



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie
Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

Einsatz ausgewählter Methoden der systemischen Coaching Ausbildung im Führungskontext

ABSCHLUSSARBEIT

Für die systemische Coaching Ausbildung bei InKonstellation

Zur Erlangung des Abschlusses

Systemischer Life und Business Coach

Juni 2021

von: Désirée, Modic

1 Abstract

In der folgenden Abschlussarbeit zur Erlangung des Abschlusses „systemischer Life und Business Coach“ wird der Einsatz ausgewählter Methoden der systemischen Coaching Ausbildung im Führungskontext reflektiert. Der Fokus der Arbeit liegt auf folgenden Bereichen:

- Allgemeine Methoden & Modelle v.a. in Bezug auf die Haltung
- Verschiedene hilfreiche Fragearten
- Modelle zur Nutzung in einer Zusammenarbeitsbeziehung (u.a. auch bei Konflikten)

Es wird aufgezeigt, wie die Methoden und Modelle als Führungskraft genutzt bzw. wo sie gut eingesetzt werden können.

Hierzu werden die Modelle jeweils kurz vorgestellt und danach Beispielanwendungen aufgezeigt. Am Ende wird eine Zusammenfassung gegeben bzw. ein Fazit gezogen.

2 Inhaltsverzeichnis

1	Abstract.....	ii
2	Inhaltsverzeichnis	iii
3	Abbildungsverzeichnis	iv
4	Einleitung und Motivation.....	5
5	Übersicht Methoden.....	6
5.1	Allgemeine bzw. Haltungs-Modelle	6
5.2	Hilfreiche Fragetechniken	7
5.3	Modelle zur Nutzung in einer Zusammenarbeitsbeziehung (u.a. auch bei Konflikten)	9
6	Zusammenfassung und Learnings.....	13
7	Literaturverzeichnis.....	14

3 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Riemann-Thomann Modell basierend auf vier Ausprägungen (2010).	9
Abbildung 2: Harvard Modell nach Roger Fisher & William Ury.	11

4 Einleitung und Motivation

Warum habe ich mich für eine systemische Coaching Ausbildung entschieden? Für mich haben sowohl meine private & persönliche Motivation als auch berufliche Gründe in meiner Funktion als Projekt- bzw. Teamleiterin mit Führungsverantwortung eine Rolle gespielt.

Meine persönliche Motivation, dass ich Menschen generell gerne bei für sie herausfordernden Themen begleite und mit ihnen neue Perspektiven eröffne, möchte ich hier nicht näher betrachten, sondern mich insbesondere auf die berufliche Perspektive fokussieren.

Seit der Übernahme von Führungsverantwortung als Projektleiterin habe ich festgestellt, dass ich meinen eigenen Führungsstil für mich stets (weiter)entwickeln sollte und möchte. Dies ist für mich aus verschiedenen Gründen der Fall, aber insbesondere auch deshalb, weil alle Menschen unterschiedlich sind, sie nehmen ihre Umwelt unterschiedlich wahr bzw. jeder konstruiert sich seine Wirklichkeit selbst (Watzlawick, 1976, 25.Aufl.1999), (Watzlawick, 1981, 6.Aufl. 1990).

In den folgenden Abschnitten möchte ich mich auf einige ausgewählte Methoden und Modelle fokussieren, die mich als Projektleiterin und meinen Führungsstil beeinflusst und weiterentwickelt haben.

5 Übersicht Methoden

Insgesamt haben mich sehr viel mehr Modelle und Methoden bereichert, ich möchte mich hier jedoch auf folgende fokussieren:

- Allgemeine Methoden & Modelle v.a. in Bezug auf die Haltung
- Verschiedene für mich hilfreiche Fragearten
- Modelle zur Nutzung in einer Zusammenarbeitsbeziehung
(u.a. auch bei Konflikten)

5.1 Allgemeine bzw. Haltungs-Modelle

Für mich sind der bewusste Einsatz der Methoden & Modelle „Aktives Zuhören, Doppeln & Spiegeln, Wertschätzung und Konstruktivismus“ mittlerweile ein noch zentralerer Bestandteil meiner Kommunikation und Interaktion mit meinen Projektmitgliedern und Kollegen geworden.

