

Die Anwendung von Methoden und Tools des systemischen Coachings im beruflichen Alltag als Mitarbeiter

Zusammenfassung

Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage wie Aspekte, Methoden und Tools des systemischen Coachings als Mitarbeiter ohne Coaching-Rolle in einem Konzern angewendet werden können. Zunächst wird auf den Aspekt der systemischen Haltung eingegangen. In dem Rahmen werden die Prämissen des Coachings, das aktive Zuhören sowie das OK-Modell beleuchtet. Zudem wird die systemische Haltung in den beruflichen Kontext eingeordnet.

Im weiteren Verlauf werden ausgewählte Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching beschrieben. Im Mittelpunkt stehen dabei die kollegiale Fallberatung, unterschiedliche systemische Fragearten sowie das Harvard-Konzept. Besonders letzteres kann aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen von Mitarbeitern und daraus entstehender Konflikte im beruflichen Umfeld genutzt werden.

Im abschließenden Fazit zur Anwendung der beschriebenen Aspekte, Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching wird noch einmal die Wichtigkeit der systemischen Haltung hervorgehoben. Außerdem wird darauf eingegangen, dass sich sicher nicht alle Methoden und Tools des systemischen Coachings so in den beruflichen Kontext einordnen lassen. Allerdings trägt die Anwendung der Instrumente sowie die systemische Haltung zu einer guten und vertrauensvollen Zusammenarbeit bei. Darüber hinaus unterstützen die gelernten Fähigkeiten dabei Projekte zu gestalten und Dinge im Unternehmen weiter zu bringen.

Einleitung

Im Folgenden beschäftige ich mich mit dem Einsatz systemischer Coaching Methoden als Mitarbeiter in einem Unternehmen. Dieses Thema ist für mich von großem Interesse, da ich der Überzeugung bin, dass die Einstellung, Tools und Methoden des systemischen Coachings nicht nur im Coaching-Kontext wertvoll sind, sondern auch im beruflichen Kontext im Rahmen einer Tätigkeit als Mitarbeiter in einem Unternehmen.

Im Folgenden wird ein Teil der relevantesten Aspekte und Interventionen des systemischen Coachings beleuchtet, die ich in meiner Tätigkeit als Mitarbeiter ohne Coaching-Kontext anwenden kann. Dabei bin ich der Ansicht, dass sich die Basis des systemischen Coachings wie auch bestimmte Interventionen beispielsweise im Kommunikationsverhalten oder auch in Projekten oder Teams als nützlich erweisen.

Dass das systemische Coaching vor allem für Führungskräfte bspw. für die Zusammenarbeit oder für Gespräche mit ihren Mitarbeitern relevant ist, ist bekannt. Oftmals durchlaufen Führungskräfte selbst Coachings oder eine Coaching-Ausbildung, um sich weiterzuentwickeln. Aber wie kann ich als Mitarbeiter in einem Konzern meine Coaching-Fähigkeiten einbringen, ohne die Rolle eines Coaches oder einer Führungskraft zu haben?

Einordnung beruflicher Kontext

Als Mitarbeiterin einer Fachabteilung in einem Konzern gehören Mitarbeitergespräche, Mitarbeiterentwicklung oder ihre Befähigung nicht zu meinen Aufgaben. Was aber zu meinen Aufgaben gehört sind die Mitarbeit in oder die Leitung von Projekten, die Organisation und Durchführung von Workshops, Calls und Meetings. Außerdem bin ich Teil eines Teams. Wie kann ich also ohne Klienten, ohne einen konkreten Coaching-Auftrag und ohne Mitarbeiter trotzdem meine Fähigkeiten als systemischer Coach nutzen? Auch wenn ich keine Führungskraft bin, nicht in einer Personalabteilung und nicht als Coach in diesem Unternehmen angestellt bin, arbeite ich täglich mit Menschen. Wir alle haben unterschiedliche Ziele und Aufgaben innerhalb unserer Funktionen und möchten uns trotzdem einigen, um das bestmögliche Ergebnis zu erzielen. Meiner Meinung nach eignen sich in der Zusammenarbeit mit Menschen die Fähigkeiten, Tools und Methoden, die wir im Rahmen des systemischen Coachings erlernt haben und anwenden.

In der Interaktion mit Menschen ist zunächst die systemische Haltung relevant. Sie beinhaltet unterschiedliche Prämissen und Aspekte, die auch während des (Arbeits-) Alltags angewendet werden können.

