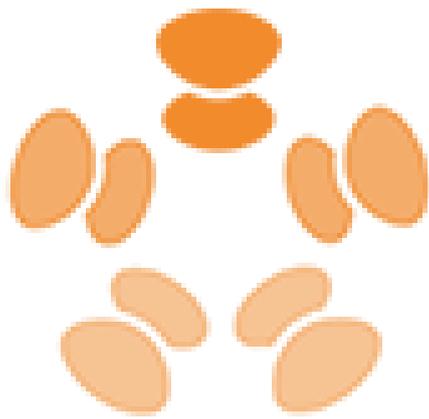


2020

Systemisches Coaching als Element des eigenen Führungsstils



INKONSTELLATION

6.10.2020

Inhalt

1. Zusammenfassung.....	2
2. Einleitung.....	3
3. Haltung	3
4. Aktives Zuhören.....	4
5. Fokuslenkung.....	5
5.1 Morning Power Questions.....	6
5.2 Fokuslenkung durch systemische Fragen	6
6. Pacing und Wertschätzung.....	7
7. Feedback.....	7
8. Arbeit mit Bildern und Metaphern.....	8
9. Fazit	9

1. Zusammenfassung

In dieser Abschlussarbeit zeige ich auf, wie sich meine Art mein Team zu führen durch die Coaching Ausbildung verändert hat und welche Tools und Methoden ich regelmäßig in Gesprächen oder in Workshops einsetze. Dies betrifft sowohl 1:1 Gespräche, als auch die Meetings mit dem gesamten Team.

Bestandteil der Arbeit ist nicht die Analyse des Unterschieds zwischen der Rolle der Führungskraft und dem systemischen Coach. Stattdessen liegt der Fokus auf die Erkenntnisse aus der Ausbildung, die mir dabei geholfen haben, als Führungskraft auf die Bedürfnisse des Teams einzugehen. Zudem führe ich aus, wie einem die systemische Haltung dabei helfen kann, mit den Herausforderungen einer Führungskraft umzugehen. Es wird also nicht beschrieben, wie ein systemischer Coaching Flow zwischen Führungskraft und Mitarbeiter aussehen kann. Stattdessen wird analysiert, wie die Ausbildung zum systemischen Coach im daily business einer Führungskraft helfen kann.

Dabei gehe ich auf unterschiedliche Methoden ein, wie zum Beispiel die Fokuslenkung, das Arbeiten mit Bildern und Metaphern, oder dem aktiven Zuhören. Ich beschreibe, worin für mich der Mehrwert im Einsatz dieser Methoden und Tools liegt. Außerdem gehe ich darauf ein, wie mir die systemische Haltung bei meiner Arbeit hilft. Der Augenmerk liegt hierbei auf meinem Team, lässt sich aber auch auf andere Kolleg:innen übertragen.

Am Ende wäge ich in meinem Fazit ab, erstens, inwiefern mir die Ausbildung dabei geholfen hat, meinen eigenen Stil zu entwickeln. Zweitens, warum ich denke, dass es mir dabei geholfen hat, die Mitglieder meines Teams auf ihrem Weg zu Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung zu unterstützen.

2. Einleitung

Im Jahr 2019 wurde ich das erste Mal in der Rolle einer disziplinarischen Führungskraft verantwortlich. Dabei habe ich schnell gemerkt, dass ich Unterstützung benötige, um meinen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Selber mit dem großen Glück einer hervorragenden Führungskraft ausgestattet zu sein, waren meine Ansprüche an mir selbst von Anfang an hoch. Ich habe hierfür versucht viel von meiner Führungskraft zu lernen. Ich habe aber – besonders in kritischen Situationen – gemerkt, dass ich meinen eigenen Weg finden muss, wie ich als Führungskraft agieren möchte. Deshalb habe ich meinen Arbeitgeber um Unterstützung ersucht und mir wurde die Möglichkeit gegeben eine Ausbildung zum systemischen Coach zu machen.

