

Ausbildung zum Systemischen Coach

Abschlussarbeit



Kollegiale Fallberatung und systemisches Coaching

Andrea B., im Februar 2021

Inhalt

- I. Executive Summary

- II. Kollegiale Fallberatung
 - a. Das Barcamp
 - b. Die Moderatorin/Coach
 - c. Der Fallgeber
 - d. Das kollegiale Team
 - e. Die Vorstellung des Falles
 - f. Die Fragen-Runde
 - g. Die Hypothesen-Runde
 - h. Die Resonanz des Fallgebers
 - i. Die Lösungsideen
 - j. Das Feedback des Fallgebers

- III. Feedback-Gespräch zwischen Fallgeber und Coach
 - a. Anknüpfen (1)
 - b. Reframing
 - c. Skalierung
 - d. Vereinbarung/Kontrakt

- IV. Systemisches Coaching
 - a. Anknüpfen (2)
 - b. Auftragsklärung, Ziel-/Problembearbeitung
 - i. Hypothetische Frage
 - ii. Das innere Team
 - c. Abschluss und Evaluation

- V. Fazit

I. Executive Summary

Im November 2020 ergab sich in meinem Unternehmen für mich die Chance, eine kollegiale Fallberatung durchzuführen. Die Konzernabteilung Change Lab hatte mich in meiner Funktion als Chance Manager zu einem Barcamp* eingeladen, wo ich vor insgesamt 120 Teilnehmer*innen den Vorschlag einbrachte, eine kollegiale Fallberatung zu moderieren. Mein Vorschlag stieß auf großes Interesse, fand einen spontanen Fallgeber und wurde im Rahmen eines 60-minütigen Workshops mit insgesamt 17 Personen durchgeführt. Im Nachgang führte ich mit dem Fallgeber ein Feedbackgespräch, welches ergab, dass er zu einem konkreten Teilaspekt noch ergänzenden Gesprächsbedarf hatte. Wir vereinbarten daraufhin ein bilaterales Treffen, in dem wir die offenen Fragen klären wollten, was uns eine Woche später in einem 90-minütigen Coaching-Gespräch mit Erfolg gelang.

II. Kollegiale Fallberatung

a. Das Barcamp

Das Barcamp, zu dem mein Unternehmen erstmals 120 Personen eingeladen hatte, war an Teilnehmer aus allen Funktionsbereichen des gesamten Konzerns gerichtet. Das Ziel und die gemeinsame Schnittstelle waren die Idee, neue Formate der Kommunikation, der Zusammenarbeit und der Lösungserarbeitung kennenzulernen, um mehr Verantwortungsbereitschaft bei den Mitarbeiter*innen zu erreichen und schnellere Lösungsansätze erarbeiten zu können. Formate wie dieses Barcamp sollten den konzernweiten Kulturwandel fördern.

b. Die Moderatorin

Dem Aufruf des Head of Change Lab, eigene Ideen in das Barcamp einzubringen, folgte ich zu Beginn der Veranstaltung mit dem Vorschlag, eine kollegiale Fallberatung zu moderieren, die ich als Instrument im Rahmen meiner Ausbildung bei InKonstellation kennengelernt hatte.

Ich bot einer/m Kollegin/Kollegen an, ein konkretes Problem vorzustellen und anschließend im Rahmen des von mir moderierten Prozesses mit dem Team nach Be-

*Barcamp bezeichnet eine Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte von den Teilnehmer*innen zu Beginn selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden (auch Unkonferenz, Nichtkonferenz oder Ad-hoc-Konferenz genannt)

trachtungsweisen zu suchen, die zur Lösung des Problems führen können. Zu diesem Zeitpunkt war ich seit ca. 5 Jahren im Konzern beschäftigt. Ich kannte einige Kolleg*innen aus anderen Zusammenhängen, auf Grund der Größe des Konzerns traf ich allerdings ca. 90 % der Personen hier zum ersten Mal.