Systemische Haltung

Die systemische Haltung ist die Basis der Arbeit als Coach. Mich persönlich begleitet sie seit dem Start der Coaching-Ausbildung und bin ich der Meinung, dass sie nicht nur im Rahmen von Coachings, sondern auch im Alltag hilfreich ist. Die Systemische Gesellschaft beschreibt die systemische Grundhaltung folgendermaßen:

„Der Kern systemischen Arbeitens ist die systemische Grundhaltung. Sie nimmt Menschen in ihren Systemzusammenhängen in den Blick und strebt eine kooperative, gleichberechtigte Beziehung zwischen allen Beteiligten einer Therapie oder Beratung an. Sie begegnet Klient:innen mit einer Haltung des Respekts, der Unvoreingenommenheit, des Interesses und der Wertschätzung bisheriger Lebensstrategien und Verhaltensweisen.“ (https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/02/SG_Systemischer-Ansatz-und-seine-Praxisfelder.pdf, 2016).

Respekt und Wertschätzung stellen demnach das Fundament der systemischen Haltung dar. Als systemischer Coach bewerten wir in keiner Weise und stehen unseren Klienten unvoreingenommen gegenüber. Darüber hinaus sind Offenheit und Neugier für die Werte des Klienten sowie seine Sichtweise entscheidend.

Durch Einhaltung dieser Prämissen wird der Grundstein für eine vertrauensvolle Basis geschaffen. Eine unvoreingenommene Haltung, die durch Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Neugier geprägt ist, lässt sich sowohl im beruflichen als auch im privaten Alltag einnehmen. Die Übertragung dieser Prämissen auf die Aufgaben als Mitarbeiter eines Unternehmens scheint somit klar. Trotzdem stellt die kontinuierliche Einhaltung dieser Prämissen eine Herausforderung dar, die sich immer wieder in Erinnerung gerufen werden sollte. Auf den beruflichen Kontext bezogen sind diese Prämissen insbesondere beim Kennenlernen neuer Kollegen sowie bei Konflikten und Problem hilfreich.

Die systemische Haltung zeichnet sich jedoch nicht nur durch Respekt, Wertschätzung, Offenheit und Neugier aus. Außerdem ist eine kooperative und gleichberechtigte Beziehung wichtig. Die Grundlage dazu bilden das aktive Zuhören sowie das OK-Modell.

Aktives Zuhören

Das aktive Zuhören unterstützt zunächst den Beziehungsaufbau zum Klienten. Es ist ein Kernelement im Coaching und gibt den Ausschlag über den weiteren Verlauf einer Coaching-Sitzung. Zum aktiven Zuhören gehört zum einen, dass der Coach mit seiner vollen Aufmerksamkeit beim Klienten ist. Er stellt Rückfragen sowie Verständnisfragen und fasst zu gegebener Zeit noch einmal zusammen was er aus den Erzählungen des Klienten mitgenommen bzw. als wichtig empfunden hat. Das zeigt Interesse und dient zudem dem Verständnisabgleich.

Der Beziehungsaufbau dient darüber hinaus dem Kennenlernen des Klienten und es kann beobachtet werden, dass sich Klienten als Reaktion auf aktives Zuhören durch den Coach häufiger selbst offenbaren und sich öffnen (https://www.coaching-newsletter.de/fileadmin/newsletter/media/NL-Archiv_Formate/2009/2009_08.pdf).

Darüber hinaus kann das natürliche Angleichen des Kommunikationsstils auch einen Teil des aktiven Zuhörens darstellen. Dieses Einstellen auf das Gegenüber wird als Pacing beschrieben und kann auf weitere Arten stattfinden. Dazu zählen neben dem Angleichen des Kommunikationsstils auch das natürliche Angleichen von Mimik, Gestik, Haltung oder des Tempos des Gegenübers (<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/pacing/11073>).

Auch das aktive Zuhören kann in den Arbeitsalltag als Mitarbeiter übertragen werden. Es kann insbesondere in ersten Gesprächen zu einem bestimmten Thema bzw. Problem oder beim Kennenlernen neuer Kollegen hilfreich sein. So kann die Basis für eine gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen werden.

OK-Modell

Das OK-Modell beschreibt die ideale Einstellung des Coaches gegenüber dem Klienten. Der Coach nimmt dabei die „Ich bin ok – Du bist ok“-Haltung ein. Das bedeutet, dass der Coach sich immer wieder dazu entscheidet, den Klienten als „in Ordnung“ anzunehmen, ihm auf Augenhöhe zu begegnen und selbst in einer guten mentalen Verfassung zu sein.