Als erstes möchte ich auf das Aktive Zuhören eingehen: das ist jedem sicher schon mehr als einmal passiert – man führt ein Gespräch, ohne richtig hin zu hören, was der andere eigentlich sagt, sondern bereitet bspw. schon seine eigene Antwort auf das Gesagte vor. Für mich habe ich während der Ausbildung noch einmal sehr deutlich mitgenommen, dass aber gerade das dem anderen wirklich richtig & unvoreingenommen Zuhören genau das ist, was für den anderen so wichtig und Grundlage für einen guten Kontakt ist.

Ich setze Aktives Zuhören in sehr vielen verschiedenen Projektsituationen ein, mittlerweile jedoch noch wesentlich bewusster in den 1-zu-1 Gesprächen mit meinen Projektmitarbeitern. Ich nutze es außerdem in Kombination mit dem Spiegeln und Doppeln, d.h. ich fasse das Gesagte noch einmal zum Abgleich in meinen eigenen Worten zusammen bzw. ergänze (wenn die Situation passend ist), um z.B. meinem Gegenüber zu zeigen, dass ich wirklich verstanden habe, worum es ihm geht.

Außerdem ist Wertschätzung für die Sichtweise des anderen, auf Basis des Konstruktivismus noch stärker in meinen Fokus gerückt. Der Leitgedanke des Konstruktivismus ist, dass Individuen basierend auf ihren Wahrnehmungen eine

subjektive Realität erzeugen, die u.a. von der individuellen Prägung des Individuums abhängt (Watzlawick, 1976, 25.Aufl.1999), (Watzlawick, 1981, 6.Aufl. 1990). D.h. jeder nimmt seine Umwelt anders wahr und hat seine eigene Sicht auf die Dinge.

Diese Veränderung in Bezug auf ein noch bewussteres Eingehen auf mein Gegenüber bzw. eine veränderte Haltung ist auch meinem Team aufgefallen. In unserem halbjährigen, anonymen Feedback bekam ich u.a. folgende Rückmeldungen vor vier Wochen:

- „My project manager was very open to my new ideas and was very interested in how I saw the things throughout the last weeks of the project“
- „I felt much appreciated as project team member as Desiree always took the time to listen to topics from my point of view“

5.2 Hilfreiche Fragetechniken

Im nächsten Abschnitt möchte ich gerne auf eine weitere Methode eingehen – verschiedene für mich hilfreiche Fragetechniken. Generell habe ich während der Ausbildung noch einmal für mich mitgenommen, dass offene Fragen sehr sinnvoll und hilfreich sind, da sie den Bezugsrahmen erweitern, zusätzliche Informationen liefern (über das Gefragte hinaus) und den Dialog fördern.

Im Folgenden möchte ich v.a. auf drei Fragetechniken eingehen:

- Zirkuläre Fragen
- Skalierungsfragen
- Metaphern(-Fragen)

Bei der zirkulären Frage geht es darum, einen Perspektivwechsel beim Gegenüber zu erzeugen (man bezieht z.B. die Kollegen- oder Kundensicht mit ein) und damit neue Sicht- und Handlungsoptionen offen zu legen. Wenn es in der Situation passend ist, kombiniere ich die zirkuläre Frage auch mit einer hypothetischen Frage. Dadurch unterstütze ich mein Gegenüber dabei, für sich neue Denkräume zu eröffnen bzw. den Fokus zu erweitern und sich zumindest theoretisch auf neue Wirklichkeiten einzulassen, da es erst einmal nur ein Gedankenexperiment ist.

Mit dieser Frageart habe ich mit meinem Team z.B. in Situationen gearbeitet, wenn es darum ging, komplexe Themen bzw. solche mit vielen Schnittstellen zu lösen. V.a. sich in andere Projektmitglieder mit unterschiedlichen Interessen und Bedürfnissen hinein zu versetzen und zu verstehen, wie sich Themen und Probleme aus deren Sicht anfühlen bzw. aussehen, hat damit sehr gut funktioniert und zu einer umfassenderen Klärung und Lösungsfindung beigetragen.

