

Weiterbildung: Systemische und lösungsorientierte Beratung kompakt

Kurs-Nummer: 8\_SBk16H2

Juli 2016 – Mai 2017

Leitung: Stephanie Friedrich und Peter Martin Thomas

Praxis Institut für systemische Beratung, Hanau

## **Hausarbeit**

# **Systemischer Ansatz und Internationalisierungsstrategie**

Sterenn Coudray

Frankfurt/Main, Mai 2017

## Inhalt

Einleitung .....	3
Systemischer Ansatz und Internationalisierung .....	3
Systemischer Ansatz und interkultureller Aspekt .....	4
Interessante Methoden für einen Coachingsprozess zur Internationalisierung .....	5
Einstiegsphase oder Erste Sitzung .....	5
Ziele festlegen und Auftragskarussell .....	6
Ressourcenaufstellung .....	6
Netzwerk- oder Ressourcenkarte .....	7
Organigramm.....	8
Lösungswege und Cheerleading .....	9
Interkultureller Aspekt und Reframing .....	9
Schlussfolgerung .....	10
Literaturverzeichnis .....	11

## Einleitung

Im Rahmen meiner Tätigkeiten bei einem bundesweit tätigen Freien Träger der Jugend-, Sozial- und Bildungsarbeit unterstütze ich Kolleg/-innen aus der lokalen bzw. regionalen Ebene dabei, Projekte in der internationalen Jugendarbeit umzusetzen. Es handelt sich besonders um Begegnungen bzw. Seminare zwischen jungen Menschen mit besonderem Förderbedarf oder von Fachkräften aus verschiedenen Ländern. Die Beratung bezieht sich auf die Akquise von Projekten, die Projektentwicklung, die Partnersuche, die pädagogische und Projektberatung, die Förderanträge etc. Die Beratung findet auf unterschiedliche Weise statt, sie kann telefonisch, per Email oder bei einem Termin oder bei von mir organisierten Fachtagungen oder Workshops erfolgen.

Darüber hinaus coache ich zurzeit im Rahmen eines Pilotprojektes eine regionale Einheit meiner Organisation. Ziel des Coachings ist es, eine Strategie zur Internationalisierung zu entwickeln. Damit ist die Prozessbegleitung zur Entwicklung und Verankerung einer internationalen Dimension bei der Einrichtung gemeint. Innerhalb von 18 Monaten finden 6 jeweils eintägige Coachingsitzungen statt.

In dieser Hausarbeit widme ich mich der Frage, inwieweit der systemische und lösungsorientierte Ansatz für diesen Coachingsprozess zur Internationalisierung von Bedeutung ist. Anschließend erläutere ich einige Methoden, die mir auf dem Hintergrund meiner Erfahrungen besonders geeignet erscheinen.

## Systemischer Ansatz und Internationalisierung

Der systemische Ansatz nimmt das ganze System in Betracht und nicht nur losgelöst das einzelne Problem. Durch Fragen bringt der Berater Impulse in das System, das dadurch in Bewegung kommt. Der Beratungsprozess ist ressourcen- und lösungsorientiert. Die Lösung wird von innen selbst entwickelt, die Akteure im System sind die Experten, nicht der Berater. Der Berater begleitet lediglich den Lösungsprozess.

Bei der Internationalisierung einer Organisation werden Prozesse eingeleitet, die die gesamte Organisation (oder das System) beeinflussen. Zusätzlich zur Entwicklung von internationalen Projekten werden Themen wie z.B. Ressourcen, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, Kommunikationsstrukturen thematisiert. Außerdem sind mehrere Ebenen der Organisation wie z.B. Teilnehmer/-innen der Angebote, Mitarbeiter/-innen und Geschäftsführung betroffen und zum Teil involviert. Der Fokus der Internationalisierung liegt auf der Organisation-, Personal-, und Qualitätsentwicklung.

Formell gehört der Coach nicht der zu beratenden Organisation an, aber er begleitet den Prozess, gibt den involvierten Mitarbeiter/-innen Anregungen aufgrund seiner Erfahrungen und fachlichen Kompetenzen. Dies bringt Bewegung in die Organisation, die selber nach Wegen für die Umsetzung des Prozesses sucht. Wechselwirkungen zwischen der Prozessbegleitung (seitens des Coaches) und der Umsetzung des Prozesses (seitens der Organisation) finden statt.

