

Grundlagen der systemisch-lösungsfokussierten Transformationsberatung

Carolin Kirchhof, Anne Henter

Insbesondere im Kontext der Beratung zum ökologischen Wirtschaften steht die Nachhaltigkeit nicht nur beim Themengebiet im Fokus, sondern auch in der Beratungspraxis. Die Klientel soll nicht nur mit Rat und Tat in der ökologischen Transformation begleitet werden, sondern die damit zusammenhängenden Prozesse und das ökologische Mindset aus eigener Motivation heraus verstehen, verinnerlichen und nachverfolgen. Hierbei ist es ratsam, in der Beratung nicht nur Informationen bereitzustellen, sondern die Ressourcen und Einstellungen der Ratsuchenden mit dem Ziel einzubeziehen, internalisierte, nachhaltige Effekte zu erzielen.

In Heft 02/2022 der *transfær* („Green Deal NRW“) wird in diesem Kontext eine prototypische Transformationsberatung beschrieben. Als methodische Grundlage dieser Green Deal-Beratung bietet sich die in der lösungsorientierten Kurzzeittherapie nach de Shazer (1990) begründete Methodik der systemisch-lösungsfokussierten Beratung an, welche wir im Rahmen dieses Artikels vorstellen.

Ähnlich wie die Kurzzeittherapie sich auf Ziele und Ressourcen einer Person fokussiert, konzentriert sich die Green Deal-Beratung auf die Ziele und Ressourcen eines Unternehmens. Um dies zu erreichen, setzt die Beratungspraxis des Green Deal NRW auf bewährte, systemisch-lösungsfokussierte Methoden: So bedeutet in diesem Kontext *systemisch*, dass verschiedenste Bereiche im Kosmos des sich wandelnden Unternehmens berücksichtigt werden. *Lösungsfokus* meint die Zielorientierung unter Berücksichtigung der vorhandenen Ressourcen, u.a. das Unternehmen im regionalen und wirtschaftlichen Kontext, die Haltung und Neigungen der Mitarbeitenden und Kooperationsunternehmen sowie weiterer Ressourcen wie Lieferanten und Kundschaft.

Im Rahmen der systemisch-lösungsfokussierten Transformationsberatung werden von Beginn an unter anderem folgende Fähigkeiten der beteiligten Personen thematisiert, um den Transformationsprozess des Unternehmens direkt nachhaltig zu gestalten: Wissensdurst, Weitblick, soziale Verantwortung, Reflexionsfähigkeit, Analysefähigkeit, vernetztes Denken und Handeln, Handlungsfähigkeit, Konfliktlösefähigkeit, Teamfähigkeit (vgl. Henter, 2022). Nur wer sich hier selbst entsprechend einschätzt, ist bereit, die Perspektive auf die verschiedenen Veränderungsprozesse zu wechseln und so reflektiert

zu urteilen. Das A und O im weiteren Transformationsprozess ist es zudem, dass alle bei der Beratung Beteiligten dieselbe Grundlage haben, auf der die Weiterentwicklung in Richtung (ökologischer) Nachhaltigkeit aufbauen kann.

Wenn ein Unternehmen sich also entscheidet, den ökologischen Transformationsprozess zu beginnen, sollten sich alle Beteiligten hinsichtlich ihrer Grundsätze und Ansichten abstimmen, um die Entwicklung mit dem gleichen Verständnis von Abläufen und Begriffen zu beschreiben. Als probate Mittel, diese Grundlage (regelmäßig) zu überprüfen, empfehlen wir u.a. folgende, regelmäßig zu aktualisierende Dokumente bzw. Grundsätze:

Eine *Liste zur Verortung der eigenen Position in der Welt*, welche die Privilegien, Glaubenssätze, Systemik und andere Faktoren der am Prozess beteiligten Personen darlegt, unterstützt beispielsweise bei der regelmäßigen Rückschau der Gruppe im Veränderungsprozess und so die Realitätsnähe des Vorhabens.

Ein *Kriterienkatalog zur Bewertung von Herausforderungen* hilft dabei, vermeintliche Herausforderungen dahingehend zu überprüfen, ob sie dieses wirklich sind, und wie diese in einem strategisch angemessenen Prozess anzugehen sind.

Um den gemeinsamen Fortschritt im Sinne aller Beteiligten zu sichern, ist es zudem essenziell, „*lebende Guidelines*“ für inklusive Kommunikation im Team zu erstellen. Dem Sprachwissenschaftler de Saussure folgend, ist Sprache an sich nämlich nicht so eindeutig, wie es gemeinhin vermutet wird. Vielmehr haben wir uns durch Erfahrungen und Lernen bestimmte, individuelle Verständnisse zu bestimmten Begriffen und Objekten angeeignet, die überraschend

weit von denen der nächsten Person abweichen können (Engler, 1974). Wie sieht beispielsweise ein Hund in Ihrer Vorstellung aus? Wie jener in der Vorstellung Ihrer Nachbarin? Ähnlich verhält es sich selbstverständlich mit dem Verständnis von ökologischer Nachhaltigkeit. Wenn hier alle ein ähnliches bis gleiches Verständnis der Kernbegriffe der ökologischen Transformation des Unternehmens haben, sind Abweichungen und Hürden von Anfang an minimiert. Um das Verständnis der Kernthematiken im Prozess am Leben zu erhalten, wird das gemeinsame Verständnis dieser regelmäßig im Team überprüft – die Guidelines bleiben lebendig.

Ein ähnlicher Prozess empfiehlt sich zur *Kommunikation und Zusammenarbeit im Team*. So bevorzugen manche Menschen klare, präzise Planung, manche einen regelmäßigen Austausch, manche schriftliche oder eben mündliche Kommunikation. Ein Austausch über Wünsche und Bedürfnisse in diesem Kontext vermeidet Missverständnisse ebenso wie die Guidelines zur inklusiven Kommunikation.

Sobald mit den oben vorgestellten und/oder anderen Mitteln das Fundament gegossen ist, kann der Transformationsprozess hin zum ökologischen Wirtschaften beginnen – und das auf nachhaltige Art und Weise. In diesem Kontext eine systemisch-lösungsfokussierte Beratungs- und Kommunikationsstrategie zu verfolgen, unterstützt sowohl den Prozess als auch die Verinnerlichung der entstehenden Lösungen und Haltungen. Um den Lösungsfokus zu behalten und alte Gewohnheiten in der Vergangenheit zu lassen, empfehlen sich folgende Strategien und Fragen aus der systemisch-lösungsfokussierten Beratung, die sowohl im Beratungsprozess als auch für die Zeit danach erfolversprechend sind:



Skalenabfragen, bspw. „Auf einer Skala von 1–10, wo 1 absolut unökologisch ist und 10 der Nobelpreis für ökologisches Wirtschaften – Wo stehen wir jetzt? Wo möchten wir hin? Was zeichnet den aktuellen Stand aus? Was brauchen wir, damit wir unser Ziel erreichen? Welche Ressourcen stehen uns dafür zur Verfügung?“ etc.

Wenn klar ist, was das Ziel ist, und welche Ressourcen eingebunden werden können, geht es an die Zielverfolgung. Diese sollte SMART sein (S – spezifisch, M – messbar, A – attraktiv, R – realistisch, T – terminiert). So entstehen Transparenz, Praktikabilität und Messbarkeit im Prozess und Motivation durch kleine Erfolge.

In manchen Fällen ist es schwer, den Wald vor lauter Bäumen zu sehen. Hier unterstützt die *Wunderfrage*: „Mal angenommen, die grüne Fee wäre gekommen, und hätte uns ökologisch transformiert – wie sähe es hier dann aus? Was wäre dann möglich? Woran würden Sie das merken?“

Ein Zukunftsworkshop, in dem zum Beispiel durchgespielt wird, wie die Welt in fünf Jahren aussieht und wie das Unternehmen in einer ähnlichen Situation dann planen und agieren

würde, unterstützt die Weitsicht im Transformationsprozess. Ebenso kann ein Szenarienspiel, welches den aktuellen Prozess und die angedachten Lösungen in unterschiedlichen Ländern, Branchen oder Realitäten durchspielt, den Perspektivwechsel unterstützen und so von einer Risikobewertung aus zu passenden Lösungen und Ansätzen führen.

Selbstredend sind all die hier genannten nur einige von vielen Möglichkeiten, das ökologische Mindset und somit die ökologische Transformation von Unternehmen zu starten, zu begleiten und nachhaltig zu gestalten. In der praktischen Umsetzung werden konkrete, kleinschrittige Ziele aller Ressourcenbereiche bearbeitet.

Grundsätzlich gilt: Wer das grüne Ziel immer im Auge behält, wird nachhaltig etwas verändern!

Literatur

de Shazer, S. (1990). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
Engler, R. (Hrsg., 1974). *Ferdinand de Saussure: Cours de linguistique générale*, Bd. 2. Wiesbaden: Harrassowitz.
Henter, A. (2022). *Neue Ziele, neue Qualifikationen: Welche Nachhaltigkeitskompetenzen muss man für eine erfolgreiche Transformation abfragen und managen?* *transfær – Zeitschrift für Arbeit, Bildung, Gesundheit, Lebensqualität*, 02/2022, S. 16–17.



Carolin Kirchof, Anne Henter

Die Autorinnen

Dr. Carolin Kirchof, Psycho- und Computerlinguistin, ist stellvertretende Leiterin der Abteilung für Forschung und Entwicklung der Deutschen Angestellten-Akademie DAA NRW und im Projekt Green Deal NRW verantwortlich für die Entwicklung des Bildungsprogramms.

Anne Henter, Diplom-Erziehungswissenschaftlerin und MA Sozialwissenschaften, ist Junior Consultant bei mpool consulting GmbH. Ihre Beratungsschwerpunkte sind Kompetenzbilanzierung und Personalentwicklung.



Bildung schafft Zukunft.

mpool
group