

Markus Schwemmler / Kristin Schwemmler (Hg.)

Systemisch beraten und steuern live 3

Methoden und Best Practices
in Change Management
und Führungskräfteentwicklung

Vandenhoeck & Ruprecht

A photograph of a sailboat crew on deck, viewed from a low angle, with a green overlay on the top half of the image. The crew members are wearing dark jackets and white shirts, and are working on the deck. The sailboat is moving through the water, creating a wake. The background shows a clear blue sky and a distant shoreline.

V&R

Markus Schwemmler / Kristin Schwemmler (Hg.)

Systemisch beraten und steuern live 3

Methoden und Best Practices in Change
Management und Führungskräfteentwicklung

Mit 31 Abbildungen und 1 Tabelle

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40337-2

ISBN 978-3-647-40337-3 (E-Book)

© 2012, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /

Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Oakville, CT, U.S.A.

www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Druck und Bindung: ☺ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Bernd Schmid	
Geleitwort	7
Daniela Krug	
Der Coach im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen. Professionelle Begleitung von Transfergesellschaften durch systemisches Coaching	9
Kristin Schwemmler, Bernd Janosch und Wolfgang Engelhorn	
Systemisches Outplacement – Unternehmerische Verantwortung aktiv gestalten	22
Uta Kaufler	
Change erleben	40
Bettina Habel	
Let's get together: Führungskräftekonferenzen einmal anders Ein Reisebericht	55
Andreia Rotariu und Petra Ruda	
Lernräume statt Lernträume. Wie tatsächliche Veränderung durch ein Personalentwicklungsprogramm möglich wird	75
Sonja Kalusche	
Widersprüche in der Beratung und die Selbstorganisation als Berater. Ein Auftrag voller Widersprüche	91
Uwe Lockenvitz	
Seelische Leitbilder in Coaching und der Beratung von Unternehmen	102

Bettina Hof	
»Taschenkompass«: Das Vier-Faktoren-Modell der Themenzentrierten Interaktion	126
Thilo Leipoldt	
Kompetenztraining für Führungskräfte: Persönliche Wirkung erfahren	140
Petra Mehl-Lammens	
Internationale Führungskräfteausbildung am Beispiel Indien	155
Uwe Lockenvitz und Antje Wilmink	
Mixed Leadership – Die Erfolgspotenziale gemischter Führung ..	171
Marc Minor	
»randscharf versus kernprägnant«. Zwei Scheinwerfer aus der Linguistik oder: Wie viel Reglementierung verträgt ein Unternehmen?	191
Gabriele Haas, Rita Strackbein und Dirk Strackbein	
Systemische Kompetenz in der Führungsfunktion	205
Manuela Grund und Maximilian Schlegel	
Wozu mache ich das alles hier? Sinnorientierung in Mitarbeiterführung und Organisationsentwicklung	225
Dagmar Wötzel	
»Die letzte Meile« oder: Unser Beitrag zum Erfolg von Unternehmensstrategien	245

Bernd Schmid

Geleitwort

In diesem Band finden die Leser eine Fülle von Berichten aus der Praxis, Konzepte und Vorgehensweisen sowie Reflexionen über Prozesse, Bezugsrahmen, Besonderheiten der Arbeitsfelder und persönliche Stellungnahmen zu Fragen unserer Zeit.

Man kann den hier vertretenen Professionellen über die Schulter schauen, sich ihre Erfahrung und ihre Ansichten nahebringen lassen. Die dabei erlebte Vielfalt entspricht dem Institut für systemische Beratung Wiesloch (ISB) und dem Netzwerk systemische Professionalität und setzt so den regen Austausch in den Regionalgruppen und im Netzwerk fort. Dies geschieht im Geiste der ISB-Lernkultur: Die entwickelten und gelehrtten Konzepte wie auch methodische Vorgehensweisen werden als Beispiele behandelt, in denen sich situative Klugheit und Kreativität spiegeln. Wie könnte man es diesmal machen und warum? Welche Ansätze haben welche Implikationen und Konsequenzen? Was bedeutet dabei die spezielle Situation im Arbeitsfeld vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen? Wie passt das alles zur Persönlichkeit derer, die damit Wirklichkeiten schaffen, Prozesse steuern? Wie erzählen sie sich selbst bei allen fachlichen Ausführungen? Wie befragen sie damit die Kultur unseres Wirtschaftens?

All das entspricht der Vielfalt und Lebendigkeit der Lern- und Professionskultur, die gepflegt werden soll. Intelligente und kontextsensible Lösungen anstatt fertige Vorstellungen und Lösungen. Auf den lebendigen Prozess der Steuerung kommt es an, auf »handwerklich« solides Arbeiten im Zusammenspiel mit Intuition und Erfahrung. Die Autoren verweisen oft auf Beschreibungen und Steuerungskonzepte des ISB, bringen aber genauso Erfahrungen aus anderen Quellen und die eigene Originalität zu Geltung. Das ist ein Ansporn, sich anzueignen, was passt, das eigene Repertoire und den eigenen Stil damit anzureichern und beiseite zu lassen, was im Moment keine Kraft entwickelt.

Dabei wünsche ich allen Freude am Austausch und Inspiration für die eigene Professionalität.

Daniela Krug

Der Coach im Spannungsfeld unterschiedlicher Erwartungen

Professionelle Begleitung von Transfergesellschaften durch systemisches Coaching

Der folgende Beitrag zeigt das Spannungsfeld auf, in dem sich systemische Berater bewegen, die Menschen im Rahmen einer Transfergesellschaft professionell bei der beruflichen (Neu-)Orientierung und Stellensuche begleiten. Er wendet sich an Coaches, die bereits selbst Erfahrungen in diesem Berufsfeld gemacht haben oder mehr darüber erfahren möchten.

