Ausgabe managerSeminare im März 2017 lenken (Kapitel 2.3). Die Ergebnisse zeigen, dass auf die Frage „Wie viel Coach sollte im Chef stecken?“ die Mehrheit zwischen 30% und 60% an Coaching vom Chef erwarten. Die Frage „Warum sollten Führungskräfte coachen?“ wird von 62% der Leser mit der Aussage, weil Führung heute vor allem bedeutet, Mitarbeiter in Lern- und Veränderungsprozesse zu begleiten, beantwortet. 42% vertreten die Meinung, weil Mitarbeiter am effektivsten und innovativsten sind, wenn sie ihren eigenen Lösungsweg erarbeiten. Weitere 36% sind der Ansicht, dass es die beste Art ist, Mitarbeiter zu fördern und so langfristig ans Unternehmen zu binden.[88]

Die Befragungsergebnisse in diesem Rahmen dieser Ausarbeitung durchgeführten Befragung und des MeinungsMonitors mS228 zum Thema *Die Führungskraft als Coach* lassen eindeutige Übereinstimmungen erkennen. Die Fragestellung ist unterschiedlich, zielt aber in dieselbe Richtung. Und auch wenn keine näheren Hintergründe zu den Probanden vorliegen, die bei der Befragung des MeinungsMonitors mS228 zum Thema *Die Führungskraft als Coach* teilgenommen haben, kann festgehalten werden, dass die ähnlichen Antworten die Aussage zulassen, dass der Einsatz von Coaching Methoden einen positiven Einfluss auf Mitarbeiter haben kann und das nicht nur während schwierige Mitarbeitergespräche, sondern in allen Situationen. Darüber hinaus werden die Ergebnisse der 7 Probanden nochmals bekräftigt.

Das Fazit für jede Führungskraft sollte demnach sein, dass mit dem Einsatz von systemischen Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen erzielt werden kann, dass die fragenbasierte Kommunikation positiv auf die Beziehung zum Mitarbeiter einzahlt.

5.7 Fazit

Zusammenfassend möchte die Autorin noch einmal betonen, dass Mitarbeitergespräche zum Aufgabenfeld jeder Führungskraft dazu gehören. Auch schwierige Mitarbeitergespräche zählen dazu und stellen eine größere Herausforderung dar. Aber je öfter und bewusster eine Führungskraft diese Gespräche führt, desto leichter wird es.

Wer fragt, der führt. Jede Führungskraft kennt nahezu diesen Satz. Die Führungskraft, die gute und viele Frage stellt, hat in dem Gespräch das Ruder in der Hand. Offene und geschlossene Fragen gehören zu den Grundtypen der Fragetechniken und sind in der Anwendung sehr verbreitet. In dieser Ausarbeitung wurde gezeigt, dass neben diesen Fragetypen die systemischen Fragen ein sehr machtvolles Instrument sind. Ohne diese Art der Fragen könnte der Coach seinen Beruf nicht ausüben. Alles dreht sich rund um das systemische Fragen.

[88] Vgl. ManagerSeminare: Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228, 2017, S. 23

Der Autorin ist es ein besonderes Anliegen noch einmal Carmen Kindl-Beilfuß zu zitieren: „Fragen können wie Küsse schmecken“[89]. „Fragen können wie Küsse schmecken ist eine Metapher, eine Einladung, ein kleiner Blick Lebensphilosophie, mit aller Energie bei dem Menschen zu sein, leidenschaftlich zu fragen, voranzuwollen und dabei alle verfügbare Behutsamkeit zu zeigen und Lust auf die Schnörkel in der Seele anderer Menschen zu haben“[90]. Das bedeutet, dass „professionelles Fragen eine Kunst ist, die Fingerspitzengefühl, Erfahrung und handwerkliches Geschick erfordert“[91]. Systemisches Fragen muss also geübt werden. Die Führungskraft merkt aber recht schnell, ob ihre Fragen etwas taugen. Es sind die Antworten der Mitarbeiter, die es der Führungskraft verraten. Je besser die Antworten, desto besser war die gestellte Frage. Beim Einsetzen von systemischen Fragen kann der folgende Satz noch erweitert werden: Wer fragt, der führt, der motiviert.