Der systemische Ansatz ist bei einem Coachingsprozess zur Internationalisierung potenziell besonders unterstützend und hilfreich.

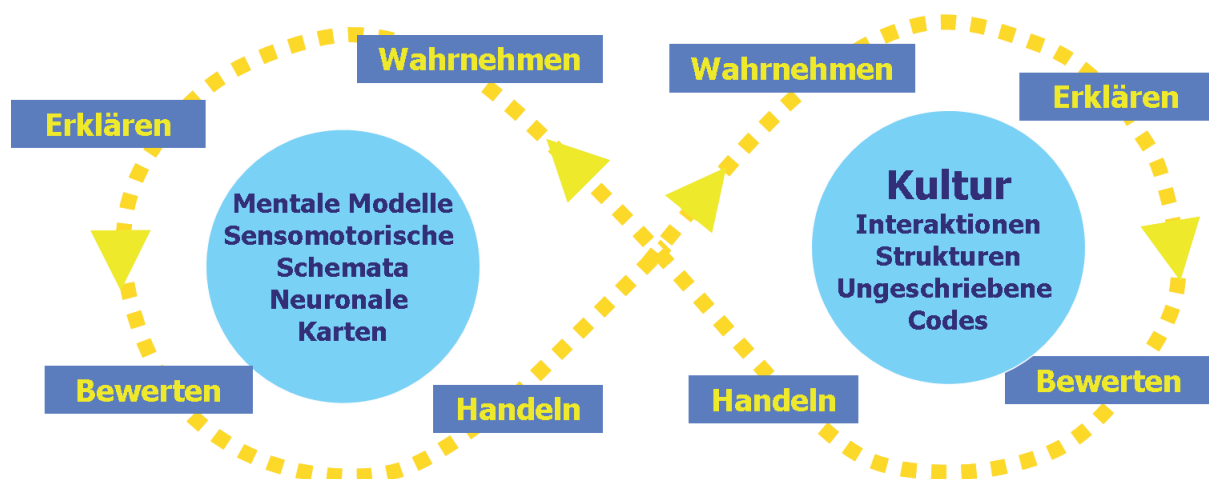
## **Systemischer Ansatz und interkultureller Aspekt**

Bei der internationalen Jugendarbeit spielt wie oben beschrieben der interkulturelle Aspekt eine wichtige Rolle: Zwei Organisationen aus verschiedenen Ländern, Kulturen, mit verschiedenen Sprachen, Geschichten und Gesellschaften, Kompetenzen, Arbeitsmethoden etc. arbeiten zusammen, entwickeln gemeinsam Projekte. Eine Herausforderung in der Zusammenarbeit mit der Partnerorganisation liegt zum einen darin, die Kommunikation, Haltung und das Handeln des Partners zu verstehen, sich in einer Fremdsprache gegenseitig zu verständigen. Zum anderen sind interkulturelle Kompetenzen von großer Bedeutung: Unterschiede verstehen, Unterschiede akzeptieren und über seine eigene Identität bzw. Kultur reflektieren. Es ist immer verblüffend, wie viel man im Ausland über sein eigenes Land lernen kann: In Deutschland ist mir bewusstgeworden, dass Frankreich ein Zentralstaat ist!

Bei einer Beratung fragt der Berater nach, fasst den Inhalt zusammen und formuliert ihn mit seinen eigenen Worten um, um sicher zu sein, dass er richtig verstanden hat. Diese Herangehensweise ist mir bei Dolmetschen oder Übersetzen sehr bekannt. Zuerst muss ich den Inhalt und die Begriffe verstehen, bevor ich sie in der anderen Sprache erkläre. Z.B.: Was heißt Erziehungshilfe? Wie ist sie finanziert, strukturiert, welche Berufe kommen vor, wer sind die Akteure... Beim Dolmetschen muss ich das in den Blick nehmen und nicht nur den Begriff „Erziehungshilfe“.

Der systemische Ansatz bzw. die systemische Perspektive eignet sich für den internationalen oder interkulturellen Kontext sehr gut, denn er unterstützt den Perspektivenwechsel, der wiederum die interkulturellen Kompetenzen fördert.