Der Beitrag ist aus meiner Sicht als systemischer Coach geschrieben. Als externe Beraterin war ich für unterschiedliche Beratungsunternehmen tätig, die von personalabbauenden Unternehmen beauftragt wurden, Transfergesellschaften zu führen.

Hintergrund – Was sind Transfergesellschaften und wer sind die Beteiligten?

In den letzten Jahren haben Transfergesellschaften im Rahmen umfassender Restrukturierungsmaßnahmen in Unternehmen als arbeitspolitisches Instrument an Bedeutung gewonnen. Diese verfolgen per Definition ausschließlich das Ziel, von Arbeitslosigkeit unmittelbar bedrohte Mitarbeiter eines Unternehmens dabei zu unterstützen, schnellstmöglich ein neues Beschäftigungsverhältnis zu finden oder ihnen ein solches zu vermitteln. Auf Basis einer Einigung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern des Unternehmens und in enger Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit werden Transfergesellschaften über einen gesetzlich genau vorgeschriebenen Prozess installiert. Festgehalten werden die Vereinbarungen meist in einem Zusatz im Sozialplan oder in

einem eigens dafür beschlossenen Transfersozialplan, der auch die Höhe der Abfindung, Urlaubstage und die Dauer der Transferzeit beinhaltet.

Als »dritte Partei«, neben dem personalabbauenden Unternehmen und der Agentur für Arbeit, wird häufig für die Führung der Transfergesellschaft ein externes Beratungsunternehmen hinzugezogen, welches die betroffenen Mitarbeiter während der Transferzeit bei sich beschäftigt. In einer vertraglichen Regelung zwischen personalabbauendem Unternehmen und Beratungsunternehmen werden der Beratungsumfang, das zur Verfügung stehende Budget, zum Beispiel für Weiterbildungen, und Prozessabläufe vereinbart. Das beauftragte Unternehmen ist für die Dauer der Transferzeit für alle personalwirtschaftlichen Abläufe, Anträge bei der Agentur für Arbeit und für die reibungslose Unterstützung des Mitarbeiters bei der Stellensuche verantwortlich.

Die betroffenen Mitarbeiter lösen über einen Aufhebungsvertrag mit dem Unternehmen ihr Beschäftigungsverhältnis auf und schließen gleichzeitig mit dem beauftragten Beratungsunternehmen einen auf maximal zwölf Monate befristeten Arbeitsvertrag ab. Personen, die zum gleichen Zeitpunkt in die Transfergesellschaft eintreten, werden in betriebsorganisatorisch eigenständigen Einheiten (beE) zusammengefasst. Bis zum Vertragsende bzw. Austritt aufgrund von Arbeitsaufnahme werden sie von ihrem zugeteilten Coach professionell beraten und in ihren Bewerbungsaktivitäten unterstützt. Um Auftragsspitzen abzudecken oder um für das jeweilige Projekt spezielle Fach- oder Branchenkenntnisse bereitstellen zu können, werden zusätzlich neben den festangestellten auch externe Berater vom Beratungsunternehmen eingesetzt.

Die Einrichtung von Transfergesellschaften ist mit hohen Kosten und einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Zudem treten aufgrund der vielen Parteien mit zum Teil kontroversen Interessen immer wieder auch Kommunikationsschwierigkeiten und Konflikte auf. Da jedoch für alle Beteiligten interessante Synergieeffekte entstehen, sind Transfergesellschaften zu einem beliebten personalpolitischen Instrument geworden.

Welcher Nutzen kann für die einzelnen Beteiligten entstehen? Für das *personalabbauende Unternehmen* entfallen durch den Abschluss von Aufhebungsverträgen geltende Kündigungsfristen und das Risiko von möglichen Kündigungsschutzklagen. Im Unterschied zu alternativen

auch bei der Akquise von Folgeprojekten oder neuen Auftraggebern für das Unternehmen sprechende Zahlen vorweisen zu können.

Die *betroffenen Mitarbeiter* vermeiden zunächst den Status der Arbeitslosigkeit und erhalten so ihren Anspruch auf Arbeitslosengeld. Sie werden von Beratern individuell und professionell begleitet und können sich, im Rahmen des bewilligten Weiterbildungsbudgets, berufliche Weiterbildungen finanzieren lassen. Auf diese Weise können sie ihre Qualifikationen vertiefen und den Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen oder neue Kenntnisse erwerben. Finden die Mitarbeiter in der Transferzeit einen neuen Arbeitsgeber, können sie innerhalb dieser Zeit ihren Arbeitsvertrag beim Beratungsunternehmen ruhend stellen und jederzeit wieder aktivieren. Sollte das neue Beschäftigungsverhältnis aus irgendeinem Grund wieder aufgelöst werden, trägt der Mitarbeiter kein Risiko, direkt arbeitslos zu werden, sondern kehrt in die beE zurück.

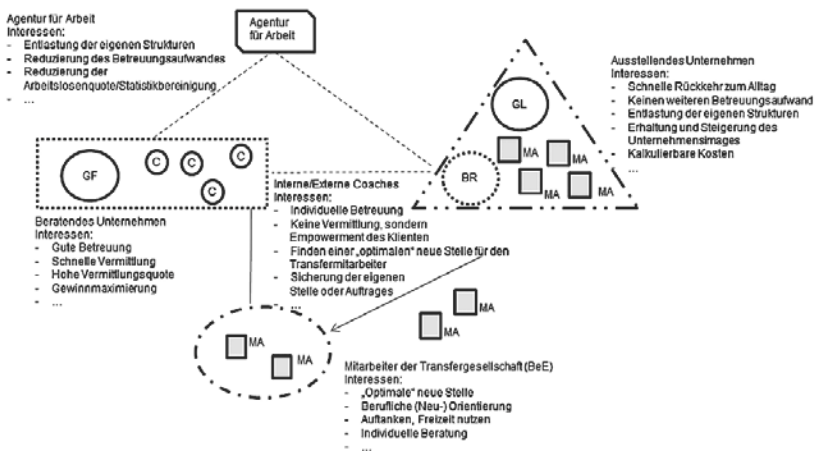


Abbildung 2: Mögliche Interessen der beteiligten Hauptakteure

Die Rolle des systemischen Beraters im Spannungsfeld der unterschiedlichen Erwartungen

Die Rolle des systemischen Beraters bewegt sich zwischen den komplexen Anforderungen und Zielen der aufgeführten Parteien. Stellt man sich ihn mit seiner systemischen Haltung und seiner zirkulären Vorge-

hensweise im Kontext der beschriebenen Umwelten vor, entsteht ein erster Eindruck über die Komplexität und die inneren (in der Person des Beraters) und äußeren (im Zusammenspiel mit den anderen Akteuren) Spannungen, mit denen der Berater in diesem Tätigkeitsbereich konfrontiert wird und umgehen muss.

Zumeist sind die Kommunikationswege und Prozesse so definiert, dass der Berater, als einziger bekannter Ansprechpartner für den Coachee, als Brückenkopf in alle Richtungen fungiert. Das heißt, alle Themen und Anliegen, die diesen bewegen, sei es aus dem Bereich Lohnabrechnung, Arbeitsbescheinigungen, Weiterbildungswünsche etc., werden an den Coach herangetragen. Meist im Beisein seines Klienten muss der Berater, ohne sein Gesicht zu verlieren, entscheiden, über welche Themen er selbst Entscheidungsbefugnis hat oder welche Anfragen er direkt oder über Umwege an den zuständigen Ansprechpartner weiterzuleiten hat. Mit mehr oder weniger zeitlicher Verzögerung kann er dann die getroffenen Entscheidungen oder angefragten Informationen, die sowohl positiver als auch negativer Natur sein können, an seinen Coachee kommunizieren.

Als Stellvertreter für den Transfermitarbeiter und gleichzeitig für alle anderen Beteiligten bietet er eine vielfache Projektionsfläche für Emotionen und Anliegen. Ändern sich beispielsweise im Beratungsverlauf grundlegende Parameter, zum Beispiel wird die zugesagte Kostenübernahme für Fachliteratur plötzlich eingestellt, wird der Berater zumeist als Prellbock direkt mit der Wut und Enttäuschung des Klienten konfrontiert, der nun auf den bereits entstandenen Kosten für die Fachliteratur sitzen bleibt. Als Übermittler solcher Nachrichten kann es dem Berater zudem passieren, dass der Mitarbeiter den Namen des eigentlichen Entscheidungsträgers einfordert, um sich mit diesem direkt in Verbindung setzen.

Häufig muss der Coach sich auch Vorwürfe bezüglich der Qualität seiner Unterstützung oder Beratertätigkeit gefallen lassen: Ist der Klient aufgrund der mageren Auswahl an offenen Stellenanzeigen frustriert und demotiviert, hört der Berater häufig, dass er ihn bei der Stellensuche zu wenig unterstützt, und wird nach seiner eigentlichen Aufgabe gefragt. Schließlich sei ihm vor Unterschrift des Transfervertrages versprochen worden, dass sein Berater nach Stellen recherchieren würde und ihm sozusagen als Stellenlieferant dienlich sei. All dies sind Situationen, die

für die Vertrauensbeziehung zwischen Coachee und Coach nicht gerade förderlich sind.

Auch die systemische Haltung des Beraters kommt ins Kreuzfeuer der unterschiedlichen Erwartungen: Die Auffassung, dass systemisches Arbeiten Prozessarbeit bedeutet, trifft auf das proklamierte Ziel der schnellstmöglichen Vermittlung. Somit steht auf der einen Seite das Verständnis des systemischen Beraters, dass Prozesse von außen nicht steuerbar sind und in ihrem Kontext gesehen werden müssen und dass Klienten ihre individuelle Zeit brauchen, um neue Denk- und Handlungsmuster zu entwickeln und zu überprüfen; und auf der anderen Seite ein vorgegebener Beratungsauftrag, der keine berufliche Neuorientierung und Weichenstellung oder die Reflexion des bisherigen beruflichen Werdegangs, der persönlichen Werte und Vorstellungen oder gar eine Erholungsphase zwischen zwei beruflichen Stationen vorsieht.

Was bedeutet diese kontroverse Situation für den systemischen Berater? Für den Coach heißt das zum einen, dass seine Neutralität gegenüber der Art der Lösung bzw. Veränderung, die der Kunde für sich auswählt, in ständiger Gefahr schwebt; zum anderen, dass sein Rollenverständnis, als Lösungs- und Prozessbegleiter eben nicht die »optimale« Lösung für seinen Kunden aus dem Hut zu zaubern, permanent in Frage gestellt wird. Denn es wird vom ihm nicht verlangt, den Veränderungs- und Entscheidungsprozess seines Coachees zu begleiten, sondern als Experte für diesen zu entscheiden, was das Richtige für ihn ist, und ihm den Weg dorthin abzunehmen.

Der systemische Coach ist also permanent gefordert. Bei der Vielzahl der Auftraggeber und Interessen darf er den eigentlichen Menschen, den er begleiten soll, nicht aus dem Auge verlieren. Und gleichzeitig darf er sich selbst nicht in den ausgelegten Fallstricken verfangen, sondern muss seine Klarheit und Haltung im Prozess bewahren.

Der Beratungsprozess – Im Fokus: Beziehung zwischen Coachee und Berater

Der Beratungsprozess gliedert sich in die aus anderen Coachingprozessen bekannten Phasen. Daher soll im Rahmen dieses Beitrages das Augenmerk nur auf wesentliche Besonderheiten gelegt werden.

Besonders durch die systemische Arbeitsweise kann der Prozess von einer »weg-von«-Bewegung in eine »hin-zu«-Bewegung transformiert werden. Der kundenorientierte, lösungs- und zukunftsorientierte Fokus unterstützt den Kunden dabei, vorhandene Ressourcen und Fähigkeiten wiederzuentdecken und für seine Handlungsmöglichkeiten zu nutzen.

Die Wahrnehmung ihrer eigenen Situation ist von den Transfermitarbeitern individuell unterschiedlich und wirkt sich auch auf deren Handlungsfähigkeit aus. Das Spektrum umfasst neben der Bewertung des Stellenverlustes als Bruch im beruflichen Werdegang oder als Chance, dem Leben nun eine neue Richtung zu geben, viele Facetten und verändert sich im Verlauf des Beratungsprozesses. In Anlehnung an die Emotionskurve von Elisabeth Kübler-Ross durchläuft der Coachee unterschiedliche Bewältigungsphasen bei Krisen und Umbrüchen: Vorahnung, Schock, Abwehr, rationale Akzeptanz, emotionale Akzeptanz, Öffnung, Integration. Es bieten sich daher dem Berater viele Ansatzpunkte für die Bildung von Hypothesen und die Anwendung von Interventionen, wodurch er aus seinem gesamten Methodenspektrum schöpfen kann. Da jedoch neben der systemischen Beraterrolle auch andere Rollen im Beratungsverlauf zum Tragen kommen, sind für Coaches kompetenzorientierte Beratungsansätze sowie Expertenwissen in den Bereichen Bewerbung, Existenzgründung, Arbeits- und Weiterbildungsmarkt und ein großes Methodenspektrum sehr hilfreich.

Die Phase der Auftragsklärung ist entscheidend für den Verlauf des gesamten weiteren Prozesses und den Beratungserfolg, besonders vor dem Hintergrund des beschriebenen Spannungsfeldes, in dem die Beratung stattfindet.

Das erste Gespräch zwischen Transfermitarbeiter und seinem Coach verfolgt die Intention, eine vertrauensvolle, tragfähige Beziehung zu knüpfen sowie Anliegen und Ziel des Beratungsprozesses zu klären. Ungünstige Rahmenbedingungen, unter denen die erste Begegnung stattfindet, können die Beziehungsanbahnung bzw. die Ankopplung zwischen Beratersystem (Coach) und Klientensystem (Mitarbeiter) erschweren. Häufig wird zum Beispiel die Entscheidung für die Einrichtung einer Transfergesellschaft sehr kurzfristig getroffen, so dass die notwendigen formalen Voraussetzungen innerhalb kürzester Zeit erfüllt werden müssen. Das Unterschreiben der (Aufhebungs-)Verträge, die Durchführung von Informationsveranstaltungen für die betroffenen

Mitarbeiter und Ausfüllen der gesetzlich notwendigen Anträge müssen daher oft unter sehr hohem zeitlichen Druck stattfinden, um den vorgesehenen Beginn der beE einhalten zu können. Findet nun das erste Zusammentreffen nicht unter dem Aspekt statt, sich kennenzulernen, sondern um notwendige Formulare auszufüllen und Fakten über das berufliche Profil des Coachees aufzunehmen, die fristgerecht bei der Agentur für Arbeit abgeliefert werden müssen, gibt es für den Mitarbeiter als Menschen kaum den Spielraum, den er eigentlich bräuchte.

Weiterhin stellt sich bei der Auftragsklärung immer wieder heraus, dass das individuelle Anliegen des Klienten nicht der Vorgabe entspricht, schnellstmöglich ein neues Arbeitsverhältnis aufzunehmen. Auch wenn er sich mit dem Eintritt in die Transfergesellschaft offiziell verpflichtet, aktiv bei der Zielerreichung mitzuwirken, hat dieses Ziel nicht immer seine oberste Priorität (vgl. Abb. 2). Das tatsächliche Spektrum ist weitaus vielfältiger und kann neben der Suche nach einem neuen Arbeitgeber auch die berufliche Neuorientierung, eine persönliche Auszeit zur Regeneration, die Klärung und Erledigung privater Angelegenheiten, die Weiterqualifizierung oder auch die Umsetzung einer Gründungs-idee umfassen. Der individuelle, private Kontext (z. B. alleinerziehende Mutter, Familie mit drei kleinen Kindern) nimmt neben dem finanziellen Zusatzpaket, das mit dem Auflösungsvertrag ausbezahlt wird (Weiterbildungsbudget, Abfindung etc.), zusätzlich einen wesentlichen Einfluss auf die vorherrschende Motivation und den Veränderungswillen des Einzelnen.

Da Auftraggeber (Beratungsunternehmen) und Klient (Mitarbeiter der beE) in dieser Konstellation nicht identisch sind, muss es dem Berater in dieser Phase gelingen, gemeinsam mit dem Coachee ein Beratungsziel zu erarbeiten, das dessen eigentlichem Anliegen entspricht und dennoch den Interessen der anderen beteiligten Akteure gerecht wird. Da die Beratungsgespräche in einem zwei- bis dreiwöchigen Rhythmus über den gesamten Zeitraum der Transferzeit vorgegeben sind, ist es nicht immer leicht, die Mitwirkung des Klienten und die gemeinsame Arbeitsfähigkeit aufrechtzuerhalten oder genügend sinnhafte Anliegen zu bearbeiten. Auch die geringe Bindung und Identifikation mit dem Brötchengeber (Beratungsunternehmen) während der Transferzeit steigert die Anforderungen an die Tragfähigkeit des Beratungssystems und die Ankopplung zwischen Coachee und Coach. Letzterer ist ausschließlich auf die Freiwil-

ligkeit und Motivation des Mitarbeiters angewiesen. Dies gilt besonders dann, wenn dieser sich nicht wirklich freiwillig für den Übertritt in die Transfergesellschaft entschieden hat, sondern nur das kleinere Übel im Vergleich zur sofortigen Arbeitslosigkeit gewählt hat.

Um die Ausgangssituation für den Beratungsprozess möglichst umfassend zu klären, können, neben den klassischen Fragen, folgende Leitfragen hilfreich sein:

- Welche Erfahrungen hat der Mitarbeiter im Unternehmen gemacht? Fühlte er sich geschätzt und anerkannt? Scheidet er gekränkt aus dem Arbeitsverhältnis aus? Fühlt er sich von seinem bisheriger Arbeitgeber verraten?
- Wie häufig gab es bereits Umstrukturierungen und Abbauwellen im Unternehmen und wie wurde mit diesen Veränderungssituationen im Unternehmen umgegangen?
- Wie nachvollziehbar ist die Entscheidung des Unternehmens, Personal abzubauen?
- Hat sich der Mitarbeiter bereits mit dem Gedanken befasst, eine neue Stelle zu suchen, weil er selbst mit seiner Arbeitssituation unzufrieden war oder der Abbau vorhersehbar war?
- Sieht der Mitarbeiter diese Lebensphase als Chance, sich weiterzuentwickeln oder mit einer Abfindung aus dem Unternehmen auszuschneiden? Oder löst das Austreten aus dem alten Beschäftigungsverhältnis eine Krise aus, die sich auch auf seinen Selbstwert, seine Kompetenzwahrnehmung und/oder Handlungsfähigkeit niederschlägt?
- Wie schätzt der Mitarbeiter aufgrund seines Alters und seiner Qualifikationen seine Chancen am Arbeitsmarkt ein und entsprechen diese der Realität (z. B. Menschen Ende fünfzig)?
- Tritt der Mitarbeiter tatsächlich freiwillig in die Transfergesellschaft ein oder wurde er indirekt »geschickt«?
- Wie groß sind die innere Bereitschaft und der Wunsch des Klienten, sich zu verändern?
- Um welchen Kundentypen (Besucher, Klagender, Klient) handelt es sich?
- Wie sieht der Kontext des Mitarbeiters, sein soziales Umfeld aus? Wie reagieren seine Familie, Freunde und sein Umfeld auf die neue Situation und welche Unterstützung bekommt er von diesen?

- Wie ist seine persönliche und finanzielle Situation? Wie hoch ist der Zeitdruck bzw. die Not, eine neue Anstellung zu finden, weil zum Beispiel ein Kredit abbezahlt werden muss oder der Klient Alleinverdiener ist? Wie wirkt sich das auf den Veränderungsdruck und seine Motivation aus?

Auch im weiteren Beratungsverlauf wirken immer wieder Kräfte intervenierend auf die Stabilität des Beratungssystems ein. Durch diverse Kontrollmechanismen, die in den Verträgen zwischen personalabbauendem Unternehmen, Agentur für Arbeit und dem Beratungsunternehmen vereinbart werden, können die beteiligten Parteien den Beratungsprozess indirekt steuern und ihre eigenen Interessen durchsetzen. So kann es beispielsweise vorkommen, dass der Berater gemeinsam mit dem Klienten nur über einen Teilbetrag des Qualifizierungsbudgets frei entscheiden kann. Wenn der Budgetrahmen überschritten wird, da zum Beispiel die Weiterbildung teurer ist, muss ein Genehmigungsverfahren bei einem aus Personalern und Betriebsräten des ausstellenden Unternehmens zusammengesetzten Steuerungskreis eingeleitet werden. Dadurch werden oft kurzfristig notwendige Entscheidungen verzögert. Auch wenn entsprechende Entscheidungen objektiv anhand des dargestellten Weiterbildungsbedarfes getroffen werden sollten, kommt es vor, dass diese, von subjektiven Interessen geleitet, abgelehnt werden. Als Folge wird nicht nur das Beratungssystem vehement gestört, sondern es wird auch die Kompetenz des Beraters, der den Weiterbildungsbedarf identifiziert hat, untergraben.

Ein Praxisbeispiel: Eine Mitarbeiterin chinesischer Herkunft wurde ein Business-Englischkurs als Weiterbildung mit der Begründung abgelehnt, dass sie in mehreren Projekten in China eingesetzt war und hierbei ihre Englischkenntnisse ausreichend waren. Als Alternative sollte sie doch lieber einen Deutschkurs machen, das habe sie »nötiger«. Im nächsten Gespräch mit der Klientin stellte sich dann Folgendes heraus: Zum einen gab es schon früher Meinungsverschiedenheiten zwischen ihr und der Personalreferentin, die für den Ausgang der Entscheidung des Steuerungskreises meinungsbildend war. Zum anderen hatte sie sich während ihrer Projektstätigkeit mit dem Projektteam überwiegend auf Chinesisch verständigt, weil sie sich im Englischen nicht adäquat ausdrücken konnte. Auf Basis dieser Zusatzinformationen wurde entschieden,

noch einen zweiten Versuch zu starten und einen Einstufungstest beizulegen, der die Deutschkenntnisse der Chinesin als gut befand. Auch dieser Antrag wurde, trotz umfassender Begründung und beigefügtem Testergebnis, abgelehnt und man verwies auf den Deutschkurs als notwendige Qualifikationsmaßnahme.

Wie deutlich geworden ist, sind die Phase der Auftragsklärung, besonders jedoch der Aufbau und das Erhalten einer tragfähigen und vertrauensvollen Beziehung zwischen Coachee und Coach wesentlich. Der weitere Beratungsprozess ist bis zum Austritt des Mitarbeiters aus der Transfergesellschaft aufgrund einer erfolgreichen Stellensuche, des Beginns einer Existenzgründung oder des Auslaufens des befristeten Vertrages durch die gemeinsame Arbeit durch die Anliegen der definierten Ziele geprägt und muss an dieser Stelle nicht mehr vertiefend beschrieben werden.

Fazit

Transfergesellschaften bedienen Interessen von verschiedenen Parteien. Für die Rolle des Beraters entsteht damit ein höchst komplexes Spannungsfeld, welches vielfältige Anforderungen und Ansprüche an den Coach und an seine Arbeitsweise stellt. Seine Rolle oszilliert zwischen Wegbegleiter, Sparringspartner, Geburtshelfer, Zuhörer, Treiber, systemischem Berater, Expertenberater, (freiem) Mitarbeiter des Beratungsunternehmens, Stellvertreter für Beratungsunternehmen/ Ursprungsunternehmen/ Agentur für Arbeit, Datenverwalter ... (s. Abb. 3). Den Überblick zu behalten, welchen »Hut« er als Berater gerade auf hat und welche Projektionsfläche er gerade zur Verfügung stellt, erfordert neben den üblichen Anforderungen ein hohes Maß an Rollen- und Prozessklarheit.

Die systemische Haltung und möglichst ganzheitliche Sicht auf die Dinge, kann dem Berater bei der Erfüllung der an ihn herangetragen Aufgaben und Anforderungen unterstützen. Sie kann ihn aber auch immer wieder an die Grenze zur Überforderung bringen. Denn das Wissen über die vorhandenen unterschiedlichen Interessen- und Auftragsgruppen, sein Verständnis über die Steuerbarkeit von Systemen und daraus resultierend sein Interventionsverständnis sowie seine Rollenvielfalt erhöhen für ihn die bewusst oder unbewusst wahrgenom-

Die Autorin



Daniela Krug (Jg. 1975) ist seit 2004 als systemischer und lösungsfokussierter Coach tätig und leitet seit 2007 ein eigenes Beratungsunternehmen in München. Als Diplomkauffrau und zertifizierter Coach verfügt sie über weitere fundierte Ausbildungen in den Bereichen systemisches Coaching, lösungsfokussierte Kurzzeitberatung, Organisationsentwicklung, Kompetenzberatung und Stressmanagement. Sie begleitet Veränderungsprozesse von Menschen und Organisationen im Rahmen von Mitarbeiter- und Führungskräftecoaching sowie Team- und Organisationsentwicklung. Zudem bildet Daniela Krug als Lehrtrainerin am Zentrum für Weiterbildung und Wissenstransfer (ZWW) der Universität Augsburg im Rahmen der systemischen Coachingausbildung Berater aus.

E-Mail-Kontakt: info@centrado.org

Website: www.centrado.org

Kristin Schwemmle, Bernd Janosch und
Wolfgang Engelhorn

Systemisches Outplacement – Unternehmerische Verantwortung aktiv gestalten

Personalabbau – eine Hiobsbotschaft für Unternehmen wie Beschäftigte. Nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch im Kontext von Fusionen und Standortverlagerungen wird das Instrumentarium der Personalfreisetzung mit Reduktion des Personalbestandes – so die Terminologie der Personalmanager – als Mittel der Wahl eingesetzt. Genügte bisher der Verweis auf die wirtschaftliche Schiefelage eines Unternehmens, wird zunehmend eine angestrebte Gewinnerwartung als Begründung für Personalabbau angeführt. Personalabbau wird alltagstauglich. Neben der natürlichen Fluktuation gibt es eine Reihe von Maßnahmen, wie Unternehmen sich von Mitarbeitern trennen können. Diese reichen von vorgezogenen Ruhestandsregelungen über Abfindungsprogramme bis hin zu betriebsbedingten Kündigungen. Ziel eines Personalabbauprogrammes sollte es jedoch sein, letztere zu vermeiden und anstelle dessen Anreize zu bieten, damit die Mitarbeiter das Unternehmen soweit wie möglich freiwillig verlassen.

Um wettbewerbsfähig zu sein, investieren Unternehmen viel Zeit und Geld, sich die Top-Talente und Führungskompetenzen zu sichern. Sie beschäftigen sich damit, wie es gelingen kann, wichtige Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Ein Mittel dafür ist der Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages im Personalmarkt. Dieses zerstören sie schnell, ja fast leichtsinnig, wenn der Stellenabbau rüde und wenig wertschätzend für die Menschen durchgezogen wird.

Das ist eine mögliche Perspektive auf Stellenabbau aus Sicht der Unternehmen. Es gibt noch weitere, zum Beispiel die der betroffenen Mitarbeiter. Diese durchleben dabei ihren ganz eigenen Übergangsprozess, welcher in der Regel hoch emotional ist. Nach dem Verlust der beruflichen Existenz gilt es, neue Perspektiven zu entwickeln, wie das zukünftige berufliche Leben gestaltet werden kann.

Unterstützend wird hier zunehmend das sogenannte Outplacement angeboten, das den betroffenen Mitarbeitern eine professionelle Hilfestellung bei der beruflichen Neuorientierung gibt. Diese oft von den Unternehmen finanzierte Dienstleistung kann die Menschen bis zum Abschluss eines neuen Arbeitsvertrages oder einer Existenzgründung begleiten.

Die mit Outplacement assoziierten Empfindungen bei den Betroffenen sind alles andere als wertschätzend – out to sein bedeutet aus der Mode, erloschen – *aus*. Dabei möchte man jedoch den Menschen Zukunft und Chancen vermitteln und ihre Ressourcen nutzen. Wohlwissend, dass Outplacement als etablierter Begriff für die berufliche Neuorientierung gesetzt ist, plädieren wir für eine ganzheitliche und systemische Betrachtungsweise von Outplacement, die alle Stakeholder beim Prozess eines Personalabbaus berücksichtigt.

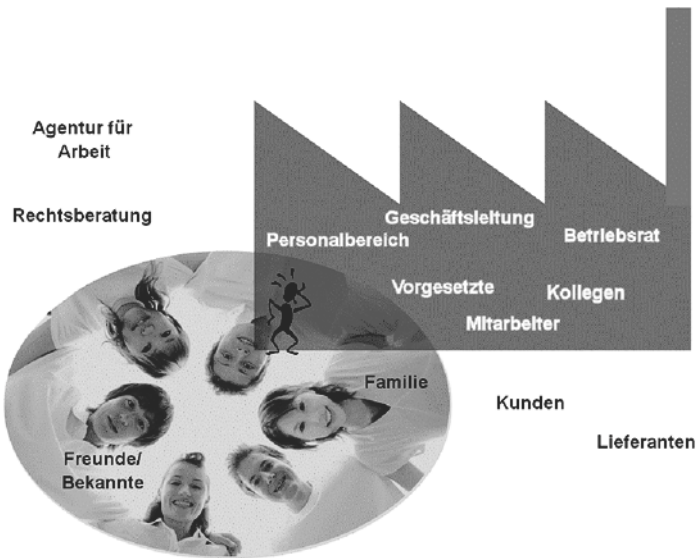


Abbildung 1: Stakeholder einer Trennung

Abbildung 1 zeigt die wichtigsten Personengruppen und Institutionen, welche in einem Trennungsfall direkt oder indirekt betroffen sind.

Beteiligte an einem Outplacement-Prozess sind somit nicht nur der Arbeitgeber und zu entlassende Mitarbeiter. Letztendlich hat es Auswirkungen auf alle Personengruppen im Unternehmen. Zudem erreichen die Schockwellen Externe wie Kunden und Lieferanten und natürlich auch die Familien und Freunde der Betroffenen.

Im Sinne eines ganzheitlichen systemischen Outplacements gilt es, all diese Interessengruppen zu berücksichtigen. Aus einem komplexen Unternehmenssystem einen Teil der Mitarbeiter in kürzester Zeit herauszuberechnen, bleibt nicht ohne Wirkung auf den »Restorganismus«. Die Unternehmensteile, die erfolgreich weiterwirtschaften, gehören in ein Gesamtkonzept des Personalabbaus ebenso mit einbezogen wie die vom Abbau betroffenen Mitarbeiter. Der klassische Ansatz des Outplacements konzentriert sich meist nur auf Letztere. Systemisches Outplacement bietet hier sowohl ein ganzheitliches Konzept als auch die Perspektiven zur praktischen Umsetzung.

Aus systemischer Sicht stellt ein Unternehmen ein komplexes soziales System dar. Dies wird durch die Metapher des Mobiles anschaulich. Einzelne Elemente des Systems, also Menschen, sind über Fäden und Verbindungshölzer miteinander verbunden. Wendet man dieses Modell in Bezug auf ein Unternehmen an, so ergibt sich ein riesiges Mobile mit diversen Verästelungen und Subsystemen (z. B. Abteilungen, Teams). Verändert sich ein Mobileteil, hat dies in der Regel Auswirkungen auf alle anderen Teile. Personalabbau wirkt vergleichbar, als würde man einen ganzen Ast des Mobiles abschneiden. Dabei kann das verbleibende Gebilde schon ganz schön ins Schwanken geraten, wenn es nicht auf den kommenden Verlust vorbereitet ist und sich so schnell wieder austarieren kann. Dennoch bleibt der massive Einschnitt, ein Teil des Unternehmens zu kappen, nicht ohne Folgen. Es ergeben sich quasi »Phantomschmerzen«, da der verlorengegangene Körperteil fehlt. Intern hat dies zur Folge, dass einige Prozesse nicht mehr auf gewohntem Wege funktionieren, Kommunikationsbeziehungen müssen neu aufgebaut werden, vertraute soziale Kontakte sind ausgeschieden, andere Bereiche müssen vielleicht die Arbeit der Kollegen übernehmen. In Bezug auf die Außenkontakte entsteht ebenfalls Kompensationsbedarf. Teils langjährige Ansprechpartner entfallen und in der Übergangsphase läuft die Auftragsabwicklung vielleicht nicht ganz so reibungslos wie bisher. Der Kunde muss sich

zu seinem Unmut, weil vielleicht nicht zum ersten Mal, an einen neuen Ansprechpartner gewöhnen.

Bisher wird Personalabbau vorrangig als klassische Prozessberatung verstanden. In krisenhaften Situationen stehen die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen im Vordergrund. Prozesse werden analysiert und verschlankt. Der Mensch wird zur Kopfzahl. ZDF – Zahlen, Daten und Fakten sorgen für eine klare Sprache und ebenso klare Maßnahmen. Konjunktur haben diejenigen, die mit ihrem Auftreten diesen Stil verkörpern. Den Personalabbau also kurz und schmerzhaft durchziehen? Schnelle Betäubung und dann eine fixe Amputation? Es gibt sicher Fälle, in denen diese Vorgehensweise angemessen und vielleicht sogar die einzig sinnvolle ist, um überhaupt die Existenz eines Unternehmens zu sichern. Dennoch kann dies hinsichtlich einer schnellen Regeneration und einem verantwortlichen, würdigen Umgang mit allen Beteiligten aus unserer Sicht nicht der richtige Weg sein.

Für uns zeichnet sich systemisches Outplacement im achtsamen Umgang mit allen Beteiligten aus. Dabei haben wir vor allem Unternehmen aus dem Mittelstand im Blick. Diese Betriebe sind vielleicht noch in Hand der Eignerfamilie. Dort mutieren Mitarbeiter nicht zu reinen Kostenfaktoren. Der Unternehmer wird auch beim Personalabbau fair und anständig mit *seinen* Leuten umgehen. Das bedingen zum einen wirtschaftliche Faktoren. Das Unternehmen rekrutiert einen Teil der Mannschaft aus seinem direkten Umfeld, teils arbeiten mehrere Generationen im Betrieb. Ein möglicher Imageverlust kann so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens gefährden. Zum anderen ist dieses Verhalten aber Teil einer gelebten Unternehmenskultur, die geprägt ist von tief verwurzelten Werten. Diese kulturelle Dimension spielt in Abbauprozessen eine wesentliche Rolle. Sie kann in solch unruhigen Zeiten stabilisieren und Sinn stiften, den verbleibenden Arbeitnehmern als Anker dienen und für Identität sorgen.

