

## **Abschlussarbeit zur Ausbildung systemischer Coach**

Auf den folgenden Seiten wird ein Coaching Prozess beschrieben, der nach dem dritten Modul der Ausbildung begann und mit seiner sechsten Sitzung einen runden Abschluss gefunden hat.

Die verwendeten Methoden und zugrunde liegenden Modelle werden jeweils im Anschluss unter den jeweiligen Sitzungen aufgeführt. Auf die Auflistung der wiederholt genutzten Fragetechniken unter den einzelnen Sitzungen wird verzichtet.

Ebenfalls werden aus Gründen der Anonymisierung keine Fotos von den Arbeitsmaterialien (Moderationskarten, Skizzen, Flipchart Arbeiten) verwendet, die während des Prozesses erarbeitet wurden.

Die unterschiedliche strukturelle Gestaltung der Sitzungs-Beschreibungen spiegelt den Flow im Prozess wider. Der Coachee ist zunehmend in die Selbstwirksamkeit und Selbstreflexion gelangt und von mir als Coach sind die Interventionen zunehmend intuitiver gesetzt worden.

In verschiedensten Momenten in die Beobachterposition zu kommen und zunehmend Kontrolle über die eigenen Reaktionen und Verhaltensweisen zu bekommen ist das Fazit des Coachees nach der sechsten Sitzung.

## 1. Coaching Sitzung

Das Hauptthema des Klienten ist eine Unzufriedenheit mit seiner Rolle im neuen Job in einem neuen Unternehmen. Die Situation wird ausführlich beschrieben:

- Erläuterung des beruflichen Werdegangs und des aktuellen Status als Teamleiter von 15 Teammitgliedern
- Einordnung der persönlichen Funktion innerhalb des dargestellten Gesamtunternehmens
- Problembeschreibung:
  1. Verärgerung über schwelende Konfliktsituation innerhalb des Teams und Skepsis bezüglich des Erfolgs der vorgenommenen Konfliktlösung (Beschreibung einer konkreten Situation)
  2. Unzufriedenheit mit dem negativen Aspekt des ansonsten sehr positiven Feedbacks der GF (Gespräch wird ausführlich und konkret beschrieben)

- Zielformulierung:

**Im Job authentisch bleiben und Erwartung an Rolle besser ausfüllen**

- Auftrag für die erste Sitzung:

**Aufdecken möglicher Stolpersteine, aber auch bereits vorhandener Lösungsmethoden**

Die eigene Sicht auf (und die subjektive Erwartung an) die Rolle wird beschrieben mit:

Vorbildfunktion, insbesondere hinsichtlich respektvollen Umgangs miteinander und zielstrebig-produktiver Arbeitsweise

Das eigene Verhalten als Führungskraft wird empfunden als:

Höflich, bestimmt, diskret, kooperativ und locker. Den Anforderungen der neuen Position wurde bereits mit ruhigerem Auftreten entsprochen.

Beobachtung, Feststellung:

Die Darstellung der Auflösung der (Mobbing-) Konfliktsituation (diskrete Befragung der betroffenen Mitarbeiter, Änderungen der Arbeitsplatzsituation, Beobachtung der Reaktionen) entspricht sowohl dem eigenen Rollenverständnis als auch dem gelebten Führungsstil und kann gut als Modell für die eigene Entwicklung und die Entwicklung des Teams funktionieren. Potential liegt in der Nachhaltigkeit dieser Maßnahme und der Steigerung der generellen Produktivität des Teams.

Erste, unmittelbare Maßnahmen:

Zu gegebenen Anlässen (Mitarbeitergespräche zu Arbeitsabläufen, Feedback-Situationen) deutlicher vermitteln, welche Erwartungen man an den Mitarbeiter hat.

