

Einsatz Systemischer Ansätze und Methoden in unterschiedlichen Unternehmens-Rollen



Tatiana See

Vorwort

Die Systemtheorie hat in den letzten Jahren vermehrt Einzug in die Unternehmen gehalten. Organisationen sehen sich zunehmend als Systeme und Netzwerke, hierarchische Ansätze verlieren immer mehr an Bedeutung.

In der schnelleren Dynamik verteilt sich das Wissen ebenso wie die Macht auf viele Experten anstatt auf einen scheinbar "allwissenden" Kopf. Um diese Systeme im Markt schnell reaktionsfähig zu machen bedarf es immer mehr einer "Schwarmintelligenz". Ebenfalls ist diese Dynamik eine Herausforderung für viele Einzelne in ihrer Anpassung und Resilienz.

Um sowohl Organisationen bei der Generierung der "Schwarmintelligenz" zu unterstützen, als auch den einzelnen Mitarbeitern in ihrem Wandel zu helfen, haben sich in den letzten Jahren und insbesondere mit dem Einzug von New-Work-Ansätzen viele unterschiedliche Rollenprofile herauskristallisiert. Da das Objekt ihrer Arbeit immer unterschiedlich große Systeme sind, nutzen sie größtenteils Methoden, die alle ihren Ursprung in der Systemik, bzw. auch Hypnosystemik haben.

Die Beschreibung dieser unterschiedlichen Rollen und Beispiele einiger systemischer Methoden sind der Inhalt der folgenden Überlegungen.

1. Wer ist wer? Und wenn ja, wozu?

In vielen Unternehmen sind heutzutage Scrum Master, Coaches, Moderatoren, Facilitatoren oder Transformation Manager unterwegs. Je nach Branche und Kultur unterscheiden sich diese Rollen aber wesentlich in ihrer Ausgestaltung. Viele der Benennungen sind nicht geschützt und durch eine Vielzahl an Ausbildungsinstituten und deren Qualität gibt es eine große Vielfalt. Diese führt jedoch oft zu Missverständnissen und falschen Erwartungen der Auftraggeber an die Rollen. Diese Arbeit soll eine Orientierungshilfe bieten, wenn es um die Rollen und deren Verantwortung geht. Was sind die unterschiedlichen Szenarien, in welchen die einzelnen Rollen ihren Mehrwert haben, und nicht zuletzt, welche Methoden mit systemischem Hintergrund sie sich bedienen.

Wo ist also der Kern der Aufgaben und wo sind die wesentlichen Unterschiede zwischen diesen Rollen?

Am Beispiel eines Unternehmens, welches einige dieser Rollen sukzessive eingeführt hat, wird im Folgenden erläutert, was die Unterscheidungs-Dimensionen sein können, was die wesentlichen Tätigkeiten sind, welche Kompetenzen in welcher Rolle wichtig sind und welche Methoden aus der systemischen Landschaft sich hier oft wiederfinden.

2. Entscheidungsdimensionen

Es gibt zu vielen der Rollenbezeichnungen keinen allgemeingültigen Konsens, worin deren Aufgaben bestehen, wie sie in Organisationen eingegliedert sind und welche Kompetenzen und Methoden sie beherrschen sollten. Im Folgenden finden sich unterschiedliche Dimensionen, mit Hilfe welcher man eine Spezifizierung und eine Abgrenzung durchführen kann.

Diese sind:

1. Anzahl der beteiligten Personen / Klienten
2. Anteil der fachlichen Beratung bei der Begleitung
3. Dauer der Begleitung
4. Systembezug
5. Inhaltliche Verantwortung / Prozessverantwortung

2.1 Anzahl der Beteiligten / Klienten

Je nach der Anzahl der Klienten, gibt es Rollen, welche entweder Individuen, Teams, Gruppen oder Organisationen begleiten. Hier sind die unterschiedlichen Rollen z.B. Coach, Team Coach, Transformation Coach.

2.1.1 Individuelle Begleitung

Die individuelle Klienten-Begleitung war vermutlich eins der ersten Felder der Systemiker. Ursprünglich aus der Therapie kommend, haben sich u.a. die "klassischen" Systemischen Coaches etabliert. Diese begleiten tendenziell einen Klienten in seiner persönlichen Entwicklung, helfen beim Lösen eines persönlichen Anliegens. Dies kann ein Konflikt, eine Entscheidungshilfe oder andere Anliegen sein.

Einige Beispiele beliebter Methoden:

- Systemische Fragen

-
- Timeline
 - TetraLemma
 - Appreciative Inquiry
 - uvm.

2.1.2 Team / Gruppe

Bei der Begleitung mehrerer Menschen ist oft die erste wichtige Aufgabe zu klären, wer ein Primär-Klient ist. Dies kann oft jemand sein, der der Gruppe gar nicht angehört, bzw. in einer Außenbeziehung zu der Gruppe steht (Team und der Vorgesetzter). Hier ist insbesondere zu klären, von wem der Auftrag kommt, und wie dieser lautet. Aus systemischer Sicht kommen bereits hier einige Methoden zum Einsatz. Ebenfalls eine große Rolle spielt die Dynamik der Gruppe. Welche Beziehungen gibt es, gibt es Konflikte etc. Hier bedarf es Kenntnisse bzgl. Gruppendynamik, hilfreich sind Erfahrungen mit Supervision.

Einige Beispiele beliebter Methoden:

- Auftragsklärung - mehrstufig
- Appreciative Inquiry
- Aufstellung
- Interviews
- Circle way
- Dynamic Facilitation
- Uvm.

2.1.3 Großgruppen

Eine besondere Rolle kommt den Großgruppen (>50P) zu. Hier müssen Methoden zum Einsatz kommen, welche es ermöglichen, nach einer sehr detaillierten und klaren Auftragsklärung mit dem Primär-Klienten alle Beteiligten als System einzubinden.

Einige Beispiele beliebter Methoden:

- 1-2-4-all (u.ä. Gruppenarbeitsformen)
- Zukunftskonferenz

-
- Open Space
 - World Cafe
 - Appreciative Inquiry
 - etc.

Bei der Begleitung größerer Systeme (insbesondere im Organisationskontext) ist es oft sinnvoll, mit einem Querschnitt des Systems als seinem Abbild zu arbeiten. Dies können Pilotgruppen o.ä. sein. Besondere Wichtigkeit kommt hier dem mehrstufigen Auftragsklärungs-Prozess zu. Hier gilt es Klarheit zu schaffen, Ambiguitäten zu erkennen, zwischen den Systemen vermitteln.

2.2 Fachliche / inhaltliche Impulse

Business Coach, Agile Coach, Transformation Coach

In den letzten Jahren hat sich der Begriff Coach oft um unterschiedliche fachliche Zusätze verändert. In diesen Fällen geht es um Unterstützung in Form von Coaching mit einer zusätzlichen fachlichen Expertise in bestimmten Bereichen.

2.2.1 Business Coach

Im Unterschied zum systemischen Coach unterstützen Business Coaches im Unternehmensumfeld. Hier kommt oft der Auftrag vom Unternehmen und muss mit dem Klienten abgeglichen werden.

2.2.2 Agile Coach

So wird z.B. von einem Agile Coach die Expertise in Bezug auf agile Methoden und Konzepte erwartet, sowie auch die didaktische Kompetenz, diese im Rahmen eines Trainings dem Klienten nahezubringen.

2.2.3 Transformation Coach

Ähnlich verhält es sich mit der Transformations-Kompetenz im Business-Kontext. Insbesondere im Feld der Digitalen Transformation sind Transformation Coaches immer gefragter. Viele Unternehmen sind mit klassischen Change-Initiativen gescheitert, und nach einer (meist schmerzhaften) Erfahrung entwickeln sie das Verständnis für die Bedeutung einer Transformation. Hier ist es hilfreich, sowohl die persönlichen Change-Mechanismen zu verstehen, als auch die System-Transformations-Mechanismen. Dabei geht es jeweils nicht (nur) um Agilität, Business und auch nicht um persönlichen Change.

Wichtige Fragen sind: Was macht eine Organisation aus? Wie entwickeln sich Kultur, Werte? Wie gestaltet man gelungene Beziehungen innerhalb und zwischen mehreren Systemen? Wie hängen die Systemteile zusammen? Hier kann ein Coach, welcher in diesen Feldern Expertise hat, den größten Mehrwert bieten.

Erfahrung generieren

- Arbeit mit Pilotgruppen als repräsentativem Abbild des Systems
- Aufstellung
- Simulationen / Spiele, um Erfahrung, Erleben sowie gemeinsames Lernen zu erzeugen.

2.3 Kurzfristige vs. langfristige Begleitung

Die zeitliche Komponente spielt als dritte Dimension ebenfalls eine wichtige Rolle. Jedes System ist anders - egal, ob es sich um einen Einzel-Klienten, eine Gruppe, oder eine Gesellschaft handelt. Um die Einzigartigkeit zu erkennen, bedarf es manchmal Zeit und Beziehungsaufbau. Jedoch kann es andererseits manchmal sinnvoll sein, punktuell zu unterstützen (Konflikt-Coaching, Entscheidungs-Coaching).

2.3.1 Kurzfristige Begleitung ist in allen Varianten möglich. Insbesondere beliebt ist Facilitation von Workshops. Diese können durchaus punktuell sein. Hierbei werden oft Strategie-, Visions- Workshops durchgeführt, teambildende Maßnahmen u.v.m. Im persönlichen Coaching kann eine punktuelle Sitzung ebenfalls bei vielen Themen hilfreich sein.

2.3.2 Langfristige Begleitung

Diese hat in vielen Situationen Vorteile. Abgesehen von der Zeitersparnis, wenn es ums Kennenlernen des Systems und um die Klärung der Rahmenbedingungen geht, kann es hilfreich sein, bestimmte Methoden einzusetzen, abhängig von der Resonanz des Systems. Diese abzufragen ist bei einzelnen Klienten im direkten Kontakt schnell möglich. Bei komplexeren Systemen wie Organisationen benötigt man eine bestimmte Zeit, um das System kennenzulernen. Abhängig vom Typ, Kultur, Dynamiken, Erfahrungswerten etc. kann man als Begleiter zielgerichteter und ggf. erfolgreicher arbeiten. Gerade im transformativen Kontext ist es sinnvoll, das System erst eine Zeitlang kennenzulernen und zu beobachten, bevor man sich für die Interventionen entscheidet.

2.4 Bezug zum Klienten

Ein gängiger Satz im Coaching-Umfeld ist: Du kannst nie ein Teil des Systems sein, welches du coachen sollst.

Unabhängig von der Größe des Systems ist es durchaus sinnvoll ihn zu beherzigen. Dies bedeutet im organisationalen Kontext jedoch, dass z.B. ein systemischer Coach, welcher einen Kollegen persönlich nicht kennt, und keine direkte oder indirekte Beziehung zu ihm hat, durchaus jemanden aus der gleichen Organisation coachen kann. Ebenfalls kann ein Team-Coach des Teams A durchaus ein Team B begleiten. Auf der Ebene der organisationalen Begleitung ist es sinnvoll, sich (organisations-) externe Unterstützung zu suchen.

2.5 Inhaltliche Verantwortung vs. Prozessverantwortung

In allen Rollen ist die inhaltliche Ergebnisverantwortung bei dem Klienten, Gruppe, Organisation. Die Prozessverantwortung beim Coach, Moderator, Facilitator.

3. Abschluss

Weitere Differenzierung der Rollen und Kompetenzen ist in der Zukunft absehbar. Gerade in der letzten Zeit, welche durch einen extrem starken Einsatz von Technologie geprägt war, konnte man erkennen, dass die Menschen immer mehr Begleitung im Wandel nachfragen.

Genauso, wie es zu Zeiten der Industrialisierung gefragt war, sich mit Maschinen, Prozessen und körperlicher Fitness auseinanderzusetzen, die für die Aufgabe wichtig waren, verlagert sich der Schwerpunkt heutzutage immer mehr in die Wissensarbeit. Hierbei ist vor allem unser Gehirn und die Psyche beansprucht. Genau an diesen Stellen sind die hier erläuterten Rollen aktiv.

Abb. 1 Übersicht der Unterschiedlichen Dimensionen und Rollen.

Rolle	Moderator	Facilitator	Systemischer Coach	Team Coach	Agile Coach	Transformations-Coach
Dimension						
Anzahl Klienten	>2	>2	1-7	>5 (Team)	>5	>30
Fachlicher Fokus	Methoden-Kompetenz	Gruppendynamik	Coaching	Teamentwicklung	Agile Methoden	Organisationsentwicklung
Dauer	Ab 1x	Ab 1x	Ab 1x längere Begleitung sinnvoll-je nach Thema	Ab 1x längere Begleitung sinnvoll-je nach Thema	Ab 1 Monat Längere Begleitung sinnvoll	Ab 3 Monate Längere Begleitung sinnvoll
Inhaltliche Ergebnisverantwortung	nein	nein	nein	nein	nein	nein
Systembezug	extern/ intern	extern/ intern	extern	extern/ intern	extern/ intern	extern