Seit Beginn meiner Coaching-Ausbildung ist mein Team gewachsen. Zudem befinden wir uns mitten in einer Integration zweier Unternehmen. Als Führungskräfte sind wir hier im besonderen Maße gefragt, Sicherheit und Orientierung zu geben und gleichzeitig die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihren eigenen Weg zu gehen, neue Dinge auszuprobieren und mutig den Merger mitzugestalten.

Der Augenmerk dieser Arbeit ist deshalb aufzuzeigen, wie sich mein Verständnis von Führung durch die Ausbildung verändert hat, welche Methoden in der Arbeit mit meinem Team hilfreich für mich sind und wie mir vor allem die systemische Haltung dabei hilft, meiner Rolle gerecht zu werden.

„Leadership is not about you; it's about investing in the growth of others.“
Ken Blanchard

3. Haltung

Direkt zu Beginn meiner Coaching Ausbildung hatte ich einen AHA Moment, als wir darüber gesprochen haben, dass es nicht die EINE Wirklichkeit gibt. Jeder von uns erlebt Situationen anders, geprägt durch Erfahrungen aus der Vergangenheit, erlernten Verhaltensmustern und Werten. Somit bewertet auch jeder eine Situation sehr individuell. Jeder von uns erzeugt seine Wirklichkeit selbst. Dies führt dazu, dass jeder Mensch ein Experte für sich selber ist. Oder, anders ausgedrückt, dass ich als Führungskraft immer nur Ausschnitte meiner Teammitglieder zu sehen bekomme und somit auch nicht ihre Wirklichkeit zu großen Teilen nachvollziehen kann.

In der Vergangenheit verspürte ich häufig den starken Impuls, die an mich heran getragenen Probleme und Herausforderungen zu lösen. Ich habe es als unglaublichen Druck empfunden, es eigentlich immer am besten wissen zu müssen. Dass, obwohl ich sehr diverse Typen und Fachexpertisen in meinem Team habe. Ich hatte den Anspruch für jedes Problem eine Lösung oder einen Lösungsweg aufzeigen zu können. Häufig war die Enttäuschung auf beiden Seiten

groß, wenn der von mir gegebene Ratschlag zwar in die Tat umgesetzt wurde, aber nicht zur Lösung führte.

Heute weiß ich, dass es kein Zufall ist, dass dieser Weg nicht zum Erfolg geführt hat. Es liegt nicht daran, dass meine Ratschläge per se schlecht waren, oder mein Team nicht in der Lage war diese umzusetzen. Die Ursache liegt darin begründet, dass ich einen Ratschlag gebe, der perfekt auf mich selber zugeschnitten ist. Eine Lösung oder ein Lösungsweg der zu mir passt. Dieser entspricht meiner Persönlichkeit und passt zu meinen Handlungen, Werten und Bewertungen. Dies bedeutet noch lange nicht, dass das der richtige Weg für meine Teammitglieder ist.

Inzwischen arbeite ich in der Führung meiner Mitarbeiter sehr viel mehr mit Fragen, um die Kolleg:innen dazu zu befähigen, ihre eigenen Lösungsansätze zu erarbeiten. Diese sind dann ganz individuell auf sie zugeschnitten. Damit erhöht sich die Erfolgswahrscheinlichkeit. Natürlich gibt es Situationen, in denen meine Entscheidung als Führungskraft gefragt und notwendig ist. An der genauen Ausgestaltung dieser Umsetzung versuche ich, das Team aber immer teilhaben zu lassen. Zunächst ist dieses veränderte Vorgehen nicht ausschließlich auf Gegenliebe gestoßen. „Ich bin doch zu dir gekommen, damit du mir jetzt sagst, was ich machen soll.“ Inzwischen bekomme ich häufig das Feedback, dass das Team es sehr wertschätzt, dass ich als Führungskraft nicht einfach Ratschläge gebe, sondern dabei helfe eigene Lösungen zu entwickeln. Dies führt auch dazu, dass die Teammitglieder sich ihrer Ressource Themen selber lösen zu können, bewusster werden. Zudem entwickeln sie ihre Fähigkeiten hierzu weiter und können diese auf andere schwierige Situationen anwenden.