[Coaching Haus, aktives Zuhören und spiegeln/doppeln, zirkuläre und hypothetische Fragen, Muster und Ausnahmen abfragen, Erläuterung des Feedbackmodells WWW-ZEN]

## 2. Coaching Sitzung

Update zu Ereignissen und ersten kleinen Veränderungen nach dem letzten Coaching Termin:

- Es wird berichtet über erste kleine Änderungen im eigenen Verhalten. Insbesondere bei einer kleineren Klage einer Kollegin blieb der Klient ruhig und hat nicht augenblicklich Lösungen angeboten.
- In einer größeren Mitarbeiterrunde inkl. beider GF wurden positive Rückmeldungen gegeben, aber auch Bedenken hinsichtlich der Arbeitsplatzsicherheit in einer momentan schwächeren Auftragslage
- Ein Feedbackgespräch mit einer Kollegin, bei dem etwas deutlicher besprochen wurde, was der Klient sich von der Kollegin hinsichtlich Arbeitsablauf und -pensum wünscht, endete allerdings nicht zufriedenstellend, wobei hier private Gründe den Ausschlag gaben.
- Ziel und Auftrag weiterhin wie in erster Sitzung
- Aktuelle Probleme und Konflikte im Arbeitsumfeld:
  1. Generell schuldzuweisendes Verhalten im Kollegenkreis
  2. Spezielle und symptomatische Ausprägung im Umgang mit eingehenden Telefonanrufen

Zu 2. Beschreibung, Beobachtung, Feststellung:

Einige Kollegen „drücken“ Telefonate weg, die dann an andere Kollegen weitergeleitet werden. Begründung sind hier zumeist Tätigkeiten mit komplexen Abläufen, bei denen Anrufe als störend empfunden werden. Bestimmte Kollegen fühlen sich hierdurch benachteiligt. Gelegentlich laufen ankommende Gespräche ins Leere.

Eine Skizze mit der Anordnung der Arbeitsplätze im Großraumbüro verdeutlicht wer welche Rolle im Konflikt einnimmt und welche internen Gruppierungen bestehen.

Betriebszugehörigkeit, persönliche Freundschaften und Abneigungen werden aufgezeigt.

Ein Widerspruch zwischen der Arbeitsplatzsicherung durch stabile Umsätze und tendenziell ungenügendem Kundenservice am Telefon scheint den Mitarbeitern nicht offensichtlich genug, um intrinsisch mit Eigeninitiative dem Missstand entgegenzutreten.

Konkrete nächste Maßnahmen:

Unter der Berücksichtigung des Ziels der ersten Sitzung sollen ersten Schritte zur Verbesserung der Situation unternommen werden. Hierbei soll das Team (in Gänze oder durch einzelne Mitarbeiter) eingebunden werden.

Eventuell ergeben sich durch die konkreten Lösungsversuche im Telefonkonflikt Rückschlüsse auf Lösungen im generellen Kontext (siehe 1.).

[Visualisierung, Erläuterung des Inselmodells]

### **3. Coaching Sitzung**

Grundsätzliches zu Coaching, Ziel und Auftrag wird zu Anfang der Sitzung nochmals besprochen. Danach Nachfrage nach Nachwirkungen der ersten beiden Sitzungen.

Beschreibung der aktuellen Ereignisse in der Firma und erste Einbindung der bisher erkannten Ergebnisse:

- Strukturierte Konfliktlösung in Außenabteilung bei einem großen Unternehmen (Auftraggeber):
  1. Beschreibung der Probleme vor Ort durch Mitarbeiter
  2. Meeting mit den handelnden Personen (intern/Auftraggeber) in Unternehmen
  3. Identifizierung der tatsächlich konfliktauslösenden Elemente bei Übergängen zwischen den Abläufen extern/intern.
  4. Vereinbarung einer neuen Vorgehensweise, die von den eigenen Mitarbeitern einfach umzusetzen ist und beim Auftraggeber Missbrauchs-Lücken schließt.
  5. Protokollierung der Vereinbarung und schriftliche Bestätigung durch Auftraggeber

Der Coachee ist zufrieden mit seiner strukturierten Vorgehensweise, die er als professionelles Ausfüllen seiner Rolle empfindet. Er berichtet von weiteren Ereignissen:

- Feedback Gespräch zum Ablauf der Probezeit mit einem GF, bei dem Klient vorsichtig bemerkt, dass er in den Einstellungsgesprächen zwar über Konflikte im Team, nicht aber deren Ausmaß informiert wurde. Generell sehr positives Gespräch, bei dem GF sich wünscht, dass er weniger kleinteilig in die Prozesse eingreift und das Team in die „Spur bringen solle“. Einstellung des GF hierzu: Man können eben nicht everybody's Darling sein.
- Akquise Gespräch bei einem potenziellen Großkunden verläuft überwiegend positiv. In guter Atmosphäre werden Tools und Leistungsumfang präsentiert. Klient ist lediglich unzufrieden mit möglicherweise zu detaillierter Vortragsart (Länge) und seiner überdurchschnittlich schnellen Sprache (Ungeduld). Das Gesprächsprotokoll wird vom GF in wenigen, aber nachvollziehbaren Punkten überarbeitet.

