

# Neues Erleben ermöglicht neue Lösungen



VON FRANK LINDE UND  
MICHAEL REICHL

Frank Linde (Foto oben) und Michael Reichl (Foto unten) sind die Geschäftsführer der im-prove coaching und training GmbH, Lingen (Ems) und Heldenstein (Bayern). Sie sind Berater des Förderprogramms der Europäischen Union und der Bundesregierung »unternehmensWert: Mensch«. [www.im-prove.de](http://www.im-prove.de)

In der vernetzten Arbeitswelt müssen die Führungskräfte und Mitarbeiter beim Lösen ihrer Aufgaben stärker als früher die Auswirkungen ihres Tuns auf das ganze System vor Augen haben, eine Kompetenz, die gelernt werden kann.

Unter anderem aufgrund des Siegeszugs der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie werden die Arbeits- und Kommunikationsstrukturen in den Unternehmen immer vernetzter. Die Abteilungs- und Bereichsgrenzen lösen sich zunehmend auf und die zentralen Leistungen der Unternehmen werden zunehmend von abteilungs- und bereichsübergreifenden Teams erbracht; Teams, denen nicht selten auch Mitarbeiter externer Partner und Dienstleister angehören.

Hieraus ergeben sich 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 Wechselwirkungen und Abhängigkeiten zu beachten sind.

In der Vergangenheit engagierten Unternehmen meist Berater, wenn sie beim Planen eines komplexen, strategisch relevanten Projekts spürten: »Uns fehlen hierfür intern wichtige Kompetenzen.« Dieses Vorgehen werden Unternehmen im Bedarfsfall auch weiterhin praktizieren. Künftig werden sie jedoch mehr systemisches Know-how in der eigenen Organisation benötigen, wenn sie bei Change-Vorhaben nicht nur nachhaltige Lösungen entwerfen, sondern auch im Betriebsalltag implementieren möchten. Denn die Rahmenbedingungen der Projekte verändern sich oft so rasch, dass in deren Verlauf

immer wieder reflektiert werden muss: Sind die geplanten Maßnahmen noch zielführend oder müssen sie neu justiert werden, damit die übergeordnete Ziele erreicht werden?

Das heißt, die Projektdesigns müssen mehr Reflexionsschleifen 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. 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. Wie diese Kompetenz bei den internen Beratern und Trainern entwickelt werden kann, sei am Beispiel eines Projekts beschrieben, das die Autoren bei einer gesetzlichen Krankenkasse begleiten.

Ein Projektbericht

In der Krankenkasse reifte Anfang 2015 die Erkenntnis: Wir sind bundesweit 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.

Um diese Ziele zu erreichen, entschied die Krankenkasse im Unternehmen einen systemischen Coaching- und Beratungsansatz einzuführen. Künftig sollen die internen Trainer und Berater bei ihrer Arbeit ihren Kollegen die Lösung für herausfordernde Aufgaben nicht mehr vorgeben. 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.

Die internen Trainer und Berater werden in mehreren Gruppen zu je zwölf 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.

Nach einzelnen Weiterbildungsmodulen setzten die Teilnehmer ihre neuen Kompetenzen 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

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.

Workshops zeigen den Kulturwandel  
In diesem Prozess lassen sich folgende

## Fazit

Auch die Einstellung und das Verhalten der internen Trainer und Berater haben sich verändert. 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

## »Mitarbeitende können als organisationsinterne Trainer und Berater fungieren«

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? Sie 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 artikulierte Befürchtung, hierdurch werde sich der Leistungsdruck für die Mitarbeiter und Führungskräfte erhöhen – unter ande-

ren 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 – weshalb das Unternehmen auch besser für die Zukunft gewappnet ist. ■

## »Mit selbst entwickelten Lösungen identifizieren sich Mitarbeitende stärker«

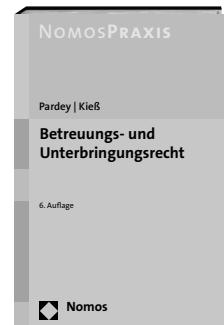
Beginn des Folgemoduls wurden dann die gesammelten Erfahrungen reflektiert.

Fünf Monate nach Beginn der Weiterqualifizierung der ersten beiden Trainer- und Beratergruppen fanden die ersten Prozess-Workshops »Systemische Beratung in unserer Organisation« statt. An ihnen nahmen außer den beiden Projektleitern und Teilnehmern der Qualifizierungsmaßnahme Bereichsleiter und

rem, 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.



### Betreuungs- und Unterbringungsrecht

Von DirAG i.R. Prof. Dr. Karl-Dieter Parday und VRiLG Dr. Peter Kieß  
6. Auflage 2018, 238 S., brosch., 49,- €  
ISBN 978-3-8487-4388-9  
[nomos-shop.de/30352](http://nomos-shop.de/30352)