Eine weitere für mich wichtige Fragetechnik ist die Skalierungsfrage (Skala von 0 oder 1 bis 10). Folgende grobe Schritte sollten hier berücksichtigt werden:

- Zuerst werden die beiden Skalenenden benannt, die jeweils anzeigen „100% Problem“ auf der einen Seite und „100% Lösung“ auf der anderen (die Begriffe der Skalenenden sollten passend zum Thema vom Gegenüber gewählt werden)
- Dann erfolgt eine Einordnung, wo jemand konkret in Bezug auf ein bestimmtes Thema bzw. Problem steht und was das für ihn konkret bedeutet
- Danach gilt es, ein Verständnis zu bekommen, was für den Gegenüber eine gute Lösung wäre (ist es wirklich eine 10 oder würde eine 7, 8 oder 9 auch schon ausreichen – wenn 10 die 100% Lösung wäre)

Skalierungsfragen nutzen wir im Team oder ich einzeln mit meinen Teammitgliedern z.B. dafür, gegenseitig zu beschreiben, wo konkret wir in Bezug auf ein Problem stehen, was es für uns bedeutet und was für uns eine gute Lösung wäre, bzw. was konkret dann anders wäre & anders gemacht werden würde. Dies hilft uns im Team ein gemeinsames Problem- und Lösungsverständnis zu bekommen und ein Verständnis dafür, was der einzelne braucht.

Als letzte Frageart möchte ich hier noch die Metaphern-Frage erwähnen. Auch wenn ich diese Frageart bis jetzt noch nicht häufig eingesetzt habe, habe ich sie als ein sehr mächtiges Instrument erlebt, wenn ich sie eingesetzt habe.

Ich habe festgestellt, dass ich selbst und auch Teile meines Teams sehr in Bildern denken (hier sehe ich auch eine für mich sehr sinnvolle Einsatzmöglichkeit in meinem Arbeitsumfeld: wenn Menschen stark in Bilder denken und Bilder nutzen, um ihre Gedanken und Gefühle zu beschreiben).

Mit einem meiner Teammitglieder habe ich die Metaphern-Frage dafür genutzt, um ein schon länger bestehendes Problem zu beschreiben, das dieses Teammitglied hatte. Der Kollege hat das Bild eines sich im Bau befindlichen Hauses gewählt – und so konnte er das Problem einerseits externalisieren, weil er es als etwas Abstraktes beschrieben hat aber gleichzeitig auch seine Gefühlswelt mit einbeziehen. Wir sind dann gemeinsam durch das Haus gegangen und haben uns angeschaut, welche Teile noch nicht fertig sind und was es noch braucht, um diese fertigzustellen. Dies hat ihm dabei geholfen, für sich zu verstehen, wie für ihn eine gute Lösung des schon länger bestehenden Problems aussehen könnte, das er vorher nicht lösen konnte.

5.3 Modelle zur Nutzung in einer Zusammenarbeitsbeziehung (u.a. auch bei Konflikten)

Im letzten Abschnitt möchte ich gerne auf zwei weitere Modelle eingehen, die für mich in meiner Arbeit als Teamleiterin sehr hilfreich sind.

Zum einen das Riemann-Thomann Modell (siehe Abbildung 1), welches basierend auf vier Ausprägungen, Verhaltensweisen bzw. Vorlieben eines Menschen in Bezug auf Verhalten beschreiben (Fleisch, 2020).