Das OK-Modell (Transaktionsanalyse) und die Einnahme der „Ich bin ok – Du bist ok“-Haltung beinhalten die Grundannahme, dass die Menschen grundsätzlich in Ordnung sind. Sie sind

auch in Ordnung, wenn Probleme oder Schwierigkeiten auftreten. Dabei muss der Mensch nichts leisten und ist einfach nur in Ordnung. Wichtig ist eine Unterscheidung zwischen der Person und ihrem Verhalten. Dabei ist die Person immer ok, während das Verhalten auch nicht ok sein kann (<https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>).

Auch die „Ich bin ok - Du bist ok“-Haltung ist übertragbar auf den beruflichen Alltag als Mitarbeiter. Sie ist, wie auch schon die vorangegangenen Grundeinstellungen, die Basis und kann in jedem Gespräch bzw. in jedem Kontakt mit Kollegen, Vorgesetzten oder Mitarbeitern hilfreich sein. Natürlich kann es auch hier zwischendurch anspruchsvoll sein, diese Haltung durchgehend zu berücksichtigen. Insbesondere ist die Einnahme der „Ich bin ok – Du bist ok“-Haltung empfehlenswert, wenn es ein Problem oder ist einen Konflikt gibt. Denn durch die Annahme, dass beide Parteien „ok“ sind, ist eine lösungsorientierte Haltung am wahrscheinlichsten.

Zusätzlich zu den unter dem Punkt systemische Haltung aufgeführten Prämissen und Haltungen gibt es eine Vielzahl von Methoden und Techniken aus dem systemischen Coaching, die sich im beruflichen Alltag als Mitarbeiter einsetzen lassen. Im Weiteren wird eine Auswahl dieser Methoden beschrieben, die sich in meinen beruflichen Alltag integrieren lassen.

Einsatz ausgewählter Methoden und Techniken im beruflichen Kontext

Wie bereits beschrieben bildet die systemische Haltung die Basis im systemischen Coaching. Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl von systemischen Methoden und Techniken, die ebenfalls auf den beruflichen Kontext übertragen und angewendet werden können. Dazu zählen beispielsweise die kollegiale Fallberatung, systemische Fragen und das Harvard-Konzept.

Kollegiale Fallberatung

Die kollegiale Fallberatung findet im Coaching Anwendung, indem ein Coach der Fallgeber ist und seinen Kollegen von einem Fall berichtet. Danach diskutieren seine Kollegen über diesen Fall und bringen ihre Hypothesen und Lösungsansätze ein. Dabei beteiligt sich der Fallgeber nicht an der Diskussion und hört nur zu. Nach dem ersten Teil der Diskussion wird der Fallgeber gefragt, ob ihm etwas von dem, was in der Diskussion besprochen wurde, weiterhilft und er gibt Kommentare oder Einschätzungen dazu ab. In einem zweiten Durchgang diskutieren die Kollegen auf Basis der Kommentare des Fallgebers weiter. Der Fallgeber erhält so eventuell neue Impulse und Anregungen wie er bestimmte Fälle und Herausforderungen weiterverfolgen oder in Zukunft angehen kann.

Diese Methode kann ohne Weiteres auf den beruflichen Alltag übertragen und angewendet werden. Das kann der Fall sein, wenn beispielsweise ein Kollege bei einem Problem oder einer Fragestellung nicht weiterkommt oder eine Lösung sucht. Er könnte ausgewählte Kollegen den Fall vorstellen und diese diskutieren anschließend dazu. Die kollegiale Fallberatung könnte bspw. innerhalb des eigenen Teams oder Projektteams eingesetzt werden.

Neben der kollegialen Fallberatung gibt es noch weitere Methoden aus dem systemischen Coaching, die im beruflichen Alltag angewendet werden können. Im Folgenden werden insbesondere die unterschiedlichen Möglichkeiten von systemischen Fragen beleuchtet.

Systemische Fragen

Systemische Fragen sind offene Fragen, die diejenigen zum Denken bringen, die eine Lösung suchen. Sie zielen darauf ab die Zukunft zu optimieren. Dabei wird eine Vielzahl unterschiedlicher Fragearten unterschieden (Radatz, 2010). Systemische Fragen können das Verständnis zwischen Personen fördern. Zudem können sie Handlungs- und Entscheidungsspielräume vergrößern.

Fragearten, die im beruflichen Kontext relevant sein können sind zum Beispiel:

- Ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen
- Fragen nach Unterschieden
- Hypothetische Fragen
- Paradoxe Fragen

Der Einsatz von ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen eignet sich im beruflichen Alltag zum Beispiel zu Projektbeginn oder bei der Definition von Team- oder Mitarbeiterzielen. Aber auch bspw. in (Design Thinking) Workshops könnten sie angewendet werden. Sie dienen dazu Klienten bzw. Kollegen/Mitarbeiter eine positive Ziel-/Lösungshaltung einnehmen zu lassen.

