

„Der systemischen Beratung gehört die Zukunft“

DGSF. „Quo vadis - Systemisches Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung?“, so lautete der Titel eines Kongresses, den die Fachgruppe „Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“ der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) und das Institut für Sales & Managementberatung (IFSM) veranstalteten.

Bei der als Bar-Camp organisierten Veranstaltung diskutierten Angehörige der unterschiedlichsten Berufsgruppen in 16 Workshops unter anderem über die Fragen:

- Inwieweit beeinflussen und verändern solche Megatrends wie die Digitalisierung und Globalisierung die Gesellschaft und die Arbeitswelt?
- Welche Auswirkungen haben sie auf das systemische Coaching sowie die Supervision und Organisationsentwicklung?
- Welche Anforderungen ergeben sich daraus vonseiten der Klienten, Organisationen und Unternehmen?
- Entstehen in diesem Kontext neue Denk- und Verhaltenstabus und verändern sich die „Spielregeln“?

Neben (Personal-)Managern sowie Personal- und Organisationsentwicklern nahmen an dem Kongress Berater, Coaches und Supervisoren teil, die für Profit- und Non-Profit-Organisationen arbeiten. Bewusst wurde in dem Kongress, wie IFSM-Geschäftsführer Klaus Kissel betonte, ein Brückenschlag zwischen dem Profit- und Non-Profit-Bereich gesucht, da diese Bereiche sich zunehmend „befruchten“. Das heißt, Methoden, die ihre Wurzeln im Profit-Bereich haben, halten zunehmend im Non-Profit-Bereich Einzug und umkehrt.

Kunden fordern immer schneller eine Lösung

Übereinstimmend betonten die Teilnehmer: Die Organisationen, für die sie arbeiten, stünden unter anderem aufgrund der

Digitalisierung und Globalisierung unter einem immer größeren Veränderungs- und Innovationsdruck. Und ihre Mitarbeiter? Unter einem höheren Arbeitsdruck. Deshalb erwarteten sie von den Beratern, die für sie arbeiten, zunehmend rasch umsetzbare Lösungen in kurzer Zeit. Zugleich sollten die Lösungen aber nachhaltig sein. Und diese Erwartung könnten systemische Berater nach Auffassung mancher Klienten, die der systemischen Beratung eher kritisch-distanziert gegenüberstehen, aufgrund ihrer Arbeitsweise und ihres Selbstverständnisses nicht erfüllen.

Dessen ungeachtet zeigten sich die Kongress-Teilnehmer davon überzeugt, wie es zum Beispiel Iris Fischer, die Leiterin der DGSF-Fachgruppe „Systemische Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung“ formulierte, dass die Zukunft systemisch ist. Unter anderem aus folgendem Grund: Weil nicht nur die Strukturen in den Unternehmen immer vernetzter würden, sondern diese auch in stets engere Beziehungsnetzwerke eingebunden seien, ließen sich heute für viele Probleme tragfähige und somit nachhaltige Lösungen nur noch entwerfen, wenn man die Interdependenzen, also das Beziehungsnetzwerk sowie die bestehenden Einflussfaktoren und Wechselwirkungen, berücksichtigt.

Das gelte auch für die Beratung von Einzelpersonen. Dies führe im Einzelfall, wenn zum Beispiel ein Musterwechsel, also eine Einstellungs- oder Verhaltensänderung nötig sei, zwar dazu, dass das Finden und Entwickeln der Problemlösung etwas länger dauere. Dafür sei die

Lösung aber trag- und zukunftsfähiger, als wenn man reagierend auf einen akuten Bedarf nur nach einer Optimierung des Bestehenden strebe.

Mehrwert der systemischen Arbeit

Dessen ungeachtet müssen sich die Berater sowie Personalentwickler, die systemisch arbeiten, der Erwartungshaltung ihrer Kunden stellen und sich mit ihr auseinandersetzen. So waren denn auch viele Kongress-Teilnehmer der Auffassung, dass sich die systemischen Berater noch stärker darum bemühen müssten, transparent zu machen,

- wodurch sich der systemische Beratungsansatz von anderen Beratungsansätzen unterscheidet,
- was dessen „Stärken“ sind und
- warum eine systemische Betrachtungsweise gerade in einer vernetzten Welt von sehr hoher Bedeutung ist.

Dies ihren Klienten in einer einfachen und bildhaften Sprache und anhand praktischer Beispiele zu vermitteln, falle leider vielen systemischen Beratern schwer, betonte ein Kongress-Teilnehmer. Sie müssten lernen, ihren Zielkunden den „Mehrwert“ ihrer Arbeitsweise aufzuzeigen - „sonst können sie sich im Markt nicht behaupten“.