Des Weiteren hilft mir das Wissen, dass jeder Mensch in jeder Situation in einer für sich positiven Absicht handelt. Auch wenn mir diese Absicht nicht immer auf Anhieb transparent erscheint, ist es gut zu Wissen, dass diese existiert. Wenn ich in meiner Bewertung also beispielsweise destruktives Verhalten wahrnehme, stelle ich mir aktiv die Frage, was die positive Absicht hinter diesem Verhalten sein könnte. Mit ein wenig Empathie und einem Perspektivwechsel, findet man hier eigentlich immer eine Antwort auf diese Frage. Dies ermöglicht es mir als Führungskraft ganz anders auf meine Mitarbeiter einzugehen.

4. Aktives Zuhören

Wie oft führen wir ein Gespräch mit einem anderen Menschen und noch während die Person spricht, formulieren wir im Kopf unsere Erwiderung? Oder bilden uns eine Meinung und warten nur darauf, unsere Sicht auf die Dinge loswerden zu können? Gar im schlimmsten Fall unterbrechen wir vielleicht die Person, um unseren Punkt loszuwerden? Wie oft nehmen wir uns gar nicht die Zeit oder machen uns nicht die Mühe, wirklich das Gesagte zu verstehen, bevor wir antworten?

Beim aktiven Zuhören geht es darum, wirklich verstehen zu wollen was das Gegenüber sagt. Ich habe festgestellt, dass es beim Führen von Mitarbeitern einen großen Unterschied macht, wie ich zuhöre. Wenn ich nochmal zusammenfasse, was ich verstanden habe oder Rückfragen stelle, ergibt sich häufig, dass es einen (entscheidenden) Unterschied in dem gibt, was gesagt wurde und dem was ich verstanden habe.

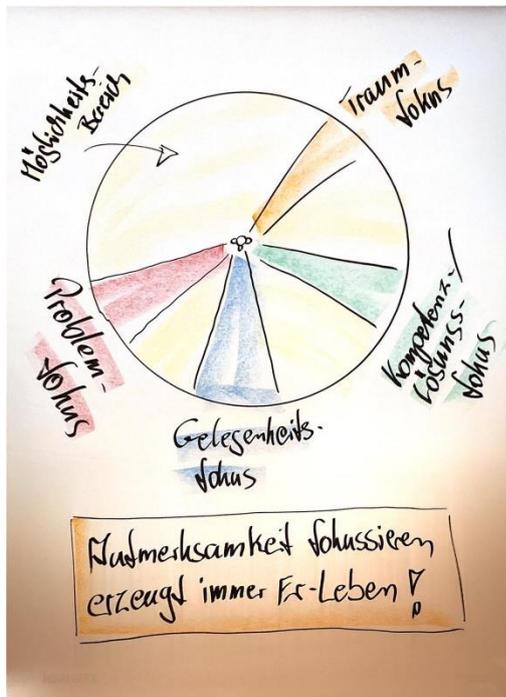
In den wöchentlichen 1:1 Gesprächen mit meinen Mitarbeitern, die Covid-19 bedingt zurzeit online stattfinden, habe ich es mir angewöhnt das Einschalten der Kamera zur Grundvoraussetzung zu machen. Ich drehe mein Handy mit dem Display nach unten und verändere meine Skype-Status auf „Nicht stören“, um Ablenkungen zu vermeiden. Dann gehe ich mit dem Anliegen in die Gespräche, 30 Minuten wirklich verstehen zu wollen, was meine Mitarbeiter mir sagen wollen. Ich möchte das Interesse der Mitarbeiter hinter der formulierten Position verstehen (Harvard Modell).