Das Konzept von Rainer Schwing, „Koppelung von Lernprozess/Veränderung“<sup>1</sup> kann den interkulturellen Aspekt sehr gut darstellen, besonders um sich auf die Zusammenarbeit mit dem Partner einzustellen und den interkulturellen Prozess (ich und der Partner aus einer anderen Kultur) zu erklären. Im Kontakt mit anderen Kulturen beobachte ich etwas für mich Neues, lerne ich etwas Neues, was mich wiederum verändert.



## Methoden für einen Coachingprozess zur Internationalisierung

### Einstiegsphase oder Erste Sitzung

Der Erstkontakt findet telefonisch statt. Das Anliegen (Internationalisierung) wird kurz erläutert und der erste Termin wird festgelegt. Die Coaching-Sitzungen finden bei der zu beratenden Organisation statt.

Für die erste Sitzung eines Coachingsprozesses gibt der Verlauf der Einstiegsphase in der systemischen Beratung eine sehr gute Orientierung:

- „Joining“: Sich die Zeit für ein gegenseitiges Kennenlernen nehmen
- „Anliegen“: Das Anliegen ist seitens beider Parteien (Coach und Organisation) bereits bekannt: Der Internationalisierungsprozess der Organisation soll (weiter-) entwickelt werden.
- „Problemlösung“: Bedeutsamer an dieser Stelle ist das allgemeine Ziel der Organisation („Was will die Organisation damit erreichen?“).

<sup>1</sup> Rainer Schwing, Spuren des Erfolgs: Was lernt die systemische Praxis von der Neurobiologie?

- „Auftrag“: Wichtig dabei ist zu klären, was genau der Auftrag beinhaltet. Welche Wünsche und Vorstellungen bringt der Coachee (der/die involvierte Mitarbeiter/-in im Coachingsprozess) mit? Geht es im Coachingsprozess eher theoretisch um die Strategieentwicklung. Oder geht es mehr um die praktische Ebene der Umsetzung von Projekte? Will die Organisation parallel zum Umsetzungsprozess die Strategie entwickeln?
- „Kontrakt“: Der Rahmen der Zusammenarbeit wird in einer Vereinbarung schriftlich festgelegt: Auftrag, Dauer des Prozesses und der Sitzungen, Zahl der Sitzungen, Kosten, Teilnehmer/-innen, Vertraulichkeitsklausel und evtl. Termine.

## Erwartungen klären - Ziele festlegen - das Auftragskarussell

Für die Festlegung der spezifischen Ziele sollte genügend Zeit geplant werden. Dies kann bei der ersten oder zweiten Sitzung geschehen. Die Ziele werden nach der SMART-Methoden formuliert:

S = Spezifisch, M = Messbar, A = Ansprechend, R = Realistisch, T = Terminiert

Mit der Methode des Auftragskarussells von Arist von Schlippe lassen sich die spezifischen Ziele gut vorbereiten bzw. strukturieren. Diese dient dazu, sich einen Überblick über die möglichen Ziele verschiedener Akteure zu schaffen, die zum Teil nicht bzw. nicht direkt an dem Coachingsprozess teilnehmen.

Mögliche Fragen:

- Wer sind die von dem Prozess betroffenen Akteure in der Organisation?
- Was können sie von der internationalen Arbeit erwarten?
- Was könnte der Mehrwert der internationalen Arbeit für sie sein?

Gemeinsam werden die Ergebnisse nach drei Kategorien (Organisation-, Personal- und Qualitätsentwicklung) „geclustert“. Zur Visualisierung werden die Ergebnisse als Mind-Map dargestellt.

## Ressourcenaufstellung

Am Anfang des Coachingsprozesses ist es zudem bedeutsam, die Aufstellung der Ressourcen abzuklären: Über welche Ressourcen verfügt die Organisation bereits und

welche sind zu schaffen bzw. zu entwickeln. Welche Ressourcen sind für die Entwicklung zur Internationalisierung wichtig?

Dies kann am Anfang als Brainstorming über die vorhandenen Ressourcen in der Organisation geschehen. Das Ergebnis sollte über den ganzen Prozess hinweg präsent sein, um den lösungsorientierten Ansatz zu unterstützen und immer wieder auf die Frage zurückkommen, auf welche Ressourcen die Organisation zurückgreifen kann. Im Lauf des Prozesses werden zusätzliche Ressourcen entdeckt und solche angesprochen, die geschaffen werden müssen.