Wer als Führungskraft die Macht der systemischen Fragen in schwierigen Mitarbeitergesprächen erproben möchte, der findet in dieser Transferarbeit eine Reihe sehr interessanter und praxisnaher Wegweiser und Anregungen für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen als Führungskraft. Die hier vorgestellten systemischen Fragen, in dieser Ausarbeitung mit dem Fokus auf schwierige Mitarbeitergespräche, werden dabei nicht immer alle genutzt werden können. Aber für die Führungskraft ist es gut zu wissen, dass es eine Auswahl an systemischen Fragen gibt, welche die Führungskraft in ihren Methodenkoffer aufnehmen kann. Je nach Situation kann eine Führungskraft dann entscheiden, welche systemische Frage das bevorstehende Mitarbeitergespräch bereichern würde. Hierbei muss es sich nicht unbedingt um ein schwieriges Gespräch mit dem Mitarbeiter handeln. Jedes Gespräch kann durch den Einsatz von systemischen Fragen nur bereichert werden.

Der Autorin ist auch noch wichtig festzuhalten, dass es neben den in dieser Ausarbeitung vorgestellten systemischen Fragen noch weitere gibt. Diese Ausarbeitung hat daher keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Sie bietet einer Führungskraft aber für den Beginn ausreichend Auswahl, um die in dieser Ausarbeitung vorgestellten systemischen Fragen in verschiedensten Gesprächssituation auszuprobieren.

Die Autorin ist davon überzeugt, dass sich ausgewählte Methoden des Coachings ausgezeichnet in die Mitarbeiterführung integrieren lassen und eine Führungskraft in ihrem Führungsverhalten positiv stärkt. Der Einsatz von systemischen Fragen wird als eine echte Chance gesehen. Heutzutage ist sicherlich von großem Vorteil, wenn Führungskräfte ein gewisses Maß an Coachingverhalten zeigen. Mit dieser Ausarbeitung wurde der Transfer geleistet, inwieweit systemische Fragen ein schwieriges Mitarbeitergespräch positiv beeinflussen können. Die Erkenntnis der Autorin aus dieser Ausarbeitung ist, dass es sich eindeutig um einen Mehrwert handelt. Die Autorin lädt alle Führungskräfte ein, diesen praxisnahen Wegweiser für den richtigen Einsatz von systemischen Fragen in einem der bevorstehenden schwierigen Mitarbeitergespräche auszuprobieren.

[89] Kindl-Beilfuß, 2017, S. 8
[90] Kindl-Beilfuß, 2017, S. 8
[91] Wehrle, 2017. S. 7

6 Literaturverzeichnis

Dollinger, M.: Systemischer Coach, Skript Competence on Top, 2016.

Dollinger, M.; Hogrefe, C.: PocketGuide Business Coach Wirkungsvolle Coaching Interventionen – vom Erstgespräch bis zum erfolgreichen Coaching Abschluss, managerSeminare Verlags GmbH, 2013.

Frank-Eßlinger, S.: Mit Fragen führen, Die besten Techniken für Führungskräfte und Coaches, Haufe- Lexware GmbH & Co. KG, 2017.

Froschauer, U.: Du managst jeden Tag, du weißt es nur nicht - Praxisratgeber Management: Band 4 Kommunikation, Diplomica Verlag, 2014.

Groth, A.: Der Chef, den ich nie vergessen werde: Wie Sie Loyalität und Respekt Ihrer Mitarbeiter gewinnen, 2. Aufl., Campus Verlag, 2017.

Haas, R.: Die systemische Mediation und andere Konfliktmethoden, BoD - Books on Demand, 2016.