Der positive Effekt des aktiven Zuhörens zeigt sich aus meiner Sicht zum einen in der Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten. Zum anderen ist es eine gute Basis dafür, dass die Mitarbeiter das Gefühl haben, in ihren Anliegen ernst genommen zu werden. Es schafft eine positive Gesprächskultur als Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

5. Fokuslenkung

Mein Team und ich stehen vor der Herausforderung, nach einem Merger unsere Abteilung neu etablieren zu müssen. Aus dem gekauften, kleineren Unternehmen kommend, stoßen wir häufig auf Herausforderungen im Großkonzern, mit denen wir uns schwertun. Nichts fällt da leichter, als den Fokus auf die störenden Elemente zu lenken, sich darüber zu beklagen, was alles nicht mehr klappt und wieviel besser es für eine Einheit wie uns in einem kleinen, dynamischen Unternehmen war. Der Punkt ist aber, dass dies zum einem nicht mehr der Fall ist und sich diese Situation auch nicht mehr herstellen lässt (Restriktion). Vor allem aber sind wir mit diesem Fokus nicht gut in der Lage, unsere Zukunft zu gestalten. Daher nutze ich gerne Methoden zur Fokuslenkung, um die gesamten Ressourcen, die im Team verfügbar sind, nutzbar zu machen.

Gerade wenn wir über Herausforderungen in Projekten sprechen, insbesondere darüber wie wir unsere Abteilung noch besser etablieren und mehr Akzeptanz für unsere Arbeitsweisen schaffen können, hilft es den Fokus bewusst zu lenken. Das auf Seite 6 abgebildete Model habe ich zu Beginn eines ganztägigen Strategieworkshops mit meinem Team geteilt. Gerade die Erkenntnis, dass uns im Problemfokus weit weniger Ressourcen zur Lösung einer Situation zur Verfügung stehen als im Kompetenz-/ Lösungsfokus, hat das Team sehr interessiert aufgenommen. Wir haben seitdem ein Zeichen vereinbart, dass wir uns gegenseitig geben, wenn wir in eine Art Problemstrudel geraten.



Vgl. Fotoprotokoll Syst. Coaching Ausbildung Modul 6 Hypnosystemische Konzepte, Seite 6

5.1 Morning Power Questions

Seit wir aufgrund von Covid-19 zu 100 % im Homeoffice arbeiten, haben wir jeden Morgen zum Start in den Tag einen „Team-Huddle“. Ziel ist es vor allem, den zwischenmenschlichen Kontakt im Team aufrecht zu halten und wir vermeiden es, (bis auf wenige Ausnahmen) explizit in diesem Termin über fachliche Fragestellungen zu sprechen. Im Fokus steht der Team-Austausch zu diversen Themen. Um mit einem guten und hilfreichen Fokus in den Tag zu starten, stellen wir uns häufig gegenseitig „Morning Power Questions“. Wofür bist du gerade in diesem Moment dankbar? Worauf bist du gerade stolz? Der Kreativität an Fragen ist keine Grenzen gesetzt und es versetzt einen zum Start in den Tag in einen positiven Fokus.

5.2 Fokuslenkung durch systemische Fragen

Neben den beiden oben genannten Möglichkeiten, nutze ich vor allem systemische Fragen im Dialog mit meinen Mitarbeiter:innen, um den Fokus auf Kompetenzen und Ressourcen zu lenken. Wenn es schwierige Situationen im Arbeitsalltag zu meistern gilt, hilft es nach Ausnahmen zu fragen, bspw. „Wann ist es dir schon Mal gelungen, eine ähnliche Situation zu meistern?“ oder „Was war in der Situation anders?“.

