

Systemisches Coaching durch Arbeit mit dem inneren Team

Emotionale Intelligenz heißt, Probleme an der Wurzel packen

Nicht immer können Konflikte durch ein rein kognitives Vorgehen gelöst werden. Vielfach werden zu bestimmten Themen Freunde und Bekannte um Rat gefragt, doch ein zufrieden stellendes Ergebnis bleibt aus. Dann ist es gut, einen systemischen Ansatz zu haben, der ebenso methodisch wie analytisch ist und auf die emotionale Ebene abzielt: Die Arbeit mit dem inneren Team.

Viele erfahrene Projektmanager stoßen an gewisse Grenzen ihrer Persönlichkeit, wenn sie ein Top-Projekt übernehmen und direkt an den Vorstand ihres Konzerns berichten oder sich in plötzlichen Krisensituationen befinden.

So auch Richard M. Er hat ein großes CRM-Projekt mit 30.000 Kunden aus dem Vertrieb Business und Wholesales übernommen und ist für die Einführung einer komplexen Software verantwortlich, die nicht mehr als Einzelplatzversion, sondern als Version mit mehr als 50 Schnittstellen existiert. Wie bei vielen Projekten gibt es erheblichen Druck von oben, sollen hierbei schließlich Kollegen „gecleared“ also wegrationalisiert werden.

Die Kunden sind sich uneins, die Zentrale agiert gegen die eigenen Außenstellen, der Betriebsrat ist gegen das Projekt, der Projektleiter bekommt aus anderen Schnittstellenprojekten zu wenig oder geschönte Informationen und seine Mitarbeiter äußern sich auch nicht gerade begeistert. Schon als sein Projekt startet, befindet er sich mitten im Troubleshooting.

Das alles bekommt er sehr gut in Griff, nicht zuletzt durch methodisches Coaching. Kunden, Mitarbeiter und Betriebsrat sind bald in Bezug auf das Projektmanagement und ihre Einbindung mehr als zufrieden.

Enorme Belastungen im Projekt

Mitten im Projekt, nach vielen großen Teilerfolgen steht er auf einmal während seines Urlaubs in seinem Büro und verkündet mit fester Stimme „Leute, ich habe nachgedacht: Ich werfe jetzt alles hin und mache demnächst etwas völlig anderes“. Die Kollegen halten den Atem an – das war's, die Bombe ist geplatzt.

Der Coach geht mit ihm ins Nebenzimmer und Richard M. erzählt den Grund seiner Entscheidung: er ist der Auffassung, sein Team stehe nicht mehr komplett hin-

ter ihm und zudem müsse er wahrscheinlich bald sehr harte Entscheidungen treffen, die seine Kollegen betreffen können, wolle er weiterhin erfolgreich sein. Er wisse keinen anderen Weg mehr.

Ob er denn neugierig sei, was sich da in ihm abspielt und sich auf ein kleines Experiment einlassen möchte, fragt der Coach. Richard M. ist erstaunt „Wie denn, jetzt geht es mir wohl an den Kragen?“ – „Ich sehe, Sie ahnen das schon!“, sagt der Coach und lacht. Der Projektleiter stimmt zu und so begeben sich die beiden auf Spurensuche in die Innenwelt.

Dazu braucht es Zeit. Der Coach nimmt sich jetzt völlig zurück, verhält sich situationsgerecht und authentisch. Deshalb können seine Fragen nach wie vor zeitweilig frech und auch provokant sein. Er hört mit Empathie zu, betreibt Beziehungsgestaltung durch geeignete Kontaktaussagen sowie den Prozess der starken Verlangsamung und inneren Achtsamkeit. Er benennt Gefühle und Spannungen, Gesten und Mimik, stellt zirkuläre Fragen, verlangsamt immer und immer wieder wie in einer Zeitlupe.

Als Richard M. ins Erzählen kommt, wird sichtbar, dass er es nicht nur mit einem äußeren physisch anwesenden Projektteam zu tun hat sondern auch mit einem inneren Team, einer inneren Gruppendynamik und Pluralität. In so ein Wespennest in sich selbst zu stechen kann schon unangenehm sein. Weil aber jeder der Persönlichkeitsanteile in ihm wichtig ist und etwas Gutes für ihn tut, mündet es am Ende einer Sitzung in Klarheit und Erleichterung.

Stopp heißt stopp

Führungspersönlichkeiten, die wie dieser Projektmanager normalerweise in sich sehr gefestigt sind, brauchen keine Angst zu haben, sich auf die berühmte Couch legen zu müssen oder alte Kindheitsgeschichten aufzuarbeiten. Das braucht es oft nicht. Der Klient kann jederzeit

„Stopp“ sagen, „das geht mir zu tief, darüber möchte ich jetzt nicht reden“. Und ein Coach kann sein Gegenüber auch im Selbstgespräch begleiten. Wichtig ist das Ziel, innere Spannungen abzubauen, um weiterhin authentisch herüber zu kommen und sich sicher zu werden.

Typische Situationen für systemisches Coaching sind innere Konflikte oder Ungewissheit, innere Automatismen, Konflikte bei zwischenmenschlichen Beziehungen kennen lernen. Eigentlich geht es darum, sich selbst besser kennen zu lernen, um selbst zu einem besseren Ergebnis zu kommen.

Weil Richard M eine starke Führungspersönlichkeit und ein stark analytisch denkender kognitiver Mensch ist, ist für ihn wichtig, genau erklärt zu bekommen, was wie vor sich gehen wird. Keine Tricks und keinen doppelten Boden lautet seine Bedingung. Doch beides gibt es beim Coaching ebenso wenig wie im Projektgeschäft.

Phasen des Coachings

Das systemische Coaching verläuft in mehreren Phasen, die wie beim methodischen Coaching klar benannt werden können:

1. Kontakt herstellen und Zugang finden
2. Ziel und Vorgehen klären
3. Ist-Zustand erforschen
4. Prozessarbeit
5. Transfer und Abschluss

Oft weiß eine Führungskraft zu Beginn eines systemischen Coachings nicht, ob der selbst gewählte Weg in die Ungewissheit zu mehr Sicherheit oder zu mehr Schrecken führen wird. Hier setzt der Coach an, Leben heißt schließlich mehr, als sich mürrisch mit seinem Schicksal herum zu schlagen. Am Ende sieht der Projektmanager klarer, der anfängliche Nebel der Diffusität hat sich gelichtet, der Projektmanager kann besser wirken und damit mehr im Projektgeschäft erreichen.