Im Rahmen der nachfolgenden kollegialen Fallberatung war meine Aufgabe als Moderatorin im Wesentlichen darauf beschränkt, die Prozessschritte zu erläutern und auf deren Einhaltung sowie auch auf die Einhaltung der Zeitvorgaben zu achten.

c. Der Fallgeber

Spontan meldete sich ein Kollege (53 J.) mit einem akuten Anliegen. Er sei mit einem Projekt beauftragt worden, das in einer Sackgasse angekommen sei. Ihm fehle jegliche Idee, wo er ansetzen solle, um das Projekt noch erfolgreich abzuschließen bzw. welche Fragen er stellen müsse, um herauszufinden, wo das Problem liege.

d. Das kollegiale Team

Es meldeten sich 16 Teilnehmer*innen zum Workshop „kollegiale Fallberatung“ an. Sie kamen aus den Abteilungen IT, HR, Tax, Sales, Purchasing, Production und Marketing von insgesamt fünf verschiedenen Konzernunternehmen und waren 28 – 56 Jahre alt.

e. Die Vorstellung des Falles

Nach einer kurzen Einführung schilderte der Fallgeber seinen Fall bzw. sein Problem (etwa 15 Min.) wie folgt:

„Ich bin seit 7 Monaten in der meiner Abteilung beschäftigt. Mein Chef hat mich mit dem Projekt „Job Rotation“ beauftragt. Es geht darum, einen Prozess aufzusetzen, der es ermöglicht, Mitarbeiter*innen unter bestimmten Voraussetzungen versetzen zu können, z. B. wenn sie eine compliance-relevante Stelle innehaben. Die Voraussetzungen für eine solche Versetzung sind definiert und mit den Fachbereichen kommuniziert worden. Einige Fachbereiche wehren sich jedoch vehement gegen die Einführung eines solchen Jobrotation-Prozesses. Sie blockieren das Projekt und gehen in die offene Konfrontation. Es hat sich außerdem herausgestellt, dass die Abteilung HR bereits vor 3 Jahren versucht hat, das Thema „job rotation“ aus Personalsicht einzuführen. Wie ich erfuhr, ist man dort damals aus denselben Gründen gescheitert wie jetzt ich. Mein Chef ist für die Einwände nicht empfänglich, er erwartet, dass ich Ergebnisse liefere. Dies ist jedoch unter den gegebenen Umständen unmöglich. Ich weiß mir keinen Rat mehr.“

f. Die Fragen-Runde

In den folgenden 10 Minuten stellten die Teammitglieder folgende Fragen zum Verständnis des Falles:

Teammitglied: „Gibt es einen Projektplan und wenn ja, mit wem wurde er abgestimmt?“

Fallgeber: „Ja, er wurde mit meinem Chef und dessen Chef abgestimmt; jetzt im Nachgang sollen alle relevanten Abteilungen eingebunden werden.“

T: „Geht dein Chef mit dir gemeinsam zu den Teambesprechungen?“

F: „Nein, er lässt sich die Ergebnisse aber von mir berichten.“

T: „Wer leitet das Projekt?“

F: „Nach Absprache mit meinem Chef soll ich das Projekt angeblich leiten, allerdings stimmt er sich mit seinem Chef regelmäßig bilateral ab, ohne mich einzubinden. Er lässt mich auch keine Entscheidungen treffen, sondern macht mir konkrete Vorgaben, wie ich als nächstes vorgehen soll.“

T: „Wie alt ist dein Chef?“

F: „Mein Chef ist 12 Jahre jünger als ich und hat bisher wenig Führungserfahrung. Unser Team besteht derzeit aus 4 Mitarbeiter*innen.“

T: „Wie viele Kritiker stimmen gegen das Projekt?“

F: „Wesentliche Teile der Abteilung HR (mittleres Management) sowie Teile der Produktion sind dagegen. Die Gründe erscheinen mir zum Teil plausibel. In jedem Fall aber ist der Widerstand so groß, dass es auf einen Machtkampf hinausläuft, welche Interessen hier den Vorrang haben.“

g. Die Hypothesen-Runde

In der folgenden Hypothesen-Runde (10 Minuten) diskutierten die Teammitglieder ihre Annahmen und Vermutungen. Der Fallgeber hörte ausschließlich zu. Er stellte weder Fragen noch diskutierte er die Beiträge mit dem Team. Folgende Hypothesen wurden u. a. von Seiten des Teams geäußert:

- Der Projektplan ist nicht mit allen relevanten Abteilungen abgestimmt.
- Das Projektziel ist unklar.