Mögliche Stichworte für Ressourcen sind: Erfahrung, Kompetenzen, Struktur, Partner im Ausland, Personal, Zeit, Wissen, Netzwerk etc.

## Netzwerk- oder Ressourcenkarte

Ein Netzwerk verfügt über eine Vielfalt an Ressourcen. Diese kann die Organisation im Prozess unterstützen. Die Netzwerkkarte (Kernfamilie, erweiterte Familie, Arbeit/Schule, Freunde/Nachbarn, Helfer-formell und informell) wird in eine Ressourcenkarte umgewandelt.

Die Ressourcenkarte könnte die Ressourcen in drei Kategorien darstellen und beispielhaft folgendermaßen aussehen:

- Praktische Hilfestellung: Wer kann mich konkret unterstützen (z.B. Förderantrag schreiben, Partner suchen etc.)?
- Erfahrung: Wer hat welche Erfahrung (z.B. Qualitätsstandards entwickeln, Kolleg/-innen motivieren etc.)?
- Wissen/Handreichung: Wo kann ich Informationen finden (z.B. Richtlinien zu Förderinstrumenten, Gruppendynamik in einem internationalen Kontext, Umgang mit der Fremdsprache bei einer Jugendbegegnung etc.)?



Folgende Personengruppen sind relevant:

- Kolleg/-innen der eigenen Organisation
- Personen aus dem beruflichen oder privaten Umfeld
- Andere Organisationen

## Organigramm

Die Visualisierung des Aufbaus der Organisation unterstützt dabei, den Rahmen bzw. die Struktur zu verstehen und sich dessen bewusst zu werden. Das gilt sowohl für den Coach als auch für die Coachees und u.a. für den Überblick über die

- Akteure
- Verteilung der Aufgaben
- Hierarchie bzw. Verantwortung

Bei einer Organisationsentwicklung mit der Zielrichtung der Internationalisierung sind besonders drei Schwerpunkte von Bedeutung:

- Verantwortung: Wer ist wofür verantwortlich, gegenüber wem?
- Entscheidung: Wer trifft Entscheidungen, wie werden sie getroffen?
- Kommunikation: Wie ist der Kommunikationsweg in der Organisation?

In jeder Organisation sind verschiedene Wege möglich: Formal, fachlich, informell etc. Nach einem Alternativ-Weg zu suchen, ist besonders förderlich, wenn verschiedene Akteure aus verschiedenen Ebenen involviert sind.



## Lösungswege und Cheerleading

Das Konzept Cheerleading (in Anlehnung an Walter/Peller 1995) ist interessant, weil es ermuntert. Es ermuntert dazu, sowohl „Veränderungen (zu) bejubeln“ als auch „sich mehr zuzutrauen“<sup>2</sup>, und damit sich weiterzuentwickeln.

Die Fragen an die involvierten Mitarbeiter/-innen können unverändert bleiben:

- *„Wie haben Sie sich dazu entschieden, das (Neue, Überraschende) zu tun?“*

Den Mitarbeiter/-innen der Organisation bewusstmachen, dass sie aktiv bei der Suche nach einem Lösungsweg waren, der eine positive Bewegung in dem Prozess gebracht hat.

- *„Wie genau haben Sie das denn gemacht (schaffen können, vollbracht?“*

Den Mitarbeiter/-innen der Organisation bewusstmachen, welche Mittel sie verwendet oder welchen Weg sie gewählt haben, auf die sie zurückgreifen können.

- *„Das ist ja großartig! Wie erklären Sie sich das denn, dass das möglich wurde?“*

Den Mitarbeiter/-innen der Organisation bewusstmachen, dass Lösungswege existieren und sie selbst Dinge verändern und bewegen können.

Der Coach freut sich mit und motiviert den Mitarbeiter/-innen, sich mehr zuzutrauen und sich weiter zu engagieren.

Diese Methode ist besonders interessant, wenn ein Prozess sich in die Länge zieht, bis Lösungswege gefunden werden.

## Interkultureller Aspekt und Reframing

In der internationalen Arbeit sind wir mit einer anderen Kultur konfrontiert, die uns unbekannt ist. Situationen oder Verhalten des Partners aus dem Ausland sehen wir mit unserer eigenen Brille (geprägt von unseren Erfahrungen, Kompetenzen, Kultur, Sozialisation usw.). Dies führt sehr oft zu Missverständnissen. Hilfreich ist es, zu versuchen, die Situation oder das Verhalten des Partners aus dessen eigener Perspektive, mit seiner Brille zu betrachten, sich in dessen Situation und Rolle zu versetzen und beides besser zu verstehen.

