

Business Management

Felix Kollbach

im August 2024

InKonstellation Abschlussarbeit – Systemischer Coach

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	2
Change-Management - Definition	3
Change-Management in der Digitalisierung	4
Systemisches Coaching in der Digitalisierung.....	6
Praxisblick: Interview zum systemischen Coaching in der Digitalisierung.....	8
Fazit	11
Literaturverzeichnis	12
Abbildungsverzeichnis	13

Einleitung

Die heutige Welt ist geprägt von Globalisierung, Social Media, der Folgen der Corona-Pandemie, dem Klimawandel, Migration und geopolitischen Spannungen. Unternehmen und Mitarbeiter finden sich in einer volatilen, unsicheren, komplexen und ambivalenten (VUKA) Umgebung wieder, die Routinen stört und neue Probleme sowie Konflikte mit sich bringt.

Daher haben die betroffenen Systeme die Notwendigkeit auf die Veränderungsprozesse zu reagieren. Die Digitalisierung der Unternehmen und der Einsatz von künstlicher Intelligenz haben massive Auswirkungen auf Prozesse und beteiligte Menschen in Unternehmen und ihrem Alltag.

Hierbei kann durch das systemische Coaching der Einzelne, aber auch das Team und letztlich gesamtheitlich das Unternehmen unterstützt werden sowie dabei die Innovationen für sich optimal genutzt.

Wie sich dies abbildet, beleuchtet wird in dieser Abschlussarbeit beleuchtet.

Hierbei kommen eigene Erfahrungswerte aus der Sicht als Enterprise IT-Architekt, ein Interview mit einem agilen systemischen Coach und weitere Recherche Ergebnisse zusammen.

Change-Management - Definition

(J.P. Kotter Wikipedia 8-Stufen-Modell, 2024)

Abbildung 1 - Eigene Darstellung auf Basis Wiki-Artikel

Change-Management in der Digitalisierung

Change-Management und Digitalisierung sind zwei Begriffe, die in der heutigen Geschäftswelt untrennbar miteinander verbunden sind. Die digitale Transformation stellt Unternehmen vor immense Herausforderungen, aber auch vor große Chancen. Um diese erfolgreich zu meistern, ist ein durchdachtes Change-Management von entscheidender Bedeutung.

Change-Management in der Digitalisierung beschreibt den Prozess, mit dem Unternehmen Veränderungen im Zusammenhang mit der Einführung neuer digitaler Technologien und Geschäftsmodellen planen, umsetzen und festigen. Es geht darum, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Veränderungen zu gewinnen, Widerstände abzubauen und die neuen Arbeitsweisen erfolgreich zu etablieren.

(Abfrage Gemini - Google, 2024)

Warum ist Change-Management so wichtig?

- Akzeptanz: Neue Technologien und Prozesse werden von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur dann angenommen, wenn sie die Notwendigkeit und den Nutzen verstehen.
- Effizienz: Ein gut durchdachtes Change-Management sorgt für einen reibungslosen Übergang und minimiert Störungen im Betrieb.
- Erfolg: Erfolgreiche digitale Transformationen sind eng an ein gutes Change-Management gekoppelt.

Herausforderungen im Change-Management

- Widerstände: Ängste vor Jobverlust, Überforderung oder Veränderungen der Arbeitsweise können zu Widerständen führen.
- Komplexität: Die Digitalisierung ist ein komplexer Prozess, der viele Bereiche eines Unternehmens betrifft.
- Zeitdruck: Oft besteht ein hoher Zeitdruck, die digitalen Transformationen schnell umzusetzen.

Erfolgsfaktoren für ein gutes Change-Management

- Klare Vision: Eine klare Vision für die digitale Zukunft des Unternehmens ist entscheidend.
- Kommunikation: Eine offene und transparente Kommunikation über die Veränderungen ist unerlässlich.

- Beteiligung: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten in den Veränderungsprozess eingebunden werden.
- Schulung: Schulungen und Weiterbildungen sind wichtig, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die neuen Technologien vorzubereiten.
- Führung: Eine starke Führungskraft, die den Veränderungsprozess aktiv gestaltet, ist von großer Bedeutung.

