

**Emotionale und psychische Stabilität in Restrukturierungsprozessen stärken:
Systemisches Coaching als wirkungsvoller Begleiter**

**Rana Jradi
2025**

**Systemische Coaching Ausbildung in Frankfurt
In-Konstellation**

Executive Summary

Seit Jahren befindet sich der Arbeitsmarkt in einem stetigen Wandel. Globalisierung, Digitalisierung und ökonomischer Druck spielen dabei eine wesentliche Rolle. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, reagieren Unternehmen zunehmend mit Restrukturierungen. Dabei wird häufig die psychologische Seite der Mitarbeitenden außer Acht gelassen. Geht Schnelligkeit vor der mentalen Gesundheit der Mitarbeitenden, führt dies zu starken emotionalen und psychischen Belastungen. Vor allem Führungskräfte, Schlüsselpersonen und auch verbleibende Teams leiden unter enormem Arbeitsdruck, was sich in Zeiten von Unsicherheit und Intransparenz negativ auf ihre emotionale und psychische Stabilität auswirkt. Besonders betroffen sind Mitarbeitende, die nach langer Zugehörigkeit und Bindung den Arbeitsplatz verlieren. Sie leiden unter Stress, Wut, Identitätsverlust und Widerstand, was, wie bei allen anderen Zielgruppen auch, zu erhöhter Reizbarkeit, Erschöpfung und Schlafstörungen führen kann. Um diesen Belastungen vorzubeugen und die emotionale sowie psychische Stabilität zu stärken, kann systemisches Coaching ein wirkungsvoller Begleiter während Restrukturierungen von Organisationen sein. Systemisches Coaching bietet den Mitarbeitenden in allen Phasen einen geschützten Reflexionsraum, der es ermöglicht, das Geschehene zu verarbeiten und Stressoren anzusprechen. In diesem Raum werden Ressourcen systematisch aktiviert, Selbstreflexion gefördert und die Selbstwirksamkeit gestärkt. Darüber hinaus werden die Resilienz und psychologische Sicherheit der Mitarbeitenden erhöht. So gelingt es Betroffenen, wieder Sinn zu finden und das Gefühl von Kontrolle zurückzugewinnen. Methoden, die Ziel- und Rollenklärung sowie positive Ressourcenarbeit ermöglichen, sind in diesem Zusammenhang besonders sinnvoll. In dieser Arbeit werden das „Modell des Inneren Teams“, „die Wunderfrage“ und der „Team-Radar“ als wirkungsvolle Methoden des systemischen Coachings vorgestellt, um die emotionale und psychische Stabilität der besonders betroffenen Mitarbeitenden zu stärken.

Inhalt

1 Einleitung.....	4
2 Herausforderungen für Mitarbeitende in Restrukturierungsprozessen.....	4
3 Psychologische Erfolgsfaktoren zur Stabilisierung in Restrukturierungsprozessen.....	6
3.1 Resilienz – Innere Widerstandskraft fördern	6
3.2 Selbstwirksamkeit – Kontrollgefühl stärken	6
3.3 Psychologische Sicherheit – Aufbau von Vertrauen in Beziehungen.....	6
3.4 Neu-Orientierung in der Veränderung	7
4 Zielgruppenfokussierung im Coaching	7
4.1 Führungskräfte im mittleren Management	7
4.2 Schlüsselpersonen	7
4.3 Mitarbeitende mit Jobverlust.....	8
4.4 Verbleibende Teams	8
5 Auswirkungen geeigneter Methoden in der Praxis	8
5.1 Das „Innere Team“: Ein Wirkungsvolles Modell für gekündigte Mitarbeitende.....	9
5.2 Die „Wunderfrage“: Zukunftsarbeit mit Führungskräften und Schlüsselpersonen	12
5.3 Das „Team-Radar“: Ein Werkzeug für verbleibende Teams	13
6 Abschluss – Fazit.....	14
Literaturverzeichnis	15

1 Einleitung

Seit Jahren bewegt sich der Arbeitsmarkt im stetigen Wandel. Globalisierung, Digitalisierung und ökonomischer Druck spielen dabei eine wesentliche Rolle. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, reagieren Unternehmen mit großen Restrukturierungen, die mit massivem Stellenabbau einhergehen. Organisationsstrukturen werden verändert, Prozesse optimiert und KI kommt vermehrt zum Einsatz. Für Mitarbeitende entsteht durch solche tiefgreifenden Veränderungen in der Struktur eine enorme emotionale Belastung, ausgelöst durch Unsicherheit über die eigene berufliche Zukunft, Angst vor Kontrollverlust sowie Identitäts- und Sinnkrisen.¹

Während sich klassisches Veränderungsmanagement auf Strukturen, Prozesse und Technologien konzentriert, wird die psychologische Seite oft nicht beachtet.² Aus eigener Erfahrung als Change Managerin und Führungskraft, kann ich berichten, dass vor allem die emotionale und psychische Stabilität der Mitarbeitenden ein wesentlicher Erfolgsfaktor für wirksame Veränderung darstellt.³ Vor allem in diesem Kontext gewinnt systemisches Coaching immer mehr an Bedeutung. Systemisches Coaching als zentraler Begleiter in Restrukturierungsprozessen kann neben individueller Unterstützung die Förderung psychologischer Ressourcen wie Selbstwirksamkeit⁴, Resilienz⁵ und psychologische Sicherheit⁶ bieten.

Aus persönlicher Überzeugung und Idee das Thema weiter in einer möglichen Selbstständigkeit zu vertiefen, möchte ich mit dieser Abschlussarbeit ein besseres Verständnis dafür gewinnen, **wie systemisches Coaching als stetiger Begleiter die emotionale und psychische Stabilität bei Mitarbeitenden in Restrukturierungsprozessen stärkt.**

In den nächsten Abschnitten werden zuerst die emotionalen Herausforderungen während Restrukturierungsphasen beleuchtet. Darauf gehe ich auf die psychologischen Erfolgsfaktoren zur Stabilisierung ein. Ergänzend wird aufgezeigt, welche Zielgruppen besonders betroffen sind, welche Wirkung systemisches Coaching bei diesen Gruppen hat und wie der Transfer zur Coachingpraxis erfolgt.

2 Herausforderungen für Mitarbeitende in Restrukturierungsprozessen

Organisationen durchlaufen während Restrukturierungen einen komplexen Prozess mit unterschiedlichen Phasen. Oft werden diese Phasen aufgrund des Zeitdrucks nicht eingehalten. So dringend eine Veränderung auch nötig ist, Mitarbeitende haben sich an das Arbeitsumfeld und Betriebsklima gewöhnt. Durch die Restrukturierung entstehen bei vielen Mitarbeitenden psychische und emotionale Belastungen. Grundlegende Bedürfnisse wie Selbstwirksamkeit, Sicherheit oder Zugehörigkeit werden von den Mitarbeitenden infrage gestellt.⁷

Beruflicher Sicherheitsverlust bei Mitarbeitenden ist eine der zentralen Herausforderungen im Restrukturierungsprozess. Mitarbeitende bekommen das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren drüber, ob der eigene Arbeitsplatz nach der Restrukturierung noch vorhanden ist oder sich die

¹ Vgl: Körper & Richter, 2012

² Vgl. Berg & Macher, 2025

³ Vgl. Oldenburg, 2024

⁴ Vgl. Groß, 2023

⁵ Vgl. Sipondo & Terblanche, 2024

⁶ Vgl. Edmondson, 2019, S. 56 - 58

⁷ Vgl. Kets de Vries, 2006, S. 144 - 149

Aufgaben grundlegend verändern werden.⁸ Auch werden Teams neu zusammengestellt oder Führungskräfte wechseln. Mitarbeitende fühlen sich von der Situation bedroht. Nicht zu wissen, was als Nächstes geschieht, führt oft zu kollektiver Unsicherheit.⁹

Auch die **Betriebszugehörigkeit und Bindung** zum Unternehmen spielt in Restrukturierungsprozessen eine wichtige Rolle – je länger, desto stärker das Emotionserleben der Mitarbeitenden. Mitarbeitende versuchen sich einerseits professionell zu verhalten, auf der anderen Seite kämpfen sie mit dem eigenen emotionalen Empfinden, was zu einem hohen psychischen Druck führt.¹⁰

Ein Großteil der Menschen identifiziert sich sehr stark mit der eigenen Verantwortung und Rolle im Job. Fühlt sich dieser „Anteil“ durch die Restrukturierung bedroht, entsteht ein innerer Konflikt. Beim Wegfall von Kolleg:innen, Verantwortungsbereichen oder sogar der gesamten Stelle, kann sich der innere Konflikt verstärken, was zu einem Sinnvakuum bei Mitarbeitenden führt und Gefühle von Machtlosigkeit und **fehlender Orientierung** verstärkt.¹¹ Vertrauen in Führung und dem Unternehmen geht verloren, insbesondere wenn die Veränderungen als unfair und intransparent erlebt werden.

Darüber hinaus hat der Mangel an **psychologischer Sicherheit** einen negativen Effekt auf die oben genannten Herausforderungen. Nach Edmondson (1999) ist psychologische Sicherheit „die gemeinsame Überzeugung aller Mitglieder eines Teams, dass es (innerhalb des Teams) sicher ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen“. Es besteht eine Atmosphäre des Vertrauens. Vor allem aber auch das Gefühl, sich ohne jegliche Konsequenzen für die eigene Person äußern zu dürfen.¹²

Restrukturierungen haben somit nicht nur einen enormen Einfluss auf die Organisations- und Rollenstrukturen, sondern sorgen vor allem durch anhaltende Unsicherheit, Angst vor Arbeitsplatzverlust, Rollenunklarheiten und fehlender emotionaler Begleitung für gravierende **psychische Belastungen** wie Stress, Frust, Wut, Verlust und Widerstand auf individueller Ebene gefolgt von Reizbarkeit, Erschöpfung und Schlafstörungen.

Das emotionale und psychische Erleben von Mitarbeitenden leidet, welches durch das Fehlen von Raum zur Verarbeitung und Reflexion verstärkt wird.¹³

Systemisches Coaching kann diesen Herausforderungen mit gezielten Interventionen während des gesamten Restrukturierungsprozesses konstruktiv entgegenwirken und emotionale und psychische Stabilität auf individueller und Organisationsebene fördern. Es konzentriert sich vor allem auf das Stärken individueller Ressourcen, die Förderung von Selbstreflexion und die Entwicklung neuer Perspektiven.

Im folgenden Kapitel werden die dafür wesentlichen psychologischen Erfolgsfaktoren beschrieben.

⁸ Vgl. Priebe, 2024

⁹ Vgl. Körper & Gerstenberg, 2016

¹⁰ Vgl. Eurokadra, 2023

¹¹ Vgl. Böckler Impuls, 2016, S. 6

¹² Vgl. Goller & Laufer, 2018, S. 4

¹³ Vgl. Köper & Richter, 2012

3 Psychologische Erfolgsfaktoren zur Stabilisierung in Restrukturierungsprozessen

Die in diesem Kapitel beschriebenen psychologischen Erfolgsfaktoren betreffen grundsätzlich alle Mitarbeitenden, die von den Veränderungen betroffen sind. Besonders wirksam sind sie bei Zielgruppen, die im Restrukturierungsprozess stark belastet sind, wie Führungskräfte des mittleren Managements/ Schlüsselpersonen, gekündigte Mitarbeitende oder verbleibende Teams mit großen Veränderungen.

3.1 Resilienz – Innere Widerstandskraft fördern

Resilienz ist die Fähigkeit, mit herausfordernden Situationen umzugehen, sie zu meistern und psychisch stabil zu bleiben. Sie unterstützt dabei, gestärkt aus schwierigen Zeiten hervorzugehen, durch den Aufbau mentaler Kraft, um auch in anderen belastenden Phasen standhaft zu bleiben.¹⁴

Systemisches Coaching fördert den Aufbau dieser Widerstandskraft durch die systematische Aktivierung von Ressourcen, durch Selbstreflexion und Stärkung der Selbstwirksamkeit. Es bietet einen geschützten Raum, in dem persönliche Stressfaktoren angesprochen werden können, um individuelle Bewältigungsstrategien zu erarbeiten.¹⁵

In besonderem Maße profitieren Führungskräfte und andere Schlüsselpersonen in den Restrukturierungsphasen von einer starken Resilienz Fähigkeit, da sie unter massiven Veränderungsdruck stehen und gleichzeitig eine stabile Ausrichtung geben müssen.¹⁶

3.2 Selbstwirksamkeit – Kontrollgefühl stärken

Selbstwirksamkeit nach Bandura, einer der einflussreichsten Psychologen des 20. Jahrhunderts, bezeichnet die eigene Überzeugung, schwierige Aufgaben durch eigenes Handeln erfolgreich bewältigen zu können. Systemisches Coaching hilft z. B. durch Ressourcenfokussierung, die Reflexion bisher gelungener Bewältigungserfahrungen (z. B. durch Muster des Gelingens) und durch Zielarbeit, das eigene Vertrauen zu stärken.¹⁷

Ich bin überzeugt, dass die Stärkung der Selbstwirksamkeit besonders bei jenen Mitarbeitenden entscheidend ist, die durch die Veränderung stark betroffen sind (sei es durch die veränderte Rolle oder sogar durch die akute Gefährdung des Arbeitsplatzes). Gerade bei gekündigten Mitarbeitenden kann die Stärkung der Selbstwirksamkeit, z. B. im Rahmen von Outplacement-Beratung, das emotionale und psychische Wohlbefinden fördern und zur Neuorientierung beitragen.