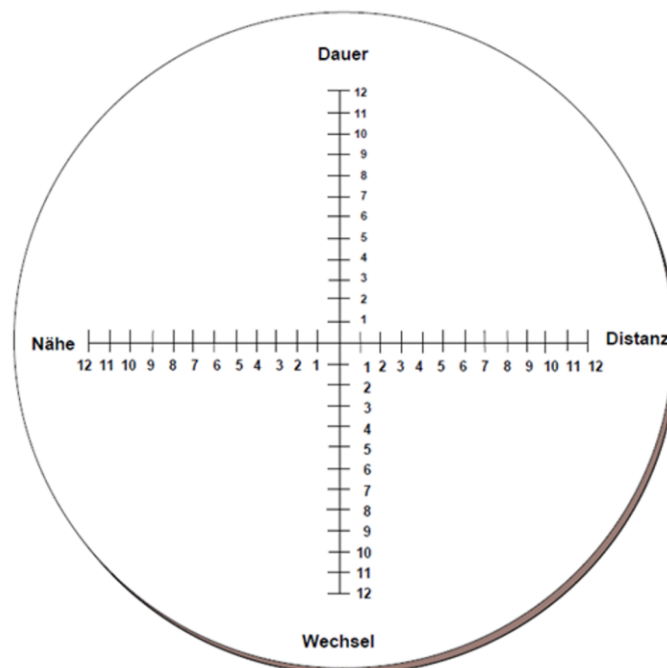


Abbildung 1: Riemann-Thomann Modell basierend auf vier Ausprägungen (Fleisch, 2020).

Ist bei einem Menschen beispielsweise der Faktor Nähe mit einem höheren

Zahlenwert ausgeprägt, so kann dieser im positiven Sinn als kontaktfähig, einfühlsam oder verbindlich wahrgenommen werden, im negativen Sinne als einengend, aufdringlich oder kontrollierend. Ein hoher Wert in der Ausprägung Dauer kann im positiven Sinne mit den Bedürfnissen nach Sicherheit und Beständigkeit einhergehen, im negativen Sinne kann die Person als begrenzt und unflexibel gesehen werden. Ein Mensch mit einem hohen Wert im Faktor Distanz kann im positiven Sinne respektvoll bzw. selbstständig und unnahbar wirken, möglicherweise jedoch arrogant oder abweisend im negativen Sinne. Für den Wert Wechsel kann im positiven Sinne gelten, eine Person erscheint offen für Neues, flexibel oder anpassungsfähig, im negativen Sinne chaotisch, oberflächlich oder unzuverlässig.

Für die Interaktion zweier Menschen in Bezug auf das Modell gilt: je weiter ein anderer von unserer Ausprägung bzw. Polarität in einem Wert entfernt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass es zu einer Reibung in der Interaktion bzw. Zusammenarbeit oder einem Konflikt mit diesem Menschen kommt.

Wenn wir merken, dass dies der Fall ist und der andere stark von unserer Ausprägung abweicht, können Menschen dazu neigen, ihre Meinung in einem Punkt sogar teilweise noch zu er- bzw. überhöhen und dies befeuert den Konflikt zusätzlich.

Was heißt das konkret: nehmen wir das Beispiel eines Menschen, der das Bedürfnis nach mehr Nähe hat, allerdings von einem eher distanzieren Menschen. Dieser versucht mit mehr Nähe den anderen zu erreichen, der andere überhöht sein Bedürfnis nach Distanz daraufhin jedoch noch und es kommt zum Konflikt.

Wir vervollständigten das Modell für uns während eines Ausbildungswochenendes, was für mich sehr lehrreich war. Zum einen, da ich im Vorfeld teilweise ein anderes Gefühl zu meinen eigenen Ausprägungen hatte und ich es sehr interessant fand, wie meine Antworten sich auf die Werte auswirkten. Zum anderen, da ich für mich schon an diesem Wochenende den Mehrwert dieses Modells für meine Arbeit festgestellt habe.

Auf den Arbeitskontext bezogen habe ich für mich abgeleitet, dass es sehr viel Sinn macht, zum Start (z.B. mit meinen Mitarbeitern aber auch mit anderen Projektteilnehmern) zu verstehen, wie unsere Ausprägungen zueinander stehen und dazu passend einen guten Zusammenarbeitsmodus abzuleiten.