Häder, M.: Empirische Sozialforschung: Eine Einführung, 2. Aufl., GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden, 2010.

Hollenberg, S.: Fragebögen: Fundierte Konstruktion, sachgerechte Anwendung und aussagekräftige Auswertung, Springer-Verlag, 2016.

Kindl-Beilfuß; C.: Fragen können wie Küsse schmecken, Systemische Fragetechniken für Anfänger und Fortgeschrittene, 7. Aufl., Carl-Auer-Systeme Verlag, 2017.

ManagerSeminare: Die Führungskraft als Coach, Ergebnisse des MeinungsMonitors mS228, in: managerSeminare, Heft 230, Mai 2017, S. 23.

Meifert, M. (Hrsg.); Sattler, J.; Förster, L.; Saller, T.; Studer, T.: Führen: Die erfolgreichsten Instrumente und Techniken, 2. Aufl., Haufe-Lexware, 2011.

Moskaliuk, J.: Leistungsblockaden verstehen und verändern: Psychologisches Praxiswissen für Coaches und Führungskräfte, Springer-Verlag, 2016.

Müller-Shoppen, E.: Die FührkungsKraft als Coach: Die Quadratur des Kreises, BoD – Books on Demand, 2014.

Patrzek, A.: Systemisches Fragen Professionelle Fragetechnik für Führungskräfte, Berater und Coaches, 2. Aufl., Springer Fachmedien Wiesbaden, 2017.

Richter-Kaupp, S.; Braun, G.; Kalmbacher, V.: Business Coaching: Wie man Menschen wirksam unterstützt und sich als Coach erfolgreich am Markt, 2. Aufl., GABAL Verlag GmbH, 2014.

Schiessler, B.: Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung: Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik, Springer-Verlag, 2010.

Schirmer, U.; Woydt, S.: Mitarbeiterführung, 3. Aufl. Springer-Verlag, 2016.

Schnell, R.; Hill, P. B.; Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Aufl., Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, München, 2011.

Vogel, R.; Schlossberger, E.: Welle der Wirksamkeit: Das Modell für nachhaltig erfolgreiche Organisationen im digitalen Zeitalter, Springer-Verlag, 2017.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J.: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: The Fundamentals, Band 1, Vandenhoeck & Ruprecht, 2016.

Weber, T.: Die Führungskraft als Coach – Ein unmöglicher Spagat?, in: managerSeminare, Heft 230, Mai 2017, S. 18 ff.

Wehrle, M.: Die 500 besten Coaching-Fragen, Das große Workbook für Einsteiger und Profis zur Entwicklung der eigenen Coaching-Fähigkeiten, 5. Aufl., managerSeminare Verlags GmbH, 2017.

7 Internetquellenverzeichnis

Deutsche Verband für Coaching und Training e.V.: Definition Coaching, https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/definition-coaching/, 26.11.2017

Deutsche Verband für Coaching und Training e.V.: Das dvct Kompetenzmodell COACH, https://www.dvct.de/coaching-training/coaching/kompetenzmodell-coach/, 26.11.2017

LeadershipJournal.de: Die besten Zitate über Erfolg,
https://www.leadershipjournal.de/zitate/erfolg-zitat/, 14.11.2018

Competence on Top GmbH

Vertretungsberechtigte Geschäftsführerin: Manuela Dollinger

Adresse: Am Rain 4, 86420 Diedorf

Kompaktausbildungen/Sonstiges: contact@competenceontop.com

Festnetz: +49-821-2170-0870
Fax: +49-321-2148 1302

Umsatzsteuer-ID: DE 314 109 028
Gerichtsstand: Augsburg

Micro-Learnings und Expertenwissen finden Sie auf unserem YouTube-Kanal Expertise Kompakt:
youtube.com/expertisekompakt

Besuchen Sie uns unter competenceontop.com und bei: