



Person und Organisation im Coaching – Systemisches Mikro-Makro Coaching

Dr. Hermann Küster

Unternehmer und Manager haben es immer mit zwei Systemen zu tun: einerseits mit dem Organisationssystem in dem sie gestaltend tätig sind und von dem sie Teil sind (das Makro-System Unternehmen, Bereich oder Projekt) und andererseits mit ihrem Persönlichkeitssystem, den verschiedenen „Seelen in der Brust“ oder „Spielern im Inneren Team“ (das Mikro-System).



Mikro-Makro-Coaching arbeitet auf beiden Systemebenen. Typischerweise beginnt es mit einer systemischen Organisationsdiagnose mit Hilfe einer Organisationsaufstellung. Hier wird der eigene Platz im Unternehmen beleuchtet und die dort wirkenden unsichtbaren Kräfte transparent gemacht. Gleichzeitig können Lösungswege simuliert und durchgespielt werden, die dazu führen im Unternehmen „gut aufgestellt“ zu sein.

Um die so deutlich gewordenen Lösungswege auch umsetzen zu können bedarf es oft auch eines Blicks auf das eigene Persönlichkeitssystem, bestehend aus unterschiedlichen, manchmal widersprüchlichen Teilpersönlichkeiten wie Antreiber, Macher, Perfektionist, Helfer oder Kontrolleur. Diese können ein Eigenleben entfalten das sich bewusster Steuerung zunächst oft entzieht. Transformatives Coaching mit dem Inneren Team stellt hier kraftvolle Lösungsansätze bereit.

Ein Fall aus der Praxis

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens macht sich Sorgen über den

Führungsstil seines wichtigsten Bereichsleiters, eines hemdsärmeligen Do-It-Yourself Machers: Dieser nehme in letzter Zeit immer autokratischere Züge an; Auf Kritik reagiere er mit der Demonstration von Macht; Im Bereich herrsche große Unzufriedenheit, und drei Mitarbeiter verkehren mit ihm nur noch per E-Mail. Gleichzeitig steht das Unternehmen vor einer bedeutsamen strategischen Entwicklung, in welcher der Bereichsleiter eine wichtige Rolle spielt und in die der Geschäftsführer ihn zunehmend einbindet.

Im Einzelgespräch mit dem Geschäftsführer nutzen wir eine Organisationsaufstellung zur Systemdiagnose, um das Beziehungsnetzwerk des Unternehmens und verborgene Systemdynamiken sichtbar zu machen und Lösungsmöglichkeiten aufzudecken. In der Aufstellung wird dem Geschäftsführer deutlich, wie unwohl und verunsichert sich der Bereichsleiter in dem neuen Tätigkeitsfeld der strategischen Unternehmensentwicklung fühlt und wie sehr er dadurch den Kontakt zu seinem Bereich verliert. Diese Situation „zwi-



schen den Stühlen“ schafft eine Verunsicherung, die mit Machtgehabe kompensiert wird.

So wird der Zusammenhang zwischen den Führungsproblemen und der verstärkten Einbindung des Bereichsleiters in die strategische Unternehmensentwicklung deutlich. Indem der Geschäftsführer sich als Teil des Problems erkennen kann, kann er anschließend wirksam zu einer Lösung beitragen.

An die Systemdiagnose mit dem Geschäftsführer schließt sich ein Coachingprozess mit dem Bereichsleiter an. In einer Organisationsaufstellung seines Bereiches finden sich neue Möglichkeiten, sowohl den eigenen Bereich kooperativer und wesentlich effizienter zu führen als auch mit Engagement und Freude die strategische Unternehmensentwicklung mit voranzutreiben.

Gleichzeitig wird in der Aufstellung sehr deutlich, dass dieser Lösungsweg einen neuen Führungsstil erfordert. Bisher war er immer im Zentrum des Geschehens, für jedes Problem da und hat sich auch nicht gescheut, an Hierarchieebenen vorbei dem Mitarbeiter an der Maschine zu zeigen wie es geht. In der Aufstellung wird ihm klar, dass er in Zukunft nur erfolgreich sein kann wenn es ihm gelingt, in seinem Bereich eine neue Kommunikationskultur zu etablieren, die dafür sorgt dass die Mitarbeiter im Bereich autonomer arbeiten und mehr miteinander reden anstatt sich immer direkt an ihn zu wenden.

Nun kollidierte die Einsicht in die Notwendigkeit eines partizipativeren und befähigenden Führungsstils mit einem tief im Persönlichkeitssystem verankerten Bedürfnis, jeden Aspekt seines Bereiches unter direkter Kontrolle zu haben. In der anschließenden Arbeit mit seinem Inneren Team gelingt es ihm, einerseits einen wertschätzenden Abstand zu diesem starken Kontrolleursanteil zu schaffen

und diesen andererseits zu entlasten, indem er sich einen neuen Umgang mit verletzlichen inneren Anteilen erarbeitet, für deren Schutz bisher der Kontrolleur zuständig war. Damit ist der Weg frei, die Einsichten aus der Systemdiagnose auch umzusetzen.

Systemanalyse mit Organisationsaufstellung

Ergänzend zur klassischen Unternehmensanalyse ist die Organisationsaufstellung ein Werkzeug, das die hinter Zahlen und Strategien versteckten Systemdynamiken sichtbar macht. Sie ermöglicht es, sich sozusagen in das unsichtbare Beziehungsnetzwerk eines Unternehmens „einzuwählen“, indem für Mitarbeiter oder Unternehmensfunktionen Stellvertreter im Raum aufgestellt werden.