3.3 Psychologische Sicherheit – Aufbau von Vertrauen in Beziehungen

Wie bereits in Kapitel 2 beschrieben, bedeutet psychologische Sicherheit, das Gefühl, dass Fragen, Kritik, Fehler oder Unsicherheiten geäußert werden dürfen, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Hier kann systemisches Coaching vor allem die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeitenden stärken, um mit Unsicherheiten konstruktiv und sicher umzugehen.¹⁸

¹⁴ Vgl. Gartner, 2024

¹⁵ Vgl. Brauer 2023

¹⁶ Vgl. Coaching Magazin, 2024

¹⁷ Vgl. Groß, 2023

¹⁸ Vgl. Goller & Laufer, 2018

Wenn Führungskräfte die Fähigkeit erlernen, psychologische Sicherheit gezielt zu fördern, gelingt es ihnen, die Atmosphäre in ihrem Team zu stabilisieren. Vor allem in Restrukturierungszeiten ist es besonders wichtig, dass Führungskräfte dabei eine zentrale Rolle einnehmen, um kollektive Unsicherheit zu vermeiden und mit Widerständen konstruktiv umzugehen.

3.4 Neu-Orientierung in der Veränderung

Wie bereits in Kapitel 2 erläutert, erleben viele Mitarbeitende bei tiefgreifenden Restrukturierungen in Organisationen, den Verlust ihres bisherigen Sinnerlebens in Rolle, Aufgaben, Team oder Organisation. Die Identifikation leidet darunter, was wiederum zu Demotivation, Frustration, Unsicherheit oder sogar Widerstand führt.

Mitarbeitende erhalten durch systemisches Coaching die Möglichkeit, in einem geschützten Raum ihre persönlichen Werte und Ziele zu reflektieren und neue Perspektiven auf die eigene veränderte Rolle zu entwickeln. Es geht dabei nicht darum, sich nur äußerlich an veränderte Strukturen anzupassen, sondern vor allem „innerlich“ eine neue Orientierung zu finden. Es hilft ihnen, dem Kontext eine neue Bedeutung zu geben und vor allem Selbstwirksamkeit zu entwickeln, auch bei unklaren und instabilen äußeren Rahmenbedingungen. So schaffen es die Mitarbeitenden weiterhin einen Sinn in der Arbeit zu sehen und handlungsfähig zu bleiben.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die psychologischen Erfolgsfaktoren – Resilienz, Selbstwirksamkeit, psychologische Sicherheit und Sinnorientierung – entscheidende Elemente in Restrukturierungsphasen sind, die Mitarbeitende helfen, mit Stress, Frustration, Unsicherheit und Veränderungen umzugehen. Vor allem fördern sie die Stabilität und Anpassungsfähigkeit, sie motivieren und erhöhen das Engagement und wirken sich positiv auf die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden aus. Systemisches Coaching unterstützt mit geeigneten Räumen und Methoden dabei, diese Elemente zu aktivieren und zu stärken.

4 Zielgruppenfokussierung im Coaching

Restrukturierungsprozesse erzeugen auf allen Ebenen in der Unternehmenshierarchie enormen Druck. In diesem Kapitel gehe ich auf diejenigen Zielgruppen ein, die besonders betroffen sind.

4.1 Führungskräfte im mittleren Management

Führungskräfte im mittleren Management versuchen häufig, sowohl den Anforderungen des oberen Managements als auch den Anforderungen des eigenen Teams gerecht zu werden und fühlen sich dabei oft in einer „Sandwich“ Position. Der Druck, die Arbeitsbelastung und der moralische Stress steigen durch den erlebten Rollenkonflikt, was insbesondere zu Isolation und Entscheidungsschwierigkeiten führen kann.¹⁹

4.2 Schlüsselpersonen

In Restrukturierungsprozessen, die ich persönlich begleitet habe, nehmen Schlüsselpersonen (in diesem Zusammenhang Mitarbeitende mit speziellem Wissen) eine besondere Rolle ein.