Reframing (oder Umdeuten) heißt, einen anderen Rahmen geben oder „eine andere Brille aufsetzen. Dadurch gewinnen wir eine andere Perspektive. In der systemischen Beratung wird die Methode mit dem Klienten bzgl. seines eigenen Verhaltensmusters verwendet. Der

---

<sup>2</sup> Rainer Schwing, Spuren des Erfolgs: Was lernt die systemische Praxis von der Neurobiologie

Ansatz von Perspektivenwechseln ist in der interkulturellen Arbeit hingegen sehr hilfreich, um ein anderes Verständnis der Haltung oder des Verhaltens des Partners zu gewinnen.

Die von mir zum Teil umformulierten Fragen der Methode lauten:

- *„Was ist es genau, was mich stört? (Es konkret beschreiben, ohne Wertung)“*
- *„Welche Qualitäten (oder positive Aspekte) stecken in dem, was mich stört?“*
- *„Was möchte der Partner bewusst oder unbewusst damit erreichen? Welcher positive Zweck könnte darin liegen?“*
- *„Welche Fähigkeiten zeigen sich in dem Verhalten?“*
- Wie könnte ich dieses Verhalten mit der Brille des Partners verstehen?

## Schlussfolgerung

In der Zusammenarbeit mit internationalen Partnern ist der systemische Ansatz von großer Bedeutung und hilfreich. Er öffnet zum einen Perspektiven, um das Handeln oder die Haltung des Partners „richtig“ zu verstehen bzw. nicht zu missverstehen. Zum anderen eröffnet er neue Möglichkeiten für die Art und Weise mit ihm zusammenzuarbeiten und die interkulturellen Kompetenzen zu entwickeln.

Der systemische Ansatz ist sehr gut geeignet, den Prozess zur Internationalisierung zu unterstützen, weil die ganze Organisation im Mittelpunkt des Prozesses steht, und nicht nur die involvierten Mitarbeiter/-innen. Durch Impulse des Coaches und mit Hilfe des lösungs- und ressourcenorientierten Ansatzes wird die Organisation in die Lage versetzt, ihre Strategie selbst zu entwickeln. Auf diese Weise ist die Internationalisierung in der Organisation nachhaltig verankert. Der Coach begleitet den Prozess, berät die Organisation parallel fachlich und kann auch Empfehlungen zur Herangehensweise geben. Die Herausforderung für den Coach besteht darin, die Balance zwischen Prozessbegleitung und fachlicher Beratung der Organisation zu finden.

## Literaturverzeichnis

Friedrich Balck, Organisationsentwicklung-Konzepte, Methoden und Evaluation, Kontext-Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2005

Gunda Busley, Systemisch gedacht und systemisch gemacht: Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung, Köln, Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie, 2016

Kersten Reich, Unterrichtsmethoden im konstruktiven und systemischen Methodenpool, 2016, <http://methodenpool.uni-koeln.de/>

Arist von Schlippe, Das Auftragskarussell: Ein Instrument der Klärung eigener Erwartungserwartungen, aus Dynamiken in Familie und Unternehmen, Tom. A. Rösen und A. von Schlippe (Hrsg.), Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2016

Arist von Schlippe, Impulse für systembezogenes Handeln in Beratung und Therapie, aus Systemisches Denken und Handeln im Wandel, Kontext-Zeitschrift für Systemische Therapie und Familientherapie der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2015

Rainer Schwing und Andreas Fryszter, Systemisches Handwerk, Werkzeug für die Praxis, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2006

Rainer Schwing, Spuren des Erfolgs: Was lernt die systemische Praxis von der Neurobiologie?, aus Systemische Hirngespinnste: Impulse für die systemische Theorie und Praxis, Reinert Hanswille, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht, 2009

Walter Slupetzky, Wo ist der Unterschied, der den Unterschied macht? Der „systemische Ansatz“ in der Beratung, Graz, Quintessenz Organisationsberatung GmbH, 2002

Zentrum für angewandte Erlebnispädagogik, Methodenhandbuch: System- und lösungsorientierter Interventionen, Trogen (Schweiz), 2012