

Radical Collaboration® aus dem Blickwinkel des Systemischen Coachings

Intro:

Antrieb zur Betrachtung

In meiner Beraterpraxis haben mich die Transformationsimpulse der Workshops zu Radical Collaboration© tief beeindruckt. Bei näherer Betrachtung habe ich einige Parallelen zum Systemischen Coaching gesehen und werde diese im Nachgang aus meiner persönlichen Sicht beleuchten. Diese Betrachtung ist weder eine Bewertung noch eine wissenschaftliche Ausarbeitung, es ist eine Einordnung mit dem Ziel mögliche Verbindungspunkte zu klären und ein Zusammenspiel in Unternehmenssystemen im Rahmen von Transformationen zu beleuchten.

Radical Collaboration© Beschreibung:

Radical Collaboration ist ein Workshop-basierter Ansatz zur Entwicklung einer vertrauensbasierten Arbeitskultur. Ein Workshop geht über drei Tage und kann sowohl offen als auch geschlossen stattfinden, wobei das geschlossene Format das effektivere ist, da es in einem bestehenden System wirksam werden kann.

Herkunft

Radical Collaboration© hat sich aus den praktischen Erfahrungen von Jim Tamm im Rahmen seiner Tätigkeit als Friedensrichter und Verhandlungsmediator entwickelt. Es fließen Elemente aus der Spieltheorie nach von Neumann/Morgenstern, der Integralen Theorie nach Ken Wilber und dem Harvard Modell nach Fisher/Ury/Patton ein.

Selbstverständnis

Die Methode hat das Ziel eine vertrauensbasierte Arbeitskultur zu etablieren, mit der Überzeugung hierdurch einen nachhaltigen und ganzheitlichen Erfolg zu erzielen.

Kernelemente und Effekte

Im Mittelpunkt der Methode stehen fünf erlernbare Fähigkeiten, die es ermöglichen die Kultur in Systemen aktiv zu verändern:

- Kooperationsbereitschaft
- Offenheit
- Selbstverantwortung
- Bewusstsein für sich und andere
- Problemlösung und Verhandlung

Dabei stellt Radical Collaboration© zur Verdeutlichung drei **Kulturzonen** gegenüber:

Die **Rote Zone** mit offen aggressivem Verhalten die sich beispielhaft an folgenden Mustern erkennen lässt:

- Angst vor Fehlern
- Arbeit wird als Last wahrgenommen

- Geringes Vertrauen
- Hoher Fokus auf Schuldzuweisung
- Feindseligkeit
- Zynismus
- Rechtfertigungsdruck

Die **Rosa Zone** mit passiv aggressivem Verhalten mit diesen Beispiel Mustern:

- „Political Correctness“ als leere Verhaltenshülle
- Nette Umgangsformen
- Scheinbare Harmonie
- Keine offene Ehrlichkeit
- Unklare Rollen
- Umständliche Entscheidungsfindung
- Mangelnde Entscheidungsumsetzung
- Fehlendes kritisches Feedback
- Nur physische Anwesenheit

Die **grüne Zone** mit Respekt und Ehrlichkeit und beispielhaft diesen Verhaltensmustern:

- Hohes Maß an Vertrauen
- Schuldfrage von geringer Wichtigkeit
- Gegenseitige Unterstützung
- Gemeinsame klare Ziele
- Dialogorientiert
- Risikobereitschaft
- Optimismus
- Spaß an der Arbeit

Hierbei wird die grüne Zone als die erstrebenswerte Kultur betrachtet und es kontinuierlich darauf hinarbeiten als die Aufgabe eines jeden, um das Ziel der **vertrauensbasierten Arbeitskultur** zu etablieren.

Unzufriedenheit mit dem Status Quo führt nicht automatisch zu Veränderungen. In den Betrachtungen von Jim Tamm sind immer wieder der rationale Wunsch nach Veränderung und die Unzufriedenheit mit einem Ist-Zustand dem Verharrungsvermögen von Systemen gegenübergestellt. Der Radical Collaboration© Ansatz führt dieses Verharrungsvermögen auf Abwehrverhalten der Individuen zurück, das eine konstruktive Zusammenarbeit be-/verhindert, und stellt folgende Hypothese auf: *Abwehrverhalten ist nicht zum Schutz vor anderen Menschen da, sondern zum Schutz vor Ängsten und Gefühlen die wir nicht fühlen wollen. In diesem Abwehrmodus ist Kollaboration nicht möglich und Verletzungen entstehen.*

Dieses Abwehrverhalten ist immer angstbasiert, biologisch bedingt, unbewusst, autonom, energiegeladen. Es ist nur vorübergehend befreiend und langfristig schädlich.