¹⁹ Vgl. Fifka & Becker, 2019

Diese Zielgruppe wird in Restrukturierungsprozessen gerne als sogenannte „Change-Agents“ oder Projektmitarbeitende eingesetzt und übernimmt dadurch eine Doppelrolle. Die Übernahme zusätzlicher Verantwortung kann zu erhöhtem Arbeits- und Erwartungsdruck führen, was sich bei Überforderung negativ auf die Motivation auswirkt. Dieses Empfinden wird insbesondere durch die fehlende Wertschätzung oder mangelnde Perspektive verstärkt.

4.3 Mitarbeitende mit Jobverlust

Für gekündigte Mitarbeitende stellt der unfreiwillige Jobverlust ein prägendes Lebensereignis dar, das starke psychische Folgen wie Trauer- und Stressreaktionen hervorrufen kann. Neben dem Einkommensentzug leidet die betroffene Person auch unter dem Verlust sozialen Status und der Identität, was zu depressiven Verstimmungen, Ängsten und einem Gefühl des Kontrollverlusts führt. Gekündigte Mitarbeitende müssen nicht nur die Trennung vom gewohnten Umfeld verarbeiten, sondern sich gleichzeitig um ihre Zukunft kümmern. Befindet sich die betroffene Person in dieser Phase ohne professionelle Unterstützung auf sich allein gestellt, führt dies häufig zu Erschöpfung und Hoffnungslosigkeit.²⁰

4.4 Verbleibende Teams

Die verbleibenden Teams, sogenannte „Survivors“, leiden ebenfalls unter den Entlassungen der Kolleg:innen. Das „Survivor-Syndrom“ beschreibt, dass die verbliebenen Mitarbeitenden häufig negative Emotionen wie Schuldgefühle, Angst und Misstrauen entwickeln. Auch sie fürchten den Arbeitsplatzverlust und verlieren zunehmend das Vertrauen in das Unternehmen, wodurch die Bindung sinkt. Darüber hinaus wird die Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit vermehrt in Frage gestellt, was sich negativ auf Arbeitsleistung und Kreativität dieser Mitarbeitenden auswirkt. Die Folge sind emotional verunsicherte und demotivierte Teams sowie vermehrte Kündigungen.²¹

Gerade für diese Zielgruppen empfinde ich systemisches Coaching als besonders notwendig und hilfreich. Durch das Angebot eines geschützten Reflexionsraums können ambivalente Emotionen aufgedeckt und geklärt, Handlungsoptionen entwickelt und Ressourcen aktiviert werden, die sich positiv auf das psychische und emotionale Wohlbefinden sowie auf die Selbstwirksamkeit der Betroffenen auswirken.

5 Auswirkungen geeigneter Methoden in der Praxis

In diesem Kapitel stelle ich drei systemische Coaching-Methoden vor, die sich für die oben genannten Zielgruppen im Restrukturierungsprozess gut anwenden lassen. Angesichts der beschriebenen psychischen Belastungen ist es sinnvoll, Interventionen einzusetzen, die sowohl zur Ziel- und Rollenklärung als auch zur positiven Ressourcenarbeit beitragen. Die Zielgruppe der Mitarbeitenden, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, bekommt von mir in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung. Nach meinem Empfinden werden sie nach dem Jobverlust nur unzureichend begleitet, da sie erfahrungsgemäß „relativ schnell“ nicht mehr Teil des Unternehmens sind und in der Folge oft in eine tiefe emotionale Instabilität geraten.

²⁰ Vgl. Eersel, Taris & Boelen, 2022

²¹ Vgl. Werr & Wakermann

Jede Methode baue ich wie folgt auf:

1. Hinweis zum Kontext des Coachings
2. Ziel der Methode
3. Methodische Vorgehensweise
4. Erwartete Wirkung

5.1 Das „Innere Team“: Ein Wirkungsvolles Modell für gekündigte Mitarbeitende

Kontext

Mitarbeitende, die ihren Arbeitsplatz verloren haben, erleben häufig enorme Angst und ein starkes Gefühl des Verlusts. Wenn der eigene Arbeitsplatz plötzlich wegfällt, wirft das oft Identitäts- und Sinnfragen auf. Aus meiner Erfahrung sind besonders jene Mitarbeitenden stark betroffen, die sich stark mit ihrer Rolle, dem Team und/oder der Organisation identifiziert haben und für ihre Arbeit „gelebt“ haben. In Gesprächen zeigen sich dabei häufig ausgeprägte innere Konflikte und wechselhafte Gefühlslagen. Systemisches Coaching kann dabei unterstützen, diese inneren Spannungen und Empfindungen sichtbar zu machen. Besonders hilfreich ist in diesem Zusammenhang die Methode des „Inneren Teams“ nach Schulz von Thun, mit der die verschiedenen inneren Anteile/ Stimmen des Coachees analysiert werden können.

