

Systemische Beratung in Betrieben

In der modernen, vernetzten Arbeitswelt müssen die Führungskräfte und Mitarbeiter von Unternehmen beim Lösen ihrer Aufgaben stärker als früher die Auswirkungen ihres Tuns auf das System vor Augen haben. Diese Kompetenz gilt es bei ihnen zu entwickeln – etwa mit Hilfe firmeninterner Trainer und Berater.

VON FRANK LINDE UND
MICHAEL REICHL*

Aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie werden die (Arbeits- und Kommunikations-)Strukturen und Beziehungen in den Unternehmen immer vernetzter. Viele strategische Changevorhaben, die etwa auf eine Veränderung der Kultur und Zusammenarbeit in einem Unternehmen abzielen, lassen sich nicht mehr so linear planen wie die Projekte in der Vergangenheit. Hieraus ergeben sich auch neue Anforderungen, an die Schlüsselpersonen in den Projekten – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Führungskräfte, Projektmanager oder Spezialisten handelt; unter

anderem weil bei den Projekten mehr Interdependenzen, also Wechselwirkungen und wechselseitige Abhängigkeiten, zu beachten sind.

Mehr internes systemisches Know-how gefragt. In der Vergangenheit engagierten Unternehmen meist, wenn sie beim Planen eines komplexen, strategisch relevanten Projekts spürten «Uns fehlen hierfür intern wichtige Kompetenzen», externe systemische (Projektmanagement-)Berater. Diese analysierten mit den Verantwortlichen in der Organisation unter anderem:

- > Wie sehen die Rahmenbedingungen des Projekts aus?
- > Welche Interdependenzen gilt es zu beachten?

- > Welche Interventionen wären möglich, um das Projektziel zu erreichen?
- > Was wären die potenziellen Konsequenzen, wenn wir die Intervention A oder B ergreifen?
- > Mit welchen Konflikten/Problemen müssen wir in den verschiedenen Projektphasen und bei den geplanten Interventionen rechnen und was wären geeignete Gegenmassnahmen?
- > Und danach entwerfen sie ein passendes Projektdesgin.

Dieses Vorgehen werden Unternehmen im Bedarfsfall auch künftig praktizieren. Künftig werden sie jedoch mehr systemisches Know-how in der eigenen Organisation benötigen, wenn sie bei Changevorhaben nicht nur nachhaltige Lösungen entwerfen, sondern auch im Betriebsalltag implementieren möchten. Unter anderem aus folgenden Grund:

- > Der Changebedarf in den Unternehmen ist heute oft so gross, dass er zentral nur noch bedingt erfasst werden kann. Und:
- > Der Changebedarf ist heute in den einzelnen Bereichen der Unternehmen meist so verschieden, dass er mit top-down organisierten Massnahmen nur noch teilweise befriedigt werden kann.

Die Rahmenbedingungen der Projekte in den Betrieben verändern sich zudem so rasch, dass in deren Verlauf immer wieder reflektiert werden muss: Sind die geplanten Massnahmen noch zielführend oder müssen sie überdacht und neu justiert werden, damit übergeordnete Ziele erreicht werden?

Ein Expertenberater ...	Ein Systemischer Berater ...
ist und betrachtet sich als den Experten für das Lösen der Kunden-«Probleme»	↔ betrachtet den Kunden als Experten für das Lösen seiner Probleme
analysiert die «Probleme» und definiert die Aufgaben im Auftrag des Kunden	↔ hilft dem Kunden, die «Probleme» zu erkennen und zu analysieren sowie die Aufgaben zu definieren
präsentiert und interpretiert die Ergebnisse seiner Untersuchung	↔ befähigt den Kunden, selbst Lösungswege zu finden und sich für einen Lösungsweg zu entscheiden
macht Vorschläge zum Lösen der «Probleme» und bezüglich des Vorgehens	↔ unterstützt, begleitet den Kunden beim Entwickeln und Umsetzen der Lösungen durch systemische Rückfragen und Feedback geben
trifft Entscheidungen und löst «Probleme» bei Bedarf stellvertretend für den Kunden	↔ ist persönlich engagiert und an einem nachhaltigen Erfolg interessiert
interessiert sich primär für das akute Problem und dessen Lösung	↔ belässt jedoch die Verantwortung beim Kunden
lässt es zu, dass der Kunden seine Verantwortung an ihn delegiert	↔ interessiert sich für das fachliche Problem und für die Menschen
ist und bleibt der Experte für das Lösen der Probleme	↔ fördert ihre Fähigkeit, Probleme selbst zu erkennen und zu lösen; begreift Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe
macht sich unentbehrlich	↔ macht sich entbehrlich

Quelle: im-prove coaching und training GmbH

Ein zentraler Hebel: firmeninterne Trainer und Berater.

Das heisst, die Projektdesigns müssen mehr Reflexions-schleifen enthalten. Und solche Einrichtungen wie zum Beispiel ein Sounding Board, das den Projektverantwortlichen regelmässig ein Feedback über den Erfolg der Massnahmen und die Stimmung im Betrieb gibt? Sie werden zunehmend unverzichtbar. Zudem muss das systemische Denken und Handeln insbesondere der Führungskräfte auf der operativen Ebene gestärkt werden,

- > da sie die zentralen Projektsteuerer und Changemanager im Arbeitsalltag vor Ort sind,
- > ihren Mitarbeitern immer wieder die Ziele des Projekts sowie der geplanten Veränderungen und Massnahmen vermitteln müssen und
- > diese als Mitstreiter gewinnen und in den Changeprozess einbinden müssen.

Ein zentraler Hebel, um den Führungskräften und Mitarbeitern auf der operativen Ebene diese Kompetenz zu vermitteln, sind die firmeninternen Trainer und Berater. Wenn sie das erforderliche systemische Denken und eine entsprechende Haltung verinnerlicht haben, können sie in ihren Trainings und Beratungen auch eine entsprechende Einstellung und Haltung bei ihrem jeweiligen Gegenüber fördern und bewirken. Das Beispiel eines Projekts bei einer deutschen Krankenkasse zeigt, wie dies in der Praxis aussehen kann.

Ein Projektbericht. In einer Krankenkasse reifte Anfang 2015 die Erkenntnis: Wir sind landesweit im Markt zwar gut aufgestellt, doch wenn wir unsere Marktposition halten oder gar stärken möchten, müssen wir neue Impulse setzen, die darauf abzielen, die Kompetenz unserer Mitarbeiter zu erhöhen,

- > «Probleme» und Verbesserungschancen in unserem System (zum Beispiel Abläufe, Prozesse, Tools) selbst zu erkennen und
- > diese eigenständig zu lösen beziehungsweise zu nutzen.

Um diese Ziele zu erreichen, entschied die Krankenkasse im Dialog mit Im-prove im Unternehmen einen systemischen Coaching- und Be-

ratungsansatz einzuführen; ausserdem ein Qualifizierungsprogramm für die internen Trainer und Berater zu starten, das diese dazu befähigt, mit diesem systemischen Ansatz die Mitarbeiter und Führungskräfte langfristig wie gewünscht zu entwickeln und diese in Leistungs- und Motivationskrisen lösungs- und entwicklungsorientiert zu begleiten. Konkret heisst dies: Künftig sollen die internen Trainer und Berater bei ihrer Arbeit ihren Kollegen die Lösung für herausfordernde Aufgaben nicht mehr vorgeben, indem sie zum Beispiel sagen: «Tue dies und tue das, dann hast du Erfolg». Sie sollen diese vielmehr bei der Suche nach einer Lösung «mit einer hohen Empathie und Wertschätzung» begleiten und zwar so, dass ihre Kollegen selbst eine Lösung finden und deshalb ihre Kompetenz, Probleme eigenständig zu erkennen und konform mit den Unternehmenszielen zu lösen, sukzessive steigt.

Interne Trainer und Berater weiterqualifiziert. Das im Frühsommer 2015 entwickelte Konzept der Qualifizierungsmassnahme sah vor: Die internen Trainer und Berater werden in mehreren Gruppen zu je 12 Teilnehmern über einen Zeitraum von zwei Jahren in systemischer Haltung und Arbeit qualifiziert. Parallel dazu finden regelmässig funktions- und hierarchieübergreifende Workshops statt, in denen unter anderem überprüft wird, ob die Prozesse in der Organisation das Umsetzen des systemischen Beratungsansatzes in der Praxis lähmen oder gar verhindern. Ende 2015 startete die Qualifizierung der ersten beiden Trainer- und Beratergruppen. Sie wurden jeweils in fünf fünf-tägigen Modulen, die von zwei Im-prove-Lehrcoaches geleitet wurden, in der systemischen Beratung qualifiziert.

Die fünf Module der Weiterbildung

Modul 1: Systemische Grundlagen.

In ihm befassten sich die Trainer und Berater mit den Grundlagen des systemischen Denkens und des Konstruktivismus. Ausserdem lernten sie die verschiedenen Systemarten kennen und erfuhren, wodurch sich die Systemische Beratung von der klassischen Trainer- und Beratertätigkeit unterscheidet. Sie reflektieren zudem ihre Persönlichkeit

und Werte und inwieweit diese mit den Grundhaltungen einer Systemischen Beratung kompatibel sind. Ausserdem lernten sie Tools der systemischen Arbeit kennen (zum Beispiel Stärken-/Schwächenanalyse, zirkuläres Fragen, Soziogramme, systemisches Feedback, systemische Hypothesen) und trainierten deren Einsatz.

Modul 2: Prozessorientierung

In ihm befassten sich die Teilnehmer mit den verschiedenen Phasen von personalen und organisationalen Veränderungsprozessen sowie den gruppendynamischen Prozessen, die hierbei ablaufen. Sie beschäftigten sich mit den Themen Übertragung und Gegenübertragung sowie Glaubenssätze und deren Umdeutung. Ausserdem lernten sie weitere systemische Werkzeuge und Interventionen kennen.

Modul 3: Umgang mit Konflikten

In ihm lernten die Teilnehmer die verschiedenen Konfliktarten und -stile kennen; ausserdem erfuhren sie, wie Konflikte entstehen und eskalieren. Sie lernten zudem als systemische Berater Konflikte aufgrund der Werte und Bedürfnisstruktur der Beteiligten so zu bearbeiten, dass tragfähige Lösungen entstehen und der Konflikt als Chance für Veränderungen genutzt wird.

Modul 4: Beratungsprozesse / Selbstmarketing

Hier befassten sich die Teilnehmer mit der Diagnose von Organisationseinheiten. Sie beschäftigten sich mit dem Thema «Systemisches Führungsverständnis» und der lebens- und arbeitsgeschichtlichen Entstehung der individuellen Führungsstile. Auch ging es um die Frage, wie systemische Berater Führungskräfte bei ihrer Entwicklung und beim Entwickeln ihrer Mitarbeiter begleiten können. Ausserdem erfuhren sie, wie sie sich firmenintern gut vermarkten können.

Modul 5: Vision und Ziele

Im letzten Modul reflektierten die Teilnehmer ihre Entwicklung in der Qualifizierungsmassnahme. Ausserdem entwarfen sie eine Vision für ihre künftige Entwicklung als Systemische Trainer und Berater und erstellten für sich Ent-

- > Der Berater besitzt nicht den Stein der Weisen. Er erforscht gemeinsam mit Klienten neue Wege
- > Eigene Ziele und Hypothesen loslassen
- > Bedingungslos zuhören

Lösungslosigkeit

- > Vertrauen in die Problemlösekompetenz des Klienten
- > Vertraulichkeit
- > Interesse am und Wertschätzung für das Problem des Kunden

Vertrauen und Wertschätzung

- > Klient wünscht Beratung
- > Es erfolgt eine gezielte Auftragsklärung
- > Kommunikation mit weiteren Beteiligten ist abgestimmt

Freiwilligkeit

Grafik 2: Haltungen in der systemischen Arbeit.

Quelle: im-prove coaching und training GmbH

wicklungspläne. Auch die Bedeutung von Ritualen sowie der Visionsarbeit mit Personen und Teams wurde reflektiert, bevor das Geleistete in der Abschlussfeier gewürdigt wurde.

Unterstützung der Trainer und Berater beim Umsetzen. Nach den einzelnen Modulen setzten die Teilnehmer ihre neuen Kompetenzen stets in bestehenden Trainings- und Beratungsprozessen ein. Deshalb wurden in jedem Modul am letzten halben Tag im Diskurs mit den Lehrcoaches die Einsatzmöglichkeiten bestimmt. Ausserdem fand zwischen den Modulen ein Lernen in Lern- und Intervisionsgruppen statt, in denen die Teilnehmer sich kollegial berieten. Zudem wurden sie in ihrer Entwicklung durch Einzelcoachings und Supervision begleitet. Zu Beginn des Folgemoduls wurden dann die gesammelten Erfahrungen reflektiert.