(Schmitz, 2022)

	Verbal (reden)	Nonverbal (verhalten)
Aktiver Widerstand (Angriff)	Widerspruch Gegenargumentation Vorwürfe Drohungen Sturer Formalismus	Aufregung Unruhe Streit Intrigen Gerüchte Cliquenbildung
Passiver Widerstand (Flucht)	Ausweichen Schweigen Bagatellisieren Blödeln Ins Lächerliche ziehen Unwichtiges Debattieren	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Müdigkeit Fernbleiben Innere Emigration Krankheit

Abbildung 2 - Darstellung aus Buch - Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change-Management, S.16

In der obigen Darstellung werden die Arten des Widerstands als verbal oder nonverbal dargestellt. Sofern nur einzelne Handelnde den Widerstand suchen, kann mit einer direkten Ansprache und spiegeln der Wahrnehmung bereits in den meisten Fällen eine Einigung erzielt werden.

Sollte dies nicht greifen, so sollte die Einbindung der Führungskraft unter dem Motto „2. Chance“ erfolgen. Ist diese Initiative auch nicht tragend, kann nur noch ein Ausschluss der betroffenen Person von der Durchführung erfolgen, um das vereinbarte Vorgehen auch abschließen zu können. Dies dient dann dem gesamten Team der Initiative.

Systemisches Coaching in der Digitalisierung

Das systemische Coaching kann als Bestandteil des Change-Managements ein maßgeblicher Erfolgsfaktor sein, denn die aufgeführten Herausforderungen und möglichen Widerstände können durch eine Einbeziehung der betroffenen Menschen gelöst werden.

Dabei ist, wie die in der vorangegangenen Ausführung erklärt, eine Einbindung der betroffenen Systeme und damit der betroffenen Menschen eine Schlüsselaufgabe, welche in der Vergangenheit zumeist unterschätzt wurde. Erst in den letzten Jahren wurde das Potential der Einbindung von systemischen Coaches in den Prozess erkannt und Veränderungen konnten nachhaltig vollzogen werden.

Dabei kann das systemische Coaching unter anderem befolgenden Fragen helfen:

- Wie können wir die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Digitalisierung gewinnen und begeistern?
- Welche Widerstände sind zu erwarten und wie kann man damit umgehen?
- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen verbessert werden?
- Welche neuen Kompetenzen werden für die digitale Transformation benötigt?
- Wie kann die Unternehmenskultur gestalten werden, so dass sie die Digitalisierung unterstützt?

Der Ansatz der ganzheitlichen Perspektive und die dabei verbundene Fokussierung auf die Stärken der einzelnen Beteiligten und der Systeme trägt zu einer von allen getragenen Lösungen bei.

Kernbereiche der Unterstützung durch systemisches Coaching:

- Sichtbarmachung von Systemdynamiken: Systemische Coaches unterstützen dabei, die oft verborgenen Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Elementen eines Systems (z.B. Personen, Prozesse, Strukturen) aufzudecken. Dies ist essentiell für ein tiefgreifendes Verständnis der Auswirkungen von digitalen Transformationen.
- Förderung von Eigenverantwortung und Selbstorganisation: Im Fokus steht die Stärkung der Fähigkeit zur Selbstreflexion und zur Entwicklung eigener Lösungsansätze. Coaches fungieren als Begleiter und ermöglichen es den Beteiligten, ihre Potenziale voll auszuschöpfen.
- Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit: Durch gezielte Interventionen werden Kommunikationsmuster transparent gemacht

und neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Dies ist entscheidend für den Erfolg von digitalen Transformationen, die eine hohe Agilität und Flexibilität erfordern.

- Entwicklung von Zukunftsfähigkeiten: Systemisches Coaching unterstützt die Entwicklung von Kompetenzen, die für die digitale Arbeitswelt von zentraler Bedeutung sind, wie beispielsweise Resilienz, Kreativität und Kollaborationsfähigkeit.

Konkrete Anwendungsfelder im Rahmen digitaler Transformationen:

- Kulturwandel: Gestaltung einer lernenden und agilen Unternehmenskultur, die Innovationen fördert und Veränderungen ermöglicht.
- Führungskräfteentwicklung: Stärkung der Führungskompetenzen, um die digitale Transformation aktiv zu gestalten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu begleiten.
- Team- und Organisationsentwicklung (OE): Optimierung von Zusammenarbeitsprozessen und Aufbau von leistungsfähigen Teams.
- Change-Kommunikation: Entwicklung einer zielgerichteten und transparenten Kommunikation, um Widerstände abzubauen und die Akzeptanz für Veränderungen zu erhöhen.