Ziel

Das „Modell des inneren Teams“ wurde von Schulz von Thun entwickelt, um durch das Sortieren der inneren Anteile/ Stimmen und das Geben von Bedeutung „das menschliche Seelenleben in verständlicher Weise sichtbar und greifbar zu machen“ (Schulz von Thun, 1998).²² Durch das bewusste Wahrnehmen dieser Anteile können ihre Kräfte gebündelt werden. Der Coachee formt so aus seinen zerstrittenen Anteilen ein Team, das gemeinsam wirkt und eine konstruktive innere Balance ermöglicht. Diese Form der Selbstklärung führt zu innerer Ruhe und vor allem zu Klarheit, und bereitet Betroffene auf herausfordernde Situationen vor, so F. Schulz von Thun. Durch die Anerkennung und Wertschätzung der inneren Anteile, werden innere Blockaden vorgebeugt.²³

Methodisches Vorgehen

1. Anliegen/ Thema („Worum geht es heute?“)
2. Ziel- & Auftragsklärung (Hin- und Hergerissenheit in Bezug auf ein Thema: z. B. Konflikte, Selbstzweifel, Sinnfragen etc.)
3. Einführung des Modells
 - a. Kurze Erklärung: „Jeder Mensch trägt verschiedene Stimmen oder Teammitglieder/ Anteile in sich.“
 - b. Beispiele: der Kritiker, der Optimist, der Starke...
 - c. Wichtig: „Alle Stimmen haben ihre Berechtigung und eine positive Absicht.“
4. Identifikation der inneren Anteile des Coachees
 - a. Ziel: Innere Anteile in Bezug auf das Thema sichtbar machen.
 - b. Fragenbeispiele: „Was regt oder rührt sich zu Wort, wenn du an das Thema denkst?“ „Wer meldet sich in dir als Erstes?“
 - c. Beschreibung des Anteils:

²² Vgl. Stegemann & Müller, 2024, S. 15 - 17

²³ Vgl. Heimsoeth, 2024

- „Was sagt der Anteil? Ist er laut oder leise?“
 - „Hat er einen Namen?“ (Benennung des Anteils schafft Verbindung)
 - „Wie sieht er aus? Wie groß ist der Anteil? Ist er fest oder beweglich? Hat er eine Farbe?“
 - „Wie alt ist er?“
 - „Wo spürst du ihn? Hat er eine Temperatur, kalt warm?“
 - d. Positive Absicht/ Motive/ Bedürfnisse des Anteils erfragen.
 - „Was möchte dieser Anteil Gutes für dich?“
 - „Wovor möchte er dich schützen?“
 - „Welche Rolle übernimmt er?“
 - e. Weitere Anteile erfragen
 - „Wer ist da noch, wenn du noch einmal in die Situation hineinfühlst?“ (Wiederholung der Punkte 4c und 4d)
- *Eine Erste Visualisierung der einzelnen Anteile durch den Coachee auf z. B. Karten, Flipchart, Tisch mit Figuren, kann hilfreich sein*
5. Klärung der Beziehung zwischen den Teammitgliedern
- a. Ziel: Erkennen von Dynamiken im inneren Team (z. B. Gibt es Konflikte, Ausschlüsse, Bündnisse?)
 - „Wie stehen die Teammitglieder zueinander?“
 - „Wer redet in der Situation mit wem?“
 - „Wer wird möglicherweise ignoriert oder gar nicht gehört?“
- *Visuelle Darstellung der bisherigen Zusammensetzung auf dem Boden/ Tisch/ an der Wand etc.*
6. Interne Teamsitzung: Klärung anregen / Versöhnung und (teilweise) Akzeptanz fördern
- a. Förderung eines inneren Dialogs und Ermöglichung neuer Perspektiven
 - Jede Stimme erhält Redezeit, um ihre Sichtweisen, Gefühle und Wünsche auszudrücken.
 - Gemeinsame Lösungen oder Kompromisse finden:
 - „Wenn die Teammitglieder an einem Tisch sitzen würden und jetzt ins Gespräch kämen, was würden sie sich sagen?“
 - „Wozu ist es gut, dass der Anteil zeitweise da ist?“
 - „Was kannst du (Anteil X) an ihn (Anteil Y) schätzen?“
 - „Wozu brauchen wir einander, damit unsere „Gesamtperson“ gut leben kann?“
 - b. Moderation durch Coachee als „innerer Steuerer“
 - c. Wichtig: Wertschätzung, Ausgleich und neue Lösungsperspektiven
7. Entwicklungen von Handlungsoptionen und Entscheidungen durch „Gesamtperson“
- a. Ziel: Klarheit darüber gewinnen, welcher innere Anteil wann und wie gebraucht wird.
 - „Was brauchst du, um z. B. eine gute Entscheidung zu treffen?“
 - „Welche Anteile sollen bei der Umsetzung bzw. in der konkreten D Situation eine aktive Rolle spielen?“
 - „Welche Rollen verändern sich zukünftig?“
 - „Wer soll in der Situation Vorrang haben?“
 - „Welche neuen Teammitglieder benötigen wir eventuell noch?“