- Die Frage der Projektleitung ist ungeklärt.
- Die Zusammenarbeit zwischen dem Fallgeber und seinem Chef ist gestört.
- Dem Chef des Fallgebers fehlen wesentliche, erforderliche Informationen.
- Der Chef des Fallgebers kann oder will die neuen Informationen nicht einordnen; ggf. hat er Angst, dass das Projekt nach den aktuellen Erkenntnissen scheitern wird.
- Der Chef des Fallgebers hat Angst sein Gesicht zu verlieren und weiß keine andere Lösung, als dem Fallgeber mehr Druck zu machen (performance!).

h. Die Resonanz des Fallgebers

Der Fallgeber gab den Teammitgliedern das Feedback (ca. 5 Min.), dass viele der geäußerten Hypothesen für ihn hilfreich waren. Auf meine Nachfrage, welche Annahmen ihm besonders zutreffend vorkamen, teilt er mit, dass ihm insbesondere die unklare Steuerung des Projekts bzw. die nicht eindeutig festgelegte Verantwortung für das Projekt offenbar wurde. Das schien ihm der Kern des Problems zu sein.

Außerdem kam es ihm wahrscheinlich vor, dass sein Chef Angst vor einem Scheitern des Projekts hat, da er als Führungskraft dafür verantwortlich gemacht werden könnte.

Auf meine Nachfrage, an welchem Thema er weiterarbeiten möchte, entschied sich der Fallgeber, die Frage der zielführenden Projektsteuerung weiterbesprechen zu wollen.

i. Die Lösungsideen

In den nachfolgenden 15 Minuten entwickelten die Teammitglieder Lösungsideen, während der Fallgeber wiederum ausschließlich zuhörte und sich nicht am Gedankenaustausch beteiligte. Folgende Lösungsideen wurden erarbeitet:

- Der Fallgeber soll die Frage stellen, ob das Ziel auch mit anderen Maßnahmen erreicht werden kann, als mit der Methode „job rotation“.
- Der Fallgeber soll eine mögliche Fortsetzung des Projekts mit einem der positiv eingestellten Projektbeteiligten diskutieren.
- Der Fallgeber soll klären, welche Interessen existieren und wie sie miteinander korrespondieren bzw. zueinander im Wettbewerb stehen.
- Der Fallgeber soll seine Rolle als Projektleiter und die Rolle seines Chefs in dem Projekt klären.

j. Das Feedback des Fallgebers

In der abschließenden Sequenz (ca. 5 Min.) bedankte sich der Fallgeber für die hervorragenden Ideen, von denen er manches verwenden wollte. Er gab zu verstehen, dass er in einem nächsten Schritt den Rat eines erfahrenden Kollegen aus HR einholen und Argumente für eine Änderung des Projektplans erarbeiten wollte, um die Ergebnisse seinem Chef vorzustellen. Seine erklärte Absicht war es, dabei auch das Interesse seines Chefs zu berücksichtigen, als Führungskraft gut dazustehen.

III. Feedback-Gespräch zwischen Fallgeber und Coach

Die Gruppe löste sich nach ca. 60 Minuten unter großer Zustimmung zur Methode „kollegiale Fallberatung“ auf, wobei allseits bekundet wurde, dass die Teilnehmer davon auch persönlich profitiert hätten.

a. Anknüpfen (1)

Im Nachgang führte ich mit dem Fallgeber ein Gespräch von ca. 30 Minuten Dauer, indem ich zunächst an die Erfahrung anknüpfte, die er im Rahmen der kollegialen Fallberatung gemacht hatte:

Coach: „Du hattest gesagt, dass zwei Hauptthemen für dich erkennbar geworden sind: die Frage der erfolgreichen Projektsteuerung (Inhalt und Prozess) und die Frage der Rollenverteilung zwischen dir und deinem Chef. Ist diese Zweiteilung als Problemidentifikation so korrekt?“