Somit wird transparent, dass die Methoden und Tools des systemischen Coachings sich direkt an die betroffenen Menschen richtet und sich durch die fundamentale Ergänzung im Change-Management als wirksames Werkzeug darstellt.

Dabei sollte das ganze Team der Digitalisierung ein Grundverständnis für die Coachingansätze mitbringen und grundlegende Werte berücksichtigen. Dringend empfohlen ist dabei die Unterstützung durch einen professionell ausgebildeten systemischen Coach, welcher über die Phasen des Veränderungsprozesses eingebunden werden sollte.

Zudem hat sich gezeigt, dass eine darüber hinaus gehende Begleitung des Teams oder der Unternehmung die Wirkung der Veränderungsprozesse nachhaltig gestaltet.

Praxisblick: Interview zum systemischen Coaching in der Digitalisierung

Frage 1:

Von dem digitalen Wandel betroffene Menschen einer Unternehmung können kritische Erfolgsfaktoren für die Umsetzung der Digitalisierungsprojekte sein. Welche Rolle spielen sie in den Umsetzungen aus Deiner Erfahrung?

„Aus meiner Perspektive sind die Menschen immer der relevante Faktor für Erfolg. Daher sollten auch immer die handelnden Personen im Betrachtungsfokus stehen. Allerdings nicht im Kontext „Wie verändere ich die Menschen, sondern im Kontext wie kann ich das System Organisation so gestalten, dass die Mitarbeiter den bestmöglichen Rahmen und Bedingungen haben, um Ihre Höchstleistung zu erbringen.““

Frage 2:

Das Change-Management in digitalen Programmen oder Projekten wird häufig als Enabler, also Ermöglicher, der Anwender gesehen und konzentriert sich meist auf fachliche Inhalte oder Anwendungsschulungen. Ist dies aus Deiner Sicht ausreichend?

„Das betrachte ich als „old school change“ auf dem Niveau einer Excelliste. Jetzt denken wir uns X Maßnahmen aus, die führen wir dann mit der Zielgruppe durch und alle sind danach passend vom Mindset. Für solche Programme würde ich keine Energie mehr verschwenden und die gewünschten Standard Maßnahmen Excellisten würde mit einer KI generieren lassen.“

Frage 3:

Es wird viel über agile Projektaufsätze in Rahmen von Digitalisierungsinitiativen, z.B. SCRUM, SAFe..., gesprochen, inwieweit siehst Du dabei eine ergänzende Rolle des systemischen Coachings als Unterstützung?

„Systemisches Coaching hilft immer, da alleine die Ausbildung dazu führt, dass sich etwas im Auszubildenden bewegt bzw. verändert. Hin zu mehr Respekt und Wertschätzung gegenüber anderen Menschen. Es entsteht eine wertvolle Perspektive und für viele ist es der Beginn einer wohltuenden Reise. Wir haben in der agilen Gilde eine systemische Ausbildung als Zugangsvoraussetzung gewählt, weil wir gerne genau auf dieser systemischen, integralen Haltung aufbauen, möchten im Miteinander, im gemeinsamen Denken und Handeln.“

Frage 4:

Welche Methoden oder Tools des systemischen Coachings haben sich aus Deiner Erfahrung dabei als erfolgreich herausgestellt und wie den Erfolg unterstützt?

„Da habe ich das Problem, dass ich nicht das Gefühl habe einen relevanten Überblick in den Werkzeugen zu haben. Ich kann nur sagen, womit ich sehr gerne arbeite. Tiefe Reflektion, organisationaler Diskurs, Perspektivwechsel, Lebenslinien oder Historienarbeit, Retrospektiven, Einzelinterviews, Teamfaktorenanalyse, Prinzipien der systemischen OE.“

Frage 5:

Wenn Du einen Wunsch frei hättest und Dir die optimale Digitalisierungsinitiative malen könntest, wie würde diese aussehen und welche Einbindung siehst Du für das systemische Coaching?

„Ich würde sie mit den betroffenen Mitarbeitern gestalten wollen. In der Form einer Lernbegleitung. Das beginnt mit dem Orientierungsrahmen und der Definition eines initialen Teams, dass die Energie, den Mut und die Rahmenbedingungen bekommt die ersten Schritte und Initiativen und Kommunikationsbedarfe zu entwerfen. Danach ist es viel Arbeit und immer wieder das miteinander verhandeln die Perspektiven klären die Interessen und Motivationen klären besonders wichtig den Rahmen der Führungskräfte klären im Sinne von "was sollen, dürfen und wollen wir eigentlich wirklich beim nächsten Zwischenergebnis (wann) erreicht haben und woran merken wir das ..."“

Frage 6:

Wie kann das systemische Coaching dazu beitragen Veränderungsprozesse in Unternehmen nachhaltig zu gestalten?