Auf der Veranstaltung wurde auch deutlich, dass das Online-Coaching in den kommenden Jahren im Coaching- und Beratungsmarkt zunehmend an Bedeutung gewinnen wird - gerade auch im Business-Kunden-Geschäft. Denn die jungen Leute, die allmählich in die Schlüssel-



Location. Veranstaltungsort mit attraktiven Räumlichkeiten war das Klostergut Besselich in Urbar bei Koblenz.

und Top-Positionen in den Unternehmen aufstiegen, empfänden diese Coaching-Form „als ähnlich zeitgemäß sowie zeit- und kostensparend wie das Online-Banking“. Deshalb sollten die systemischen Berater ihre Vorbehalte gegen diese Coaching-Form aufgeben und sich stattdessen fragen: Wie müssen Coachingprozesse strukturiert sein, damit in ihnen auch das Online-Coaching eine tragende Rolle spielen kann - zum Beispiel, wenn nach ein, zwei Auftaktsitzungen schon eine persönliche Beziehung zwischen dem Coach und dem Coachee existiert. Ähnlich wie dies im E-Learning-Bereich heute bereits in den Blended-Learning-Konzepten geschieht.

Authentizität und Selbstverwirklichung

Ähnlich verlief die Diskussion im Workshop „Coaching: Lebensräume schaffen und gestalten“. In ihm zeigte Simone Weber, Innenarchitektin und systemischer Coach, Bilder von Wohnungen und Häusern, bevor und nachdem diese gemäß den Wünschen und Bedürfnissen der Menschen, die in ihnen leben, umgestaltet worden waren - und zwar so, dass die Bewohner sich in ihnen wohlfühlen und diese als Ausdruck ihrer Persönlichkeit erfahren. Ähnlich so ihre Botschaft müsse es beim Coaching sein. Auch hier müsse außer den Lösungen auch das „Setting“ zu den Klienten passen - also das Verfahren, wie die Problemlösung

gefunden wird. Dies sei gerade bei der Arbeit mit Angehörigen der Generationen X, Y und Z wichtig, da für sie die Themen „Authentizität“ und „Selbstverwirklichung“ eine hohe Bedeutung hätten. Das stellt auch die Unternehmen vor große Herausforderungen. Das wurde in dem Workshop, der sich explizit mit den Generationen X, Y und Z befasste, deutlich. Die Angehörigen dieser Generationen seien immer weniger bereit, sich sozusagen lebenslang an ein Unternehmen zu binden. Deshalb seien für sie auch die definierten Karrierepfade der Unternehmen, die in der Regel auf eine jahrzehntelange Zusammenarbeit ausgelegt seien, nicht attraktiv. Die Angehörigen der Generationen X, Y und Z wollten vielmehr für sich einen ganz individuellen Karriereplan entwerfen, der ihnen mittel- und langfristig noch viele Optionen bietet. Einen solchen Karriereplan für sich zu entwickeln und zu realisieren, überfordere jedoch zugleich viele - auch wegen der vielen Unwägbarkeiten, die damit verbunden sind. Die jungen Leute in diesem Selbstfindungs- und Entscheidungsprozess zu unterstützen und zu begleiten, sei zunehmend nicht nur eine Aufgabe der klassischen Karriereberater, sondern auch der Führungskräfte in den Unternehmen.

Führung muss sich im digitalen Zeitalter, in dem die einzige Konstante die permanente Veränderung ist, ohnehin neu definieren. Dieses Credo zog sich sozusagen als ein roter Faden durch die gesamte

Veranstaltung - und zwar nicht nur, weil sich die Einstellung der jungen Mitarbeiter zur Arbeit und ihre Erwartung an Führung geändert habe. Entscheidender sei, dass aufgrund des rasanten technischen Fortschritts und der raschen Veränderungen im Unternehmensumfeld, wie es IFSM-Geschäftsführer Uwe Reusche formulierte, „die Strategien vieler Unternehmen auf Sand gebaut sind“.

Führung neu definieren

Zudem stünden sie und ihre Mitarbeiter immer häufiger vor Herausforderungen, bei denen Neuland zu betreten sei. Deshalb müsse das Arbeiten in den Unternehmen agiler und experimenteller werden. Das heißt, die Mitarbeiter müssten häufiger gemeinsam ausprobieren „Vielleicht könnte es so funktionieren“, um anschließend zu evaluieren: „War mein, unser Vorgehen zielführend?“ Damit die Mitarbeiter eigenverantwortlich - ohne Angst zu scheitern und hierfür sanktioniert zu werden - solche Versuche wagen, müsse sich auch Führung ändern. Sie müsse sich, so Reusche, „in Richtung Coach, also Ermöglicher und Befähiger sowie Lernbegleiter“ entwickeln. Zudem müssten die Führungskräfte bei ihrem Entscheiden und Tun außer dem einzelnen Mitarbeiter stets das System als Ganzes nebst seinem Umfeld vor Augen haben. Sie müssten also systemischer denken und handeln.

Lukas Leist •