Problemorientierung	Lösungsfokussierung
Blick zurück	Blick nach vorne
Was war falsch?	Wo läuft etwas richtig? Wie haben wir das geschafft?
Schuldzuweisung	Anerkennung – auch kleiner Verbesserungen
Defizite hervorheben	Ressourcen finden & Elemente, die Lebendigkeit und Kraft in Organisation bringen
Warum? (Rechtfertigung)	Fragen nach Ausnahmen („In welcher Situation tritt das Problem nicht auf?) Lösungsorientierte Fragen

Vgl. Fotoprotokoll Syst. Coaching Ausbildung Modul 4 Methoden, Seite 29

6. Pacing und Wertschätzung

Pacing ist ein gutes Instrument, um eine vertrauensvolle Atmosphäre in Gesprächen zu schaffen. Für mich ist es eine gute Ergänzung zum aktiven Zuhören. Ich passe mich in Körperhaltung, Lautstärke und Sprachgebrauch meinem Gesprächspartner an. Sehr negative Wörter kann ich bei der Zusammenfassung des Gesagten positiv konnotieren. So kann ich eine Veränderung anregen, ohne meinem Gegenüber zum Beispiel zu widersprechen. Ich nutze also das Gesagte, um es ganz leicht zu verändern, was aber wiederum eine große Wirkung hat.

In Erweiterung und Ergänzung zum Pacing sehe ich das Thema Wertschätzung. Alle im Team haben eigene Erfahrungen gesammelt, leisten viel und geben jeden Tag ihr Bestes. Diese Dinge gilt es stets wertzuschätzen und dass auch aktiv ins Gespräch einzubringen. Dabei sollte es nicht darum gehen, etwas zu heucheln, sondern sich wirklich vor Augen zu führen, dass die Person stets in einer positiven Absicht handelt. Sie gibt ihr Bestes und diese Aspekte gilt es, ehrlich und offen anzuerkennen.

7. Feedback

Eine offene Feedbackkultur innerhalb des Teams halte ich für entscheidend, um gemeinsam als Team erfolgreich zu sein und um sich vor allem kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Art wie man Feedback gibt, kann helfen Vertrauen aufzubauen oder aber Vertrauen zerstören. Daher bin ich zu einem viel bewussteren Umgang mit Feedback übergegangen. Die grundsätzlichen Regeln Feedback zu geben, kannte ich bereits vor meiner Coaching Ausbildung und sollten immer als Basis für Feedback gelten.

Was sich für mich verändert hat, ist vor allem wie ich positives Feedback gebe. Sätze wie „Hast du gut gemacht.“ klingen im ersten Moment nett, aber eben auch nicht mehr als nett. Wenn ich in meinem positiven Feedback jedoch konkreter werde, fühlt sich mein Gegenüber viel stärker wertgeschätzt und bemerkt, dass ich mich als Führungskraft deutlich mit den Dingen auseinandergesetzt habe. Ich beschreibe also konkret die Situation, auf die ich eingehe, benenne das Verhalten, das ich positiv wahrgenommen habe und sage ebenfalls, welche Wirkung dies auf mich hatte.

8. Arbeit mit Bildern und Metaphern

Sehr gute Erfahrungen habe ich in meinem Team mit der Arbeit mit Bildern und Metaphern gemacht. Dies hat für mich zwei Aspekte. Zum einen habe ich festgestellt, dass es meinem Team hilft zu verstehen, was ich zum Ausdruck bringen möchte. Wenn ich Ziele und Visionen, aber auch andere Situationen und Wünsche in Form von Metaphern und Bildern, vermittele, hilft es, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen. Diese Form der Sprache hilft, komplexe Zusammenhänge leicht verdaulich darzustellen. Doch wie sieht das in der Arbeit mit dem Team konkret aus?

Auf der einen Seite nutzen wir Metaphern zum Beispiel in Workshops zum Check-in. Auf die Frage „Wie bist du heute hier?“, teilt jeder eine Metapher mit dem Team. Da ist der eine gerade eher ein Flummi, der andere hat das Gefühl auf offener See zu treiben oder ist ausgeglichen wie eine Waage. In meiner Wahrnehmung hilft es allen im Team sehr dabei, sich in den anderen hineinzusetzen und die Perspektive zu wechseln. Eine weitere Möglichkeit diesen Effekt zu erzielen, ist es, Bildkarten auf den Boden zu legen. Dann wird jeder darum gebeten, sich eine Karte auszusuchen, die ihn besonders anspricht und darüber zu berichten, was die Karte für ihn für eine Aussage hat.