Outplacement und Kulturentwicklung

Die Mobile-Metapher zeigt, dass eine stark ergebnisorientierte Vorgehensweise in komplexen Systemen zu kurz greift. Unternehmen, die durch Personalabbau massiv im Wandel begriffen sind, ihren Mitarbei-

tern eine hohe Flexibilität abverlangen, neue Aufgaben zu übernehmen und ihr Beziehungsnetz neu zu gestalten, wird angeraten, gerade in krisenhaften Zeiten die Unternehmenskultur zu pflegen. Wobei wir hier unterstellen, dass es bereits eine aktive, positive Unternehmenskultur gibt und sie nicht nur in Hochglanzbroschüren besteht.

Kultur bezieht sich auf die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen einer Organisation. Sie beeinflusst das Denken, Fühlen und Handeln ihrer Mitglieder und organisiert ihr Zusammenleben. »Kultur gibt damit *gelebte* Antworten auf wesentliche Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in ihrem formellen und informellen Zusammenwirken in der Organisation« (Schmid, 2009) und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen.

Und braucht es eine Kultur der Trennung? Ja, denn Organisationen wirken nach innen wie nach außen durch die Lebensqualität, die sie erzeugen (Schmid u. Meyer, 2010). Lebensqualität kann attraktiv sein, gute Mitarbeiter anziehen und Leistungsträger im Unternehmen halten. Dazu braucht es eine Kultur, die Lebensqualität sowohl in den Phasen des Werdens als auch im Vergehen ernsthaft berücksichtigt. Schönwetterkulturen, die nur in prosperierenden Zeiten Fragen zu einem sinnvollen Zusammenwirken für ihre Mitglieder beantworten können, werden langfristig nicht zum unternehmerischen Erfolg beitragen, wenn die Unternehmenskultur und ihre Werte in Krisen nicht gelebt werden und dadurch die Glaubwürdigkeit verloren geht.

Dies bedeutet für uns als Berater, dass wir gerade in Krisenzeiten unser Augenmerk auf Kulturmaßnahmen richten sollten. Zur Kultur gehören in einer Organisation Begriffe wie Arbeitskultur, Kommunikationskultur, Verbindlichkeitskultur, Verantwortungskultur, Konfrontationskultur, Führungskultur (Schmid u. Messmer, 2005). Diese sind passend zu entwickeln. Häufig befinden sich Unternehmen, die Personal abbauen, in einer wirtschaftlichen Schiefelage, wodurch sich die Frage stellt, inwieweit es verantwortbar ist, Geld für Kultur auszugeben.

Abbildung 2 verdeutlicht, was passiert, wenn man sich nur an den Ergebnissen orientiert. Die Kulturprobleme wachsen. Ein rüde durchgezogener Personalabbau führt zu einem Verlust von Vertrauen der verbliebenen Mitarbeiter gegenüber der Geschäftsleitung. Das entstehende Image am Markt kann erhebliche Probleme bereiten: Partner, Kunden

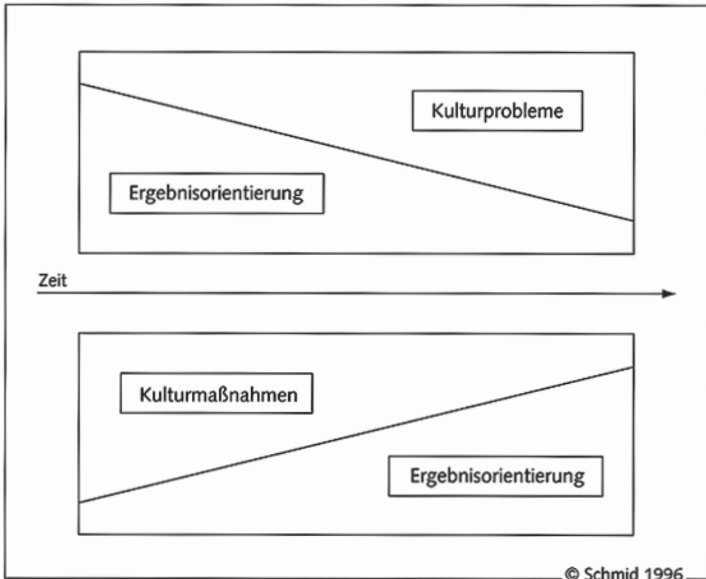


Abbildung 2: Ergebnis- und Kulturorientierung (aus: Schmid, 2003)

und Lieferanten wenden sich ab. Die Attraktivität des Unternehmens am Personalmarkt sinkt.

Investiert man dagegen von Beginn an in Kulturmaßnahmen und gelingt es, eine Kultur zu entwickeln, in welcher die Menschen in ihren Ängsten und Sorgen ernst genommen werden, schafft man eine neue Kultur der Kooperation und erreicht am Ende in der gleichen Zeit bessere Ergebnisse, als sie allein durch den Personalabbau zu erzielen sind. Gerade in Zeiten, in denen Bekanntes sich auflöst, Rollen neu zu besetzen und Beziehungsgeflechte aufzubauen sind, ist eine wertschätzende Kultur unabdingbar.

Harte Fakten zur weichen Kultur

Diese qualitativen Aussagen über den Einfluss der Unternehmenskultur auf den Unternehmenserfolg werden durch Studien bestätigt. In einer repräsentativen und bisher erstmalig 2008 durchgeführten