Durch Lernbegleitung und eben nicht durch Einmalschulung und jetzt mach mal. Das gute alte VENÜ hat sich bewährt. Vormachen Erklären Nachmachen lassen Üben. Dazu braucht es jemand der vormacht und erklärt und solange beim Nachmachen und Üben in der Nähe bleibt, bis die handelnden Personen genug Sicherheit und eigenen Erfahrungen gesammelt haben. Danach können die Abstände vergrößert werden. Es hilft aber meistens noch für eine gewisse Zeit für eine regelmäßige Reflektion oder auch im Sinne einer Supervision zur Verfügung zu stehen.

Frage 7:

Welche Akzeptanz erfährt aus Deiner Sicht das systemische Coaching aus der Perspektive der Unternehmensführung und der Arbeitnehmerschaft?

„Das hängt davon ab wie gut “systemisches Coaching” verstanden wurde. Wenn es wirklich inhaltlich verstanden wurde, gibt es keine Haltungs- oder Wirksamkeitsfragestellungen mehr. Hinderlich ist ja häufig einfach nur die ungünstige, wirtschaftliche Fokussierung, die den Blick auf die wesentlichere gesellschaftliche Perspektive verstellt.“

Frage 8:

Welche Herausforderungen hast Du in der Arbeit als systemischer Coach im Change-Management erlebt und wie hast Du diese überwunden?

„Ich habe lange gebraucht mir selber einzugestehen, dass es nicht möglich ist meinen Gegenüber durch eine bestmögliche Argumentation zu überzeugen oder zu überreden. Ich kann nur Gesprächsangebote machen, die Glaubenssätze, die Prinzipien und Weltanschauung meines Gegenübers kann ich aber nicht wirklich beeinflussen, das kann nur jedes Individuum selbst tun. Meine Ableitung ist es sich nicht zu sehr in Haltungsfragen zu verkrampfen. Wenn das Gegenüber ein negatives Menschenbild hat, dann ist das so und verschiedene Ansätze werden gegenüber nicht verstanden oder akzeptiert. Tröstend ist der Gedanke, dass es immer mehr Menschen gibt, die lieber mit einem positiven Menschenbild arbeiten und an die Chancen, Möglichkeiten und Lösungsperspektiven, die entstehen können, schätzen.“

Fazit

In fast zwei Jahrzehnten mit verantwortlicher Begleitung von Digitalisierungsinitiativen im Mittelstand und bei Konzernen kann der Autor aus eigener Erfahrung sagen, dass die möglichen Widerstandsformen sehr ernst genommen werden müssen. Sollten durch Ziel- oder Rahmenvorgaben des Managements dies keine Reflektion erfahren, so können Umsetzungen sich massiv verzögern oder gar scheitern.

Daher ist ein gut aufgesetztes Change-Management relevant und kann fundamental durch das systemische Coaching unterstützt werden.

Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt. Letztlich wird jede Unternehmung von den Menschen, welche in ihr wirken, getragen und die Bedürfnisse dieser, sollte sich in den Veränderungsprozessen reflektieren.

Durch die Coaching-Begleitung kann nicht nur eine Akzeptanz der notwendigen Veränderung generiert, sondern auch die betroffenen Menschen unterstützend eingebunden werden. Dies führt somit zu einer nachhaltigen Lösung für das Unternehmen, welche durch die Organisation getragen wird.

Somit ist es ein erfolgskritischer Faktor.

Literaturverzeichnis

Abfrage Gemini - Google. (08 2024). Von <https://g.co/gemini/share/3a197697e002> abgerufen

J.P. Kotter Wikipedia 8-Stufen-Modell. (2024). Von https://de.wikipedia.org/wiki/8-Stufen-Modell_eines_Ver%C3%A4nderungsprozesses_nach_J._P._Kotter abgerufen

Schmitz, S. (2022). *Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Eigene Darstellung auf Basis Wiki-Artikel

Abbildung 2 - Darstellung aus Buch - Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change-Management, S.16