Seitdem nutze ich das Modell u.a. für folgende Situation: wenn ich beispielsweise im Zuge eines Projektes neue Mitarbeiter ins Team bekomme, nutzen wir das Riemann-Thomann Modell als Basis, unseren Zusammenarbeitsmodus bestmöglich auf unsere gegenseitigen Bedürfnisse abzustimmen. Z.B. in Bezug auf Verteilung der Aufgaben (wer macht längerfristige Aufgaben, wer übernimmt eher kurzfristige/ wechselnde Aufgaben), in Bezug auf Führungsintensität (wer braucht eher engere Führung und mehr Kontakt, wer eher weniger) oder Präsenz (wer braucht eher stärker das Gefühl von „Nähe“ und wer eher weniger).

Das zweite Modell, das ich in diesem Kapitel für mich reflektieren möchte, ist das Harvard Modell (siehe Abbildung 2). Es wird vor allem für Verhandlungen eingesetzt, ist darüber hinaus auch für Konfliktsituationen hilfreich.

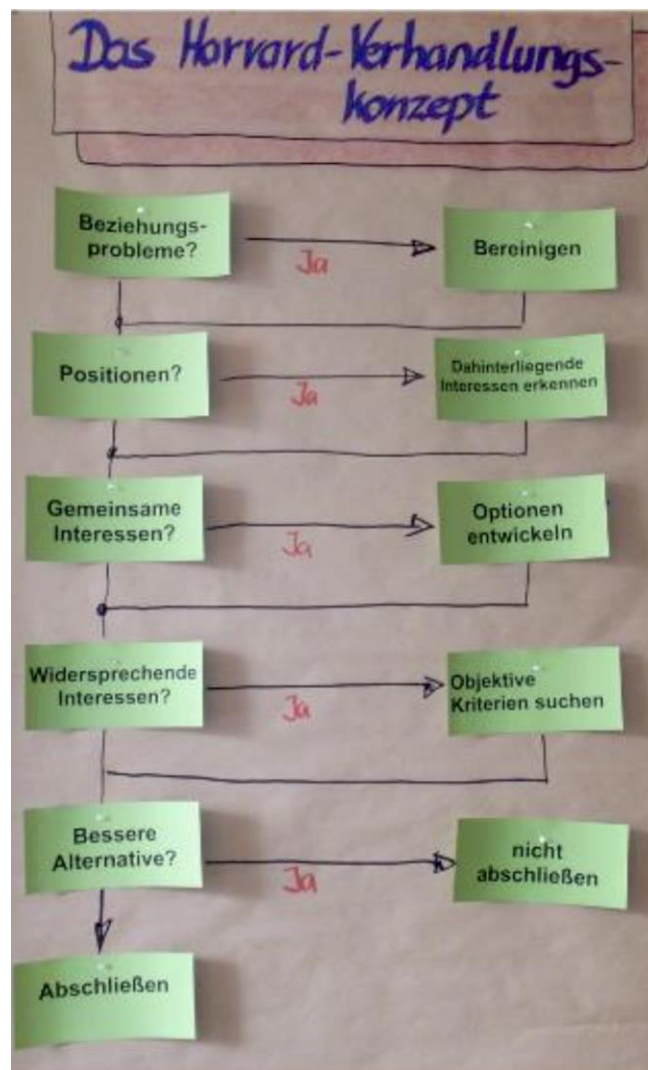


Abbildung 2: Harvard Modell nach Roger Fisher & William Ury.

Das Modell besteht aus folgenden vier wichtigen Schritten (Fisher & Ury, 2011, 3. Aufl.):

- Trennung der Person von der Sache: wichtig für diesen Punkt ist insbesondere, sich klar zu machen, dass man den anderen nicht ändern kann, analytisch vorzugehen, anstelle sich von seinen Emotionen leiten zu lassen und dem anderen keine böse Absicht zu unterstellen
- Fokus auf Interessen nicht auf Positionen: hier ist es wichtig zu identifizieren, worum es dem anderen konkret geht, welche Interessen bzw. Motive dahinterliegen und was er oder sie konkret erreichen möchte
- Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten: wenn die Interessen hinter den Positionen klar sind, lassen sich leichter die verschiedenen Möglichkeiten explorieren, die es in diesem Schritt zu identifizieren gilt
- Entscheidung zum beidseitigen Vorteil: wichtig ist hierbei, dass die Sichtweisen des oder der anderen wahrgenommen und respektiert werden (wobei gilt: respektieren ist nicht gleich akzeptieren)

Wir nutzten das Modell während eines Ausbildungswochenendes für die Klärung eines persönlichen Konflikts. Während des Demo Coachings wurde mir bewusst, dass sich das Modell für mich persönlich in sehr vielen Kontexten einsetzen lässt, u.a. auch für berufliche Konfliktsituationen. Für mich klang es im Nachhinein fast banal aber einen besonderen „Aha-Effekt“ hatte ich beim Schritt 2 – die Interessen hinter den Positionen zu identifizieren, und dass basierend auf Interessen mehr Lösungen möglich sind.

Ich habe das Modell vor wenigen Wochen auch mit meinem Team eingesetzt. Hierbei ging es darum, dass zwei meiner Teammitglieder möglicherweise ihre Aufgabenbereiche tauschen würden, was der eine wollte, der andere nicht. Im ersten Schritt haben wir gemeinsam herausgearbeitet, was beiden wichtig ist in Bezug auf ihre Aufgaben, welche Motive und Interessen dahinterliegen (Weiterentwicklung, Abwechslung, Eigenständigkeit, Austausch etc.). Danach haben wir basierend darauf Optionen entwickelt, wie dieser Wechsel für beide gut funktionieren kann (wann kann der Wechsel durchgeführt werden, gibt es einzelne Aufgaben, die weiterhin beim gleichen Teammitglied bleiben, wie wird die gemeinsame Zusammenarbeit dann gestaltet etc.).

6 Zusammenfassung und Learnings

Generell habe ich sehr viel über mich als Person und auch als Führungskraft während der Coaching Ausbildung gelernt. Insbesondere das Thema Haltung, für mich basierend auf dem Konstruktivismus und der Wertschätzung für die Sichtweisen des anderen, ist noch einmal sehr viel wichtiger geworden für mich, da es zu einer anderen Form von tieferem Kontakt mit dem Gegenüber verhilft.

Viele einzelne Modelle und Methoden sind aus meiner Sicht sehr sinnvoll und absolut hilfreich im Führungskontext und in der kollegialen Zusammenarbeit anzuwenden. Dazu zählen insbesondere bestimmte Fragearten, wie die zirkuläre und hypothetische Frage, da sie Gedankenexperimente einfacher machen (z.B. sich in andere hineinzuversetzen) und sich der Gegenüber leichter darauf einlassen kann.

Außerdem ist es aus meiner Sicht sehr wichtig in der Zusammenarbeit und auch im Führungskontext die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen seiner Mitarbeiter in Bezug auf Zusammenarbeit und Führung zu verstehen und zu berücksichtigen.

An eine Grenze bzgl. Anwendung der Methoden aus der systemischen Coaching Ausbildung in meinem Arbeitsumfeld mit Führungsverantwortung für meine Mitarbeiter bin ich gestoßen, als es um Coaching Anliegen meiner Mitarbeiter ging. Hier ist es aus meiner Sicht nicht möglich, für mich die Rolle als Führungskraft und Coach zu trennen, insbesondere, da Coaching Anliegen auch mit den aktuellen Aufgaben bzw. der Rolle des Mitarbeiters in Zielkonflikt stehen können. Hier würde ich einen externen Coach, der nichts mit unserem Team oder Unternehmen zu tun hat, mit einbeziehen.

7 Literaturverzeichnis

Fisher, R. & Ury, W., 2011, 3. Aufl.. *Getting to Yes - Negotiating agreement without giving in*. USA: Penguin Books.

Fleisch, N., 2020. *Das Quartett der Persönlichkeit: Das Riemann-Thomann-Modell in Beziehungen und Konflikten*. s.l.:Haupt Verlag.

Watzlawick, P., 1976, 25.Aufl.1999. *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn, Täuschung, Verstehen..* München: Piper.

Watzlawick, P., 1981, 6.Aufl. 1990 . *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben? Beiträge zum Konstruktivismus..* München: Piper.