Des Weiteren nutzen wir Bilder, um ein gemeinsames Verständnis auf Situationen zu schaffen bzw. ein gemeinsames Zielbild zu entwerfen. Ich persönlich glaube fest daran, dass es wichtig ist, Teams an der Gestaltung von Vision, Ausrichtung und Strategie teilhaben zu lassen. Natürlich bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen oder Leitplanken. Aber ich bin fest davon überzeugt, dass es die Motivation fördert, wenn Menschen mitgestalten dürfen.

„The role of a creative leader is not to have all the ideas; it's to create a culture where everyone can have ideas and feel that they're valued.“ Ken Robinson

Im Zuge der Neuausrichtung unserer Abteilung haben wir dementsprechend mehrere Ganztagesworkshops durchgeführt. Ziel dieser war es, gemeinsam zu besprechen, wie wir die Zukunft als Team gestalten wollen und welche Ausrichtung wir uns geben wollen. Neben dem Befüllen eines Canvas fürs Team mit Dimensionen wie Purpose, Stärken der Teammitglieder & ways of working, haben wir auch das Bild aktiviert, wie es sich anfühlt, wenn wir in einem Jahr zurückblicken und richtig erfolgreich waren. Hierfür hat sich das Team aus Bildkarten

diejenigen drei Karten ausgesucht, die den Erfolg der Abteilung symbolisieren. Angeleitet von einem Coach, haben wir dann folgende Fragen beantwortet: Wie sich der Erfolg anfühlt, woran wir im Umfeld merken, dass wir erfolgreich waren, was sich verändert hat, was wir beibehalten haben und wie wir dort hingekommen sind. Ich habe alle Antworten aus dem Team mitgeschrieben. Im Anschluss darauf haben wir Handlungen abgeleitet, unserer Vision erarbeitet und den Purpose sowie unsere Stärken als Team ergänzt. Das Team hat ein super Ergebnis in dem Workshop erzielt. Ich bin überzeugt, dass die Arbeit mit Bildern dazu beigetragen hat, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und ein besseres Commitment zu den Ergebnissen zu erzielen.

9. Fazit

Mir hat die Ausbildung zum systemischen Coach vor allem dabei geholfen, meinen eigenen Führungsstil zu entwickeln. Sie hat mir Sicherheit auch in schwierigen Situationen (nicht nur mit meinem Team) gegeben. In meiner Welt ist es nicht möglich, die Rolle des Coaches mit der der Führungskraft zu kombinieren. Ich denke, dass es zwischen den beiden Rollen einen Zielkonflikt gibt. Ich sehe mich im Umgang mit meinem Team ganz eindeutig in der Rolle der Führungskraft. Dennoch helfen mir einzelne Elemente aus der Ausbildung dabei, diese Rolle besser auszufüllen. Klare Coaching-Aufträge nehme ich aus meinem Team nicht an, sondern stelle hierfür Kontakte (zum Beispiel zu Mit-Auszubildenden) her.

In einem unserer letzten Teamworkshops, haben wir die Stärken eines jeden Teammitglieds herausgearbeitet. Jeder hat sich und seine Stärken zunächst selber eingeschätzt. Anschließend haben wir zu jedem Teammitglied Stärken ergänzt. Ich habe von meinem Team unter anderem das Feedback bekommen, dass sie mich als Servant-Leader sehen. Auf dieses Feedback bin ich sehr stolz, denn es zeigt mir, dass viele der Veränderungen, die durch die Ausbildung entstanden sind, vom Team positiv wahrgenommen werden. Natürlich wird es immer wieder knifflige Situationen geben, es wird nicht immer rund laufen und ich habe noch sehr viel zu lernen. Aber die Coaching Ausbildung hat mich darin bestärkt, nach meinem eigenen Weg zu streben: einen Führungsstil zu entwickeln, der individuell zu meiner Person passt.