Vorgehen im Workshop

Über eine Beispielliste von „Umschaltverhalten in den Abwehrmodus“ wird den Teilnehmern ein einfacher Zugang zur Selbstreflektion geboten um die eigenen primären Verhaltensmuster zu benennen und dafür jeweils einen individuellen Interventionsplan zu entwickeln.

Ziel dieses Interventionsplans ist es frühe Signale für das Umschalten in ein Abwehrverhalten bewusst zu machen und ein Interventionsverhalten parat zu haben. Ist ein Individuum bereits im Abwehrmodus, kann es ohne vorher etablierte Verhaltensmuster aus sich heraus keine rationalen Auswege mehr finden. So wird ein praktisches Instrumentarium der kurzfristigen Musterunterbrechung aufgebaut.

Darüber hinaus wird mit Übungen und Beispielen (Bertrand-Wettbewerb, Gefangenendilemma, aktives Zuhören, „Crossing the Line“, Interessenbasierte Verhandlung) das Erleben ermöglicht und in den angeschlossenen Reflektionen die Auseinandersetzung mit den dabei aufkommenden Emotionen gefördert.

Auseinandersetzung:

Systemisches Coaching – Haltung und Selbstverständnis

Der systemische Ansatz geht davon aus, dass soziale Systeme komplexe Netzwerke sind und sich nicht monokausal oder linear darstellen lassen. Netzwerke sind von kontinuierlichen Wechselwirkungen und Interaktionen geprägt und können nur kontextual betrachtet werden.

Das darauf beruhende systemische Coaching geht davon aus, dass jedes Verhalten aus der Sichtweise des handelnden Individuums grundsätzlich sinnhaft ist. Die Herausforderung für die Individuen im System besteht darin, die eigene Interpretation des Handelns anderer nicht als Wahrheit anzusehen.

Aufgrund der kontinuierlichen Wechselwirkung kann ich als Individuum durch eine Veränderung des Kommunikations-, Wahrnehmungs- und Interpretationsverhaltens auch das Verhalten des Systems verändern. Daher ist das Ziel des Systemischen Coachings dem Klienten zu helfen dieses Verhalten zu erkennen und lösungsorientierte Veränderungen bei sich selbst zu finden.

Hierbei ist es wichtig für den Klienten eine klare Abgrenzung zwischen Wahrnehmung und Wertung zu finden, sowie einen Perspektivwechsel zu ermöglichen, um von einer Problembetrachtung in eine Lösungsbetrachtung zu kommen. Mithilfe von Mustererkennung, Selbstreflektion und Achtsamkeit kann der Client für sich neue Handlungsräume erschließen.

Annäherung

Zur **Hypothese des Abwehrverhaltens** finden sich Parallelen im Erlebnispädagogischen „3-Zonen-Modell“ (Hickl) wie auch im „Cascade Model of Relational Dissolution“ (Gottman/Levenson). Auch im Coaching ist die Fokussierung auf den Problemraum und die damit vom Klienten verbundenen negativ erlebten Emotionen hinderlich, um im konstruktiven Lösungsraum zu agieren. Im Systemischen Coaching gibt es verschiedene Formen der Intervention wobei die dissoziative Intervention zu den bei Radical Collaboration® vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen die größten Parallelen hat. Das Ziel der bewussten Musterunterbrechung zur Erlangung von Handlungsfähigkeit und Eröffnung des Lösungsraums ist auch hier gegeben.

Betrachten wir die bei Radical Collaboration® postulierten 5 Fähigkeiten aus der Sicht des Systemischen Coachings:

Kooperationsbereitschaft – „Die Fähigkeit, bewusst in einen konstruktiven Verhaltensmodus zu wechseln und Beziehungen auf Augenhöhe zu ermöglichen“

Dies findet seinen Wiederklang in der Betrachtung der **inneren Haltung** beim Coaching, auch hier gehen wir von einer erlernbaren Haltung von „Ich bin OK – Du bist OK“ (Berne/Harris) aus, die notwendig ist um in einer konstruktiven Atmosphäre auf Augenhöhe mit dem Gegenüber (Klienten) arbeiten zu können. Gerade die zwei hierarchischen, wertenden Haltungen „Ich bin OK – Du bist nicht OK“ und „Ich bin nicht OK – Du bist OK“ wirken sich dysfunktional auf eine wertschätzende, kooperative Zusammenarbeit aus.

Offenheit – „Auch schwierige Themen konstruktiv ansprechen und einen sicheren Rahmen für Mitarbeiter und Kollegen schaffen“

Die bei Radical Collaboration® als Offenheit genannte Fähigkeit ist **Coaching immanent**, da der Anlass für ein Coaching für den Klienten ein Thema ist das er alleine aus sich heraus bis dato nicht klären konnte, oder in anderen Worten als „schwierig“ wahrnimmt und das Coaching einen sicheren Raum bieten will, um mit Hilfe eines Coaches dieses Thema zu bearbeiten und für sich Lösungen zu finden.