Beispiele für ziel-, lösungs- und ressourcenorientierte Fragen sind:

- Was ist dein Ziel?
- Woran würdest du merken, dass du dein Ziel erreicht hast?
- Wie seid ihr in der Vergangenheit bei ähnlichen Projekten/Herausforderungen vorgegangen?

Die Fragen nach Unterschieden können auch im beruflichen Kontext vor allem in Projekten, bei Aufgaben oder in Workshops bei der Konkretisierung helfen. Durch die Anwendung von Fragen nach Unterschieden kann eine Reflexion bei den betreffenden Kollegen ausgelöst werden.

Geeignete Fragen könnten sein:

- Was ist der Unterschied zwischen dem Projektstart und dem Status heute?
- Auf einer Skala von 0 bis 10, wenn 0 der Projektstart war und 10 ist das Ziel – wo stehst du jetzt?

Hypothetische Fragen können bspw. Projektteams, Workshop-Teilnehmer oder das eigene Team dazu befähigen, Denkräume zu öffnen und den Fokus zu erweitern. Sie können dabei helfen Probleme losgelöst zu betrachten und setzen unter Umständen Kreativität frei. V.a. eingespielten Teams oder langjährigen Mitarbeitern könnten sie helfen, sich außerhalb ihrer gelernten Denkmuster zu bewegen.

Beispiele für hypothetische Fragen im beruflichen Alltag sind:

- Mal angenommen, das Budget/Zeit würde keine Rolle spielen, was wäre dann möglich?
- Was würde passieren, wenn die aktuellen Schwierigkeiten im Projekt schlagartig verschwunden wären? Was wäre anders?
- Mal angenommen, du würdest dieses Projekt weiterverfolgen wollen, was wäre der nächste Schritt?

Der Einsatz paradoxer Fragen eignet sich, wenn der Klient bzw. Kollege/Teams oder Diskussionen festgefahren sind. Auch langjährige und erfahrene Mitarbeiter des Unternehmens können durch die Irritation eventuell aus ihrem gewohnten Denken ausbrechen. Paradoxe fragen verdeutlichen, dass, wenn der Raum in Richtung des Problems

ausgeschöpft werden kann, es auch in eine positive Richtung gehen kann. So wird die Handlungsfähigkeit der einzelnen Personen verdeutlicht.

Paradoxe Fragen im beruflichen Kontext könnten sein:

- Wie könntest du den Projekterfolg verhindern?
- Wem würde es schaden, wenn das Problem gelöst wäre?
- Wie könnte sich das Problem noch verschlimmern?

Die beschriebenen Arten der systemischen Fragen sind lediglich ein Teil der Fragen, deren Anwendung sich durch einen Mitarbeiter auch im beruflichen Kontext als nützlich erweisen kann. Da es auch im beruflichen Alltag zu Konflikten kommt mit denen sich Mitarbeiter konfrontiert sehen, gehe ich im Folgenden auf das Harvard Konzept ein.

Das Harvard Konzept

Das Harvard Konzept beschreibt die konstruktive Einigung in Konfliktsituationen. So wird es vor allem in Konflikten oder Verhandlungen angewendet. Das Ergebnis sollte über einen reinen Kompromiss hinaus gehen und eher zu einem Gewinn für beide Seiten führen (Win-Win). Es gilt das eigentliche Interesse der Parteien in den Vordergrund zu stellen, um so eine Lösung zu erzielen.

Das Harvard Konzept beruht auf vier Prinzipien. Diese lauten:

1. Trenne die Person von der Sache
2. Fokus auf Interessen, nicht Positionen
3. Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten
4. Festlegen objektiver Entscheidungskriterien

Ein häufiges Problem von Verhandlungen und Konflikten sind die unvereinbaren Positionen der beteiligten Parteien. Wird der Fokus auf die Interessen hinter den Positionen gelegt ist erkennbar, dass diese Interessen oftmals nicht so unterschiedlich und unvereinbar sind. Aus diesem Grund erscheint das zweite Prinzip des Harvard Konzepts als besonders entscheidend. Auch hier ist die eingangs beschriebene systemische Haltung wichtig. Ein offener (vorurteilsfreier) und respektvoller Umgang sowie die Trennung von Person und Sache ermöglichen eine bessere Lösungsfindung für beide Seiten sowohl in Konflikten als auch in Verhandlungen. Zudem beschreibt das dritte Prinzip, dass eher „Sowohl als auch“-Lösungen in den Fokus treten sollte anstelle einer so oft beobachteten „Entweder oder“-Einstellung, die die Möglichkeiten einschränkt. Nachdem Lösungswege beider Parteien erarbeitet wurden, sind objektive Entscheidungskriterien notwendig, um eine Entscheidung herbeizuführen, die für alle Parteien gewinnbringend ist. Durch objektive Entscheidungskriterien wird zudem die Akzeptanz der Lösung erhöht.