Abschließende Einigung darauf, dass bis zur nächsten Sitzung die scheinbar störenden Eigenschaften Ungeduld, Kleinteiligkeit und schnelles Reden im Arbeitsumfeld beobachtet werden. Wann, in welchen Kontext und in welcher Ausprägung tauchen diese auf? Möglicherweise können Erkenntnisse hierzu bei der kommenden Sitzung zu einer neuen (Unter-)Zielformulierung führen.

[Erläuterung zum Umgang mit Emotionen, Erläuterungen zur Nicht-Wahrnehmung von nein/nicht/Konjunktiv im Unterbewusstsein]

#### 4. Coaching Sitzung

Update zu aktuellen Ereignissen im Job mit Team und Kunden. Wiederholte Erkenntnis über die Thematik des schnellen Sprechens, in Verbindung mit Ungeduld.

- Zielformulierung:

**Bewusstmachen der Thematik im Moment des Entstehens, Korrektur und kontrolliertes Durchhalten**

- Auftrag für die Sitzung:

**Ausarbeiten, wie man in einen ruhigen Flow kommen kann**

Zuerst wird eine Skalierung der Problematik in verschiedenen Umgebungen und bei Sicherheit/Unsicherheit (wobei 10 für sehr schnelles Sprechen steht und 1 für langsames Sprechen) vorgenommen, um das persönlich gefühlte Ausmaß des Problems zu erfahren.

	<b>unsicher</b>	<b>sicher</b>
Berufliches Umfeld	9	8
Privat	7	6
Familie	9	9
Familie der Freundin	7	6
Ziel:	5	5

Im Werte- und Entwicklungsquadrat wird daraufhin ein guter Anteil (leidenschaftliches Sprechen) im zu schnellen Reden entdeckt und ein langsam/bedächtiges Vortragen als unerwünscht erkannt.

Der Coachee reflektiert nun grundsätzlich nach Gesprächen oder Präsentationen im Team- und Kundenumfeld sein Auftreten z.B. mit den Fragen: Wie kam ich rüber? War ich verständlich?

Das Feedback einer Kollegin zu einer Präsentation fällt positiv aus, enthält aber auch den Hinweis auf teilweise zu hektisches Vortragen. Dies führt der Coachee darauf zurück, dass er versehentlich Kenntnisse voraussetzt, die aber die Kollegen so nicht haben.

Um den Moment zu erkennen, in dem noch in die ungewünschte Sprechgeschwindigkeit verfallen wird, werden zum einen die veränderte Stimmlage (hoch) und zum anderen die damit verbundene unruhige Atmung erkannt. Ein Verweilen in tiefer Stimmlage und ruhiger Atmung wären daher als erster Lösungsweg wünschenswert.

Sehr gelungen ist ein „Vortrag“ in dieser Art und Weise bei Freunden, bei dem es weitestgehend um Job-fremde Themen ging. Wenngleich unvorbereitet, konnten dort erfolgreich und in angenehmer Stimmung komplexere Inhalte vermittelt werden. Auch für geschäftlich/berufliche Situationen ein erstrebenswertes Szenario.

Befragt, was das denn für zukünftige Herausforderungen bedeuten könne, antwortet der Klient: „Ich nehme die Freunde mit.“

[Werte- und Entwicklungsquadrat, Reframing]

## **5. Coaching Sitzung**

Der Klient berichtet über Veränderungen seit den letzten Sitzungen. Auch wenn er gelegentlich noch in einen schnelleren Sprachmodus verfällt und hin und wieder Inhaltliches beim Gegenüber als gegeben voraussetzt, so hat sich entscheidend geändert, dass der Klient sich im Kommunikationsverhalten beobachtet und in die gewünschte Richtung korrigiert.

Dies wird als Fortschritt bewertet und soll auch zukünftig möglichst stringent beibehalten werden.