Fünf Monate nach Beginn der Weiterqualifizierung der ersten beiden Trainer- und Beratergruppen, also im Frühjahr 2016, fanden die ersten Prozess-Workshops «Systemische Beratung in unserer Organisation» statt. An ihnen nahmen ausser den beiden Projektleitern und Teilnehmern der Qualifizierungsmassnahme Bereichsleiter und Vertreter der Unternehmensführung teil. Diese Workshops dienten dazu, funktions- und hierarchieübergreifend einen gemeinsamen Kenntnisstand bezüglich der Einstellungen und Haltungen sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine systemische Personalentwicklungs- und Führungsarbeit voraussetzt; ausserdem über die hierbei genutzten Verfahren und Methoden. Zudem sollte nochmals ermittelt werden, welche Potenziale sich aus einer Stärkung der systemischen Arbeit in der Krankenkasse ergeben, und welche or-

ganisationalen und strukturellen Hindernisse für ein systemisches Beraten im Unternehmen noch bestehen. Danach verständigte man sich, wie die Hindernisse beseitigt werden, so dass die systemische Beratungsarbeit ihre volle Wirkung entfalten kann.

Ende 2016 startete die zweijährige Weiterbildung einer weiteren Trainer- und Beratergruppe. Zudem fanden Ende 2016 erneut Prozess-Workshops statt, in denen die Teilnehmer funktions-, abteilungs- und hierarchieübergreifend ermittelten, wie der Prozess der Einführung des systemischen Beratungsansatzes verläuft, wie das Erreichte gesichert werden kann und welche Hindernisse sich im Alltag noch zeigen.

Prozess-Workshops monitoren den Kulturwandel. Solche Prozess-Workshops finden regelmässig statt, denn die Krankenkasse erachtet sie als ein wichtiges Monitoring- und Steuerungsinstrument in dem Prozess, den systemischen Beratungsansatz in der Organisation zu verankern und die Kompetenz der Mitarbeiter zum eigenständigen Erkennen und Nutzen von Verbesserungschancen sowie Lösen von Problemen kontinuierlich zu erhöhen – und so mittelfristig den angestrebten Kulturwandel im Unternehmen zu bewirken. In diesem Prozess lassen sich folgende Zwischenergebnisse konstatieren: Die Arbeit der firmeninternen Trainer und Berater hat bei den Mitarbeitern und Führungskräften stark an Akzeptanz gewonnen, da sich diese bei deren Trainings, Beratungen und Coachings stärker in ihrer tatsächlichen Situation gesehen und abgeholt fühlen. Und die gefundenen Lösungen werden als nachhaltiger erlebt.

Ein weiteres Ergebnis ist: Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter und Führungskräfte ist gestärkt, da sie

die im Betriebsalltag praktizierten Lösungen selbst entwickeln. Nicht bestätigt hat sich die anfangs, vereinzelt artikulierten Befürchtung, hierdurch werde sich der Leistungsdruck für die Mitarbeiter und Führungskräfte erhöhen – unter anderem, weil die Betroffenen erkannten:

- > Der Systemische Beratungsansatz eröffnet uns mehr Gestaltungsmöglichkeiten. Und:
- > Die von uns entwickelten Lösungen sind oft besser; zumindest können wir uns stärker mit ihnen identifizieren.

Hieraus erwuchs eine neue intrinsische Motivation, alleine oder im Team Veränderungen aktiv anzugehen.

Neues Erleben ermöglicht neue Lösungen. Heute gibt es in der Krankenkasse keinen Mitarbeiter und keine Führungskraft mehr, über den Trainer und Berater resignativ sagen: «Der oder die will einfach nicht». Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass der systemische Beratungsansatz den Trainern und Beratern einen neuen Blick auf ihre Kollegen auf der operativen Ebene und deren Handlungsmotive eröffnete. Deshalb werden heute in der Krankenkasse im Dialog mit den Führungskräften und den Mitarbeitern sowie zwischen ihnen in der Vergangenheit nicht denkbare Lösungen initiiert und realisiert.



FRANK LINDE UND MICHAEL REICHL

sind die Geschäftsführer der im-prove coaching und training GmbH, Lingen (Ems) und Heldenstein (Bayern). Sie sind anerkannte Berater des Förderprogramms der EU und Bundesregierung unternehmensWert: Mensch. www.im-prove.de