Auch auf den Kontext als Mitarbeiter eines Konzerns übertragen erscheint die Anwendung des Harvard Konzepts sinnvoll. Häufig entstehen Konflikte aufgrund unterschiedlicher Zielsetzungen einzelner Abteilungen. So sollten Mitarbeiter zunächst immer die Person von der Sache bzw. dem Ziel trennen, um nicht bestehende sachliche Probleme auf Personen zu übertragen. Die unterschiedlichen Zielvorgaben (Positionen) von Mitarbeitern können einem tatsächlichen Interessensausgleich im Weg stehen. Ist es allerdings möglich die Interessen sichtbar zu machen, kommen die wirklichen Beweggründe zum Vorschein. Diese sind meist sogar ähnlich oder zumindest vereinbar. Der Erarbeitung alternativer Entscheidungsmöglichkeiten stehen oft vorschnelle Bewertungen im Weg, da die Idee einer einzig wahren Lösung besteht. Um das zu vermeiden eignen sich bspw. Brainstormings, in denen zunächst nur Ideen gesammelt werden, ohne zu bewerten. Hier können auch Prämissen aus dem Design Thinking sinnvoll sein: mutige und wilde Ideen generieren sowie Ideen auf den Ideen anderer aufzubauen und weiterzuentwickeln. Die Wahl objektiver Kriterien

lässt sich im beruflichen Kontext gut umsetzen. Hier können zum Beispiel Kosten, Nutzen, zeitlicher Aufwand, Machbarkeit etc. gewählt werden.

Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es eine Vielzahl von Aspekten, Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching gibt, die im beruflichen Alltag als Mitarbeiter in einem Konzern anwenden lassen. In dieser Arbeit findet jedoch nur ein kleiner Teil Berücksichtigung. Besonders wichtig erscheint die systemische Haltung. Sie kann immer angewendet werden und ermöglicht einen wertschätzenden, offenen und wertfreien Umgang mit Kollegen, Mitarbeitern oder Führungskräften. Darüber hinaus schafft sie eine gute und vertrauensvolle Basis für die weitere Zusammenarbeit. Die kontinuierliche und konsequente Umsetzung dieser Haltung ist jedoch immer wieder herausfordernd.

Auch die aufgeführten Methoden und Tools wie die kollegiale Fallberatung, der Einsatz systemischer Fragen sowie das Harvard-Modell können im beruflichen Kontext angewendet werden. Sie können zu mehr Wertschätzung und einer besseren Zusammenarbeit zwischen Kollegen führen. Das bildet zudem die Grundlage dafür mehr in einem Konzern bewegen zu können. Insbesondere der Umgang mit Konflikten sowie mit unterschiedlichen Positionen und Zielsetzungen von Abteilungen und Mitarbeitern bietet Anknüpfungspunkte. Durch die Anwendung der beschriebenen Aspekte, Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching können zudem für alle Beteiligten bessere Lösungen erzielt werden.

Sicherlich gibt es auch Methoden und Tools aus dem systemischen Coaching, die sich im beruflichen Kontext nicht eignen würden oder angepasst werden sollten. Allgemein ist jedoch zu sagen, dass sich die systemische Coaching-Ausbildung auch auf die Tätigkeit als Mitarbeiter in einem Konzern positiv auswirkt und zu einer besseren und vertrauensvolleren Zusammenarbeit beiträgt. Außerdem verändert sich die Sichtweise auf viele Herausforderungen, Konflikte und Aufgaben, sodass sich eine offenerere und neugierigere Denkweise eingestellt.

Literaturverzeichnis

RADATZ, S.: Einführung in das systemische Coaching, 4. Auflage, Carl Auer Verlag, Heidelberg, 2010.

Online Quellen

https://systemische-gesellschaft.de/wp-content/uploads/2016/02/SG_Systemischer-Ansatz-und-seine-Praxisfelder.pdf ,2016)

<https://www.transaktionsanalyse-online.de/ich-bin-ok-du-bist-ok/>

https://www.coaching-newsletter.de/fileadmin/newsletter/media/NL-Archiv_Formate/2009/2009_08.pdf

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/pacing/11073>