Dass Beobachtung und Korrektur naturgemäß nicht immer und in allen Situationen gelingen, schildert der Coachee anhand einer Situation in einem Telefongespräch mit einem potenziellen Großkunden, welches im Folgenden genauer betrachtet wird:

Während einer telefonischen Akquise wird dem Klienten ein zu schnelles Sprechen zurückgemeldet. Da sich er sich ansonsten gut vorbereitet hat und schriftliche Notizen und Stichworte für die Gesprächsführung gemacht hat, empfindet er den Hinweis des Kunden als besonders störend und auch ärgerlich.

Es wird daraufhin vom Klienten erarbeitet, dass ihm die Rückmeldung des Empfängers aufgrund Mimik und sonstiger Reaktion (Telefongespräch) gefehlt hat, die ihn sonst frühzeitig in die bewusste Kontrolle des Sprechverhaltens geführt haben. Des Weiteren gab

es einen inhaltlichen Grund, denn das allgemeine „Herunterbeten“ des Leistungskatalogs hat ebenfalls zu schnellem Sprechen verführt.

Auch wenn dem Gespräch durch geschickten Einsatz einer Verhandlungstaktik ein schöne Wendung gegeben wurde, bleibt in der Sitzung der Moment der Unterbrechung und die damit verbundene Emotion im Fokus der weiteren Fragen und schließlich der Aufstellung eines „inneren Teams“ an der Flipchart.

Die Stimmen werden trotz Skepsis bei Klienten recht schnell und eindeutig identifiziert, die Rollen und deren Ambivalenzen werden ebenfalls zügig interpretiert und abschließend in eine für den Klienten außergewöhnlich stimmige Anordnung gebracht.

In der Positionierung der jeweiligen Stimmen erkennt der Klient, dass diese in ihrer Bedeutung und Lautstärke ein sehr positives Miteinander erzeugen können, welches für das nachgeschärfte Ziel aus Sitzung 4 für ihn bedeutsam erscheint.

Auch in Hinsicht auf das eigentliche Ziel der der Coaching Sitzungen kann aus seiner Sicht gut mit dem Team gearbeitet werden.

Es wird abschließend vereinbart in kritischen Situationen auch mal auf die inneren Stimmen zu achten.

[Inneres Team, Ambivalenzen]

## 6. Coaching Sitzung

Die Frage nach Dingen, die sich in den letzten 4 Woche verändert haben, wird ausführlich und anhand von Beispielen im beruflichen und privaten Kontext beantwortet. Hierbei spricht der Coachee in ruhiger Tonlage und deutlich langsamer, als in den Sitzungen zuvor.

Darauf angesprochen, erklärt der Klient, dass er sich bewusst bemühe nicht mehr so schnell zu sprechen und, dass er als Folge hierdurch eine innere Ruhe feststellen kann. Dies gebe ihm eine gewisse Souveränität. Er versuche sich in bestimmten Situationen an Erkenntnisse aus dem Coaching Prozess zu erinnern und dann bewusst sein Handeln zu steuern.

Auf berufliche Herausforderungen, insbesondere Termine mit Kunden, bereite er sich sorgfältiger vor. Dies führe ebenfalls zu mehr Sicherheit in den Gesprächen.

Weitere Schilderungen bestätigen die - aus seiner Sicht - sehr positiven Veränderungen.

Dies aufnehmend wird eine mit Karten als Bodenankern versehene Skalierungsfrage gestellt, die sich auf den bisherigen Coachingprozess bezieht.

Wo warst Du auf einer Skala von 1 bis 10 beim Start der ersten Sitzung, wobei im Hinblick auf das Ziel (**Im Job authentisch bleiben und Erwartung an Rolle besser ausfüllen**) 1 für „trifft überhaupt nicht zu“ und 10 für „trifft vollständig zu“ steht?

Hier antwortet der Klient, dass er gefühlt zwischen 3 und 4 war.

Seine aktuelle Position bewertet er mit einer 6.

Beide Positionen bestätigt ein Körpergefühl, als er sich auf die jeweiligen Karten stellt.

Er wird gebeten sich auf die 10 zu stellen und ein eventuell aufkommendes Gefühl zu beschreiben. Sobald er die Karte betritt verändert sich seine Körperhaltung (aufrechter, gerader Rücken) und auch ein entsprechendes Gefühl scheint sich einzustellen. Der Klient bestätigt dies mit der Bemerkung, dass er dort hinwolle.

Es wird entschieden, dass man sich bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt gerne wieder treffen kann.

[Bodenanker, Skalierungsfrage]