Selbstverantwortung – „Klarheit über den eigenen Gestaltungsraum und die Konsequenzen des eigenen Denkens, Kommunizierens und Handelns gewinnen“

Gerade der eigene Gestaltungsraum ist ein Kernelement der **Wirksamkeit** des systemischen Coachings, indem der Coach dem Klienten hilft diesen neu zu betrachten und mit verändertem Blickwinkel zu erschließen bzw. zu erweitern. Dabei hat das eigene Verhalten direkte Konsequenzen für das Individuum im System.

Bewusstsein für sich und andere – „Bewusstsein für die wechselwirkenden Dynamiken in Beziehungen und die eigenen Denk- und Handlungsmuster“

Der systemische Ansatz mit dem Selbstverständnis von komplexen **Wechselwirkungen** sieht in allem Denken, Handeln und Kommunizieren auch immer eine Auswirkung auf das System und unterstützt die Bewusstmachung dieser Zusammenhänge und Abhängigkeiten.

Problemlösung und Verhandlung – „Verhandlungen und Konflikte so lösen, dass Win-Win-Situationen möglich werden und Beziehungen gestärkt werden“

Auch im Systemischen Coaching wird das Harvard Konzept als ein möglicher Ansatz für Verhandlung und Konfliktlösung genutzt. Die dahinterliegende Re-Fokussierung von Positionen auf

Interessen/Bedürfnisse und die kooperative Befriedigung dieser bedingt allerdings einen reflektierten Umgang mit sich selbst, seinen Gefühlen und dem Konflikt. Dieser reflektierte Umgang kann intrinsisch betrieben werden, braucht aber in der Praxis auch oft neutrale, besser: allparteiliche Unterstützung von außen durch einen Coach oder Mediator, um bereits in der Konfrontation agierende Parteien in die Handlungsfähigkeit zurück zu bringen.

Conclusio:

Radical Collaboration® ist aus meiner Sicht ein praxis- und handlungsorientierter Ansatz, der mit seinem Ziel der vertrauensbasierten Zusammenarbeit ein hilfreiches Element in der Organisationsentwicklung sein kann, wenn wir vom Selbstverständnis ausgehen, dass in einem mehrheitlich von Wissensarbeit geprägten Unternehmen Innovation heutzutage nur in einem offenen und kollaborativen Umfeld entstehen kann.

Hierbei ist - aus dem Blickwinkel des Systemischen Ansatzes - kein Konflikt zu erkennen, sondern Gemeinsamkeiten in Bezug auf Haltung, Selbstwirksamkeit und Lösungsorientierung zu sehen. Die Veränderung in und an einem System bei sich selbst zu suchen, mit dem Bewusstsein der Wechselwirkung mit den anderen Systembeteiligten, ist in beiden Ansätzen gegeben und ermöglicht so eine ergänzende Wirkung von Radical Collaboration® in der Systemischen Beratung bei Unternehmenstransformationen und im Systemischen Coaching von Gruppen.

Das praktische Erleben von Verhaltensmustern und Methoden in den Übungen sowie die Betrachtung der entstehenden Emotionen und deren Reflektion sind Vorgehensweisen die auch im Systemischen Coaching genutzt werden und Impulse für Veränderung liefern. Dabei wird eine Polarisierung in Gut und Schlecht vermieden und stattdessen eine Differenzierung von Wirklichkeit und Wahrnehmung gefördert.

In der Organisationsentwicklung brauchen Transformationen eine Begleitung der Veränderung, damit das bewußte oder unbewußte Beharrungsvermögen der Mitarbeiter in bekannten Mustern die Initiative nicht ausbremst oder verhindert. Ich kann mir vorstellen, dass Radical Collaboration® für eine Transformation hin zu einer offenen, vertrauensbasierten Unternehmenskultur ein starker Initialimpuls sein kann. Dies gilt insbesondere für die Leadership-Ebenen. Die hierdurch angestoßene Verhaltensänderung und Musterunterbrechung kann im Nachgang mit systemischem Coaching nachhaltig vertieft und verankert werden. Auch ein kaskadierter Einsatz von Radical Collaboration® kann über die Hierarchieebenen hinweg helfen die Transformation zu beschleunigen. Hierbei halte ich allerdings einen Top-Down-Ansatz für zwingend notwendig, damit neues Verhalten aus darüber liegenden Hierarchien vorgelebt und dadurch Vertrauen aufgebaut wird.

Bei allen aufgezeigten Parallelen ist Radical Collaboration® ein thematisch fokussierter Ansatz, während das Systemische Coaching eine breitere Aufstellung hat und auf individuelle Bedürfnisse eingeht.