- „Wer soll in Zukunft mehr Raum einnehmen und wer darf gesund schrumpfen?“
- „Was wird sich innerlich verändern?“
- b. Coachee formuliert eine bewusste Entscheidung oder einen nächsten konkreten Schritt.

8. Transfer in den Alltag & Abschluss

a. Reflexion & Erkenntnisse

- „Was nimmst du für dich mit?“
- „Was hast du neues gelernt?“
- „Was hat sich verändert?“ „Was ist jetzt anders?“
- „Wie kannst du die Teammitglieder weiterhin gut einbinden?“
- „Einmal angenommen, eine Stimme meldet sich wieder laut, was wirst du in diesem Moment tun?“

b. Anker setzen:

- „Was wird dich an diese Erkenntnisse erinnern? Ist es eine bestimmte Handbewegung, ein Bild oder etwas anderes?“

Wirkung:

Durch das Innere Team erhält der Coachee Klarheit über innere Ambivalenzen, Konflikte und Bedürfnisse. Die Wertschätzung und Anerkennung jedes einzelnen Anteils fördern den inneren Frieden und die emotionale und psychische Stabilität des gekündigten Mitarbeitenden. Schuldgefühle können abnehmen, Ängste werden kleiner, und Coachees gewinnen an Handlungsfähigkeit. Vor allem die Selbstakzeptanz und Entscheidungsfähigkeit werden durch die Arbeit mit dem Inneren Team gestärkt. Fehlende Anteile können herangeführt und integriert, innere Konflikte gelöst und der Arbeitsplatzverlust selbstbewusster bewältigt werden.²⁴

Fiktives Beispiel „Modell Inneres Team“ bei gekündigtem Mitarbeitenden



²⁴ Vgl. Lauf-Rat, 2025

Mögliche Wirkung im Beispiel: Der Coachee erkennt, dass seine widersprüchlichen Gefühle seine Daseinsberechtigung haben und versteht besser, was in ihm vorgeht. Nun wird es wichtig, dass der Ängstliche und der Optimist sich versöhnen. Beide dürfen bleiben, benötigen jedoch ein inneres Gleichgewicht. Der Coachee nimmt bestenfalls noch einen Anteil dazu, der das Gleichgewicht hält: „**Der Teamleiter**“, seinen reflektierten & handlungsfähigen Anteil, der die berufliche Neuausrichtung anstoßen kann. Die Methode fördert beim Coachee emotionale Stabilität, Selbstklärung und erste Zielorientierung.

5.2 Die „Wunderfrage“: Zukunftsarbeit mit Führungskräften und Schlüsselpersonen

Kontext

Ich habe, auch in der eigenen Rolle als Führungskraft, erlebt, dass diese Zielgruppe einem enormen Druck ausgesetzt ist. Sie sind nicht nur stark in der Veränderung involviert, sondern müssen sich auch um die eigene Zukunft sowie um die Zukunft ihrer Abteilung kümmern. Systemisches Coaching hilft in diesem Zusammenhang vor allem bei der Zukunftsorientierung und der Entwicklung einer klaren Vision.²⁵ Die Wunderfrage ist ein Tool, dass dabei unterstützt, positiv in die Zukunft zu blicken und die Handlungsfähigkeit zu steigern.

Ziel

Die Erarbeitung eines Zukunftsbildes kann Ängste reduzieren und die Motivation steigern. Durch den Fokus auf die Zukunft beschäftigt sich die Führungskraft automatisch mit möglichen Lösungen. Dies unterstützt bei der Zielklärung und Ressourcenaktivierung. Die Coachees identifizieren ihre eigenen Stärken und Möglichkeiten, um die Restrukturierung aktiv zu gestalten. Darüber hinaus baut es Vertrauen im Team auf, erhöht Transparenz über die nächsten Schritte und schafft ein starkes Commitment.

Methodisches Vorgehen

Eine gute Methode zu Zukunftsarbeit ist die „Wunderfrage“.

1. Anleitung in Trance Sprache:
 - a. Coach bittet den Coachee sich vorzustellen, „dass über Nacht, während er tief und fest schläft, ein Wunder geschieht. Es ist nicht irgendein Wunder. Diese Wunder bewirkt, dass die Restrukturierung über Nacht gelöst ist. Doch das Wunder geschieht, während der Coachee schläft und er bekomme nichts davon mit. Am nächsten Morgen wacht der Coachee auf und die Probleme sind verschwunden, einfach so.“
2. Fragen vom Coach:
 - a. „Woran merken Sie, dass die Situation anders geworden ist?“
 - b. „Was fällt Ihnen als Erstes auf, wenn Sie aufwachen?“
 - c. „Welchen wichtigen Unterschied zu vorher werden Sie bemerken?“
3. Entwicklung eines Wunschbildes, in dem Hürden bereits überwunden wurden.
 - a. Der Coach bittet den Coachee das Bild seiner Abteilung/ seines Teams aufzumalen/ ein Visionsboard zu erstellen:
 - „Welcher erste kleine Schritt ist notwendig, damit das Wunder Wirklichkeit werden kann?“ „Bis wann möchtest du den Schritt umsetzen?“ „Was brauchst du dafür?“ „Was wäre ein sinnvolles nächstes Zwischenziel?“

²⁵ Vgl. Coaching Magazin, 2025

4. Reflektion & Abschluss:

- a. „Was ist jetzt anders?“
- b. „Welche Erkenntnisse nimmst du mit?“
- c. „Was könnte dich daran hindern, das Wunschbild umzusetzen?“
- d. „Wie gehst du damit um?“
- e. „Wen brauchst du dafür vielleicht noch?“

Wirkung

Durch die Visualisierung der Zukunft und des Maßnahmenplans werden die Zuversicht, Motivation und Zielklarheit gestärkt. Die Wunderfrage hilft dabei, positive Bilder der Zukunft entstehen zu lassen, negative Denkmuster aufzulösen und persönliche Ziele des Coachees zu klären. Auch Ressourcen werden entdeckt und das Gefühl der Selbstwirksamkeit gefördert. Führungskräfte haben nach der Visionsarbeit mehr Hoffnung. Auch das eigene Team wird dadurch wieder gestärkt und baut Vertrauen auf. Die Wunderfrage trägt dazu bei, Führungskräfte in den schweren Restrukturierungsphasen psychologisch und emotional zu stabilisieren.²⁶

5.3 Das „Team-Radar“: Ein Werkzeug für verbleibende Teams

Kontext

Auch hier habe ich erfahren, dass bei verbleibenden Teams oft Verunsicherung, Trauer oder gesteigerter Arbeitsdruck entsteht. Eine geeignete systemische Coaching-Methode hat den Fokus auf die Teamentwicklung und auf innenliegende Spannungen, die im ersten Schritt aufgedeckt werden müssen. Nach intensiver Recherche bin ich auf die Methode „Team-Radar“ gestoßen. Diese Methode fokussiert die Zusammenarbeit im Team und wird oft als Reflexionstool genutzt.

Ziel



Mit dem Tool schaffen es Teams, auf unterschiedlichen Dimensionen die Zusammenarbeit systematisch aufzuzeigen und Handlungsfelder abzuleiten, die zur Teamentwicklung beitragen. Dadurch entsteht ein klares Lagebild für das Team. Mittels der Fragen „Wo stehen wir? Welche Aspekte laufen gut, welche laufen nicht gut?“ werden Stärken und Schwächen sichtbar. Folglich kann das Team gemeinsam Maßnahmen entwickeln, die zu einer Verbesserung führen.

Methodisches Vorgehen

1. Team definiert gemeinsam die Beurteilungsdimensionen (Kommunikation