Fallgeber: „Ja, das ist absolut korrekt und ein gutes Arbeitsergebnis.“

Coach: „Welche Auswirkungen hat diese Erkenntnis für dich?“

Fallgeber: „Ich weiß jetzt, welche Fragen ich noch stellen muss, um zu klären, welches (alternative) Projektergebnis noch erreicht werden kann. Damit kann ich selbst als erfolgreicher Projektmanager punkten und gleichzeitig kann mein Chef sein persönliches Ziel noch erreichen, nämlich zusammen mit seinem Team eine Lösung zu finden, dem alle Beteiligten ihr Commitment geben können. Ich habe jetzt eine viel konkretere Idee davon, wie und wo ich ansetzen muss, um das Projekt erfolgreich zu beenden.“

Coach: „Bist du mit diesem Ziel - das Projekt erfolgreich abzuschließen - und mit den Maßnahmen, die du dir diesbezüglich überlegt hast, zufrieden? Brauchst du noch etwas?“

Fallgeber: „Ich frage mich, wie es mit der Zusammenarbeit zwischen meinem Chef und mir grundsätzlich weitergehen soll. Ich glaube, wir haben einen ungeklärten Konflikt. Das hängt meines Erachtens mit unserem Altersunterschied zusammen bzw. mit der größeren Lebens- und Berufserfahrung eines älteren Mitarbeiters, vor dem der jüngere Vorgesetzte Angst hat.“

b. Reframing

Coach: „Ja, dein Vorgesetzter respektiert dich mit all deinem Wissen.“

Fallgeber: „So habe ich das noch nicht betrachtet. Das wäre ja eigentlich eine gute Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.“

c. Skalierung

Coach: „Wenn auf einer Skala die Zahl 0 für totalen Misserfolg steht und die Zahl 10 für perfekte Teamarbeit, auf welcher Stufe befindet sich die Zusammenarbeit zwischen dir und deinem Chef jetzt?“

Fallgeber: „Auf der 3.“

Coach: „Erscheint es dir lohnenswert, daran zu arbeiten, bzw. dies zu verbessern?“

Fallgeber: „Ja, unbedingt! Menschlich verstehen wir uns ja. Ich kann mir sogar vorstellen, dass eine 7 oder 8 erreichbar wäre, wenn wir die bestehenden Vorbehalte nur auflösen könnten.“

d. Vereinbarung/Kontrakt

Auf Grund des weiteren Verlaufs des Barcamps fehlte die Zeit, das Gespräch spontan fortzusetzen. Gemeinsam beschlossen wir daher, den offenen Punkt im Rahmen eines systemischen Coachings nachzubearbeiten. Wir vereinbarten einen Termin in der folgenden Woche.

IV. Systemisches Coaching

Eine Woche nach dem Barcamp traf ich mich mit dem Fallgeber (nachfolgend „Coachee“) zu der vereinbarten Coaching Sitzung, um an dem offenen Punkt weiterzuarbeiten. Nachfolgend wird das ca. 90-minütige Gespräch in stark verkürzter Form wiedergegeben.

a. Anknüpfen (2)

Um eine Verbindung zur kollegialen Fallberatung und dem anschließend zu weit geführten Gespräch herzustellen fragte ich den Coachee, welche positiven Erfahrungen er nach der kollegialen Fallberatung gemacht hatte. Er berichtete von dem weiteren Projektverlauf, insbesondere dem Ansatz, wie ein (alternatives) Ziel erreicht werden könne und hatte dies mit seinem Vorgesetzten bereits abgestimmt, was die Situation insgesamt entspannt hatte.

b. Auftragsklärung, Ziel-/Problembearbeitung

Wir besprachen, was in dieser Sitzung erreicht werden soll. Der Coachee erklärte, er wolle ein Verständnis davon erlangen, wie er seinen Chef „führen“ muss, damit dieser ihm vertraue und ihm mehr Freiheiten einräume. Wir vereinbarten, dass der Coachee bezüglich der Qualität der Zusammenarbeit von der aktuellen Stufe 3 auf die Stufe 5 kommen will.

i. Hypothetische Frage

Coach: „Nehmen wir an, du hättest den Schlüssel zur guten und erfolgreichen Zusammenarbeit mit deinem Chef gefunden, was würde dann passieren?“

Coachee: „Dann würde mein Chef mir absolut vertrauen und auf mich setzen, weil er weiß, dass das Ergebnis gut wird. Er würde einfach zu mir sagen - Du machst das schon!“

ii. Das innere Team

Ich stellte die Frage, was ihn davon abhalte, sich in seinen Chef hineinzusetzen und herauszufinden, was dieser brauche, damit er sich entspannen auf seinen Mitarbeiter verlassen könne. Der Coachee fand auf diese Frage zunächst keine Antwort. Er konnte nur sagen, dass er mit allen bisherigen Versuchen, seinen Chef von sich zu überzeugen, gescheitert war. Er wäre deshalb bereits völlig frustriert.

Ich fragte ihn, welche inneren Anteile er von sich kenne, welche inneren „Teammitglieder“ da sind, die er zu führen habe. Der Coachee konnte 5 Anteile/Grundannahmen benennen:

(1) Der Bürokrat, der fleißig seine Aufgaben abarbeitet. Er sagt: Du musst immer weitermachen und deine Pflicht erfüllen!“

- (2) Der Trotzige/der innere Widerstand. Er sagt: „Wer mich nicht zu schätzen weiß, der darf sich auch nicht wundern, wenn ich nur mit halber Kraft bei der Sache bin.“
- (3) Der Freund. Er sagt: „Sei freundlich zu den Menschen, jeder hat sein Päckchen zu tragen.“
- (4) Der Kreative. Er sagt: „Mach dir das Leben so, wie es dir gefällt!“
- (5) Der Stolze: Er sagt: „Du hast viel erreicht und viel zu bieten.“

Was sind die positiven Absichten der einzelnen Anteile/Teammitglieder?

- Der Bürokrat will durchhalten und verlässlich sein.
- Der Trotzige will sich entlasten.
- Der Freund will sich versöhnen.
- Der Kreative zeigt Alternativen auf.
- Der Stolze sucht und findet Chancen.

Wir untersuchten im Folgenden, welche Beziehungen die einzelnen Anteile untereinander haben und wofür sie sich jeweils engagieren wollen. Auch fragten wir, welcher Anteil für die aktuelle Situation verantwortlich ist und was der Coachee tun könnte, damit sein Team besser zusammenarbeitet.

Dabei stellte der Coachee fest, dass der Trotzige derzeit das Sagen hat. Er wünschte sich, dass der Freund und der Stolze mehr zu Wort kommen und ihre Stimmen lauter werden sollen, damit sie besser gehört werden.

c. Abschluss und Evaluation

Der Coachee war erfreut über die Erkenntnis, dass er sein inneres Team neu aufstellen und einigen wichtigen Werten mehr Raum geben kann. Er konnte sich gut vorstellen, auf diesem Wege auch die Qualität der Zusammenarbeit von der Stufe 3 zur Stufe 5 hin zu verbessern und mit seinem Chef besser in Verbindung zu kommen. Obwohl er Zweifel hatte, ob dies auch zu einer nachhaltigen Verbesserung der Beziehung führen werde, war er gut motiviert und äußerte die Absicht, seinen Chef um ein klärendes Gespräch zu bitten.

V. Fazit

Das Werkzeug der kollegialen Fallberatung führte zunächst zu einem gut verwertbaren Ergebnis, welches der Fallgeber selbst ausgewählt hatte. Sein Gewinn war eine konkrete Handlungsalternative, die ihn in der Frage der Projektfortsetzung weiterbrachte.

Mithilfe der Methode des Reframings sowie der Skalierungsfragen konnte erreicht werden, dass der Coachee sich außerdem die offenen Fragen bewusst machte und dem Coach den Auftrag zur Durchführung einer systemischen Coaching Session erteilte. Diese Zusammenarbeit brachte als Ergebnis eine Veränderung der eigenen Haltung durch Neuordnung der inneren Anteile.