Nachdem so ein räumliches Bild entstanden ist, werden die Stellvertreter nach ihren Empfindungen, Sympathien, Spannungsgefühlen, Loyalitäten und Handlungsimpulsen befragt. Auf diese Weise wird das Beziehungsgeflecht der Systemmitglieder veranschaulicht und mit Hilfe der repräsentierenden Wahrnehmung der Stellvertreter werden verborgenen Systemdynamiken sichtbar. Bei der weiteren Bearbeitung werden komplexe, undurchsichtige Situationen durchschaubar und es entsteht ein vielschichtiges Verständnis der aktuellen Schwierigkeiten, das neue meist überraschende Lösungswege deutlich macht.

So kann beispielsweise die Aufstellungsmethode als „Change Management Simulation“ genutzt werden, um Fusionen und Reorganisationen auf ihre Erfolgsaussichten zu überprüfen. Andere typische Anliegen, die mit einer Organisationsaufstellung bearbeitet werden können sind:

- Überprüfung von strategischen Zielen
- Ursachen für stagnierende Unternehmensentwicklungen erkennen



- Wiederkehrende Konflikte zwischen Personen, Abteilungen oder Unternehmensbereichen lösen
- Rollenklärung für Führungskräfte, Coaches und Berater
- Führungsthemen wie Autoritätsverlust, Demotivation, Burnout u.ä. bearbeiten

Organisationsaufstellungen können auch mit Erfolg im Einzelcoaching angewendet werden. In diesem Fall wird das System abgebildet, indem verschiedene Plätze im Raum mit sogenannten „Bodenankern“ markiert werden.

Transformatives Coaching mit dem „Inneren Team“

Transformatives Coaching versteht Probleme und Spannungsfelder eher als Entwicklungsimpuls denn als Hindernis. Die darin enthaltene Spannung dient als Sprungbrett auf eine neue Ebene des Denkens und Handelns.

Aus dem Bild eines „Inneren Teams“ leitet sich ein transformativer Coachingansatz ab der es erlaubt, schnell vom Ausgangsproblem zum Kern eines Themas oder einer Frage vorzustoßen.

Die moderne Psychologie betrachtet die Psyche als ein aus verschiedenen eigenständigen Teilpersönlichkeiten zusammengesetztes System. Jede dieser Teilpersönlichkeiten wie beispielsweise Macher, Antreiber, Kritiker, oder Abenteurer hat ihre eigenen Interessen und Bedürfnisse, ihre eigenen Sorgen und Ängste und verfolgt ihre eigenen Ziele. Alle Teilpersönlichkeiten zusammen bezeichnet der Hamburger Psychologieprofessor und Kommunikationsforscher Schulz von Thun als „Inneres Team“.

Darüber hinaus hat jeder Mensch Zugang zum „Inneren Chef“, einem Platz von dem aus es möglich ist, wie aus der Adlerperspektive auf das eigene Innere Team und die äußere Situation zu schauen. Der innere Chef kann

und sollte das innere Team führen. Er ist die Instanz, die in der Lage ist, die unterschiedlichen und oft gegensätzlichen Ansichten und Interessen der einzelnen Spieler im Team zu integrieren und auf ein gemeinsames Ziel hin zu bündeln. Die Instanz des inneren Chefs ist – auch in stürmischen Zeiten – zentriert, kompetent, entscheidungsstark, entspannt und fähig zum Zuhören.

Die „Innere Teamsitzung“ ist ein strukturierter Prozess, in dem sämtliche „Inneren Personen“ zu Wort kommen, die zu einem Problem, einem Thema oder einer Frage eine Perspektive beizutragen haben. Dies ermöglicht es, schnell von den oberflächlichen Symptomen komplexer Problemlagen zum tiefer liegenden Kern einer Sache vorzudringen. Dies geht oft einher mit Durchbrüchen des Denkens, bei denen eine Lösung offensichtlich wird.

Inneres Team und transformative Führung (Leadership 2.0)

Transformative (im Gegensatz zu translativer) Führung beruht im Kern auf der Fähigkeit, unterschiedliche, auch sich scheinbar widersprechende, Perspektiven zu einer Gesamtschau zusammenzufügen und auf der Basis dieser Gesamtschau zu entscheiden und zu handeln.

Mit dem Einüben der Praxis des „Inneren Chefs“ wird ein transformativer Führungsstil erlebbar, der weder kommandiert noch sich einem lähmenden Konsenszwang beugt. Er schafft unter nüchterner und realistischer Berücksichtigung der gegebenen Umstände für die Mitarbeiter im „inneren“ wie im „äußeren“ Team Wachstumsräume, in denen sie ihr Potential entfalten können. Die gewonnenen Einsichten in das eigene Innere System haben somit große Bedeutung für die motivierende und befähigende Führung von Mitarbeitern.



Erfahrungsgemäß ermöglicht das unmittelbare Erleben einer integrativen Führungspraxis in der Arbeit mit dem eigenen „Inneren Team“ eine weit nachhaltigere Entwicklung des eigenen Führungsstils als das Erlernen von einzelnen Führungstools.

Schlussfolgerungen

Im Coaching mit Unternehmern und Managern spielen immer sowohl das Organisationssystem als auch Persönlichkeitssystem eine wichtige Rolle. Im Mikro-Makro Coaching wirken Organisationsaufstellung und transformatives Coaching mit dem Inneren System zusammen wie die Schwingen eines Vogels: es braucht beide damit Coaching fliegen kann.

Literatur

- [1] Klaus Horn und Regine Brick: Das verborgene Netzwerk der Macht, Gabal 2001
- [2] Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden Band 3, Rowohlt 1998
- [3] Artho S. Wittemann: Die Intelligenz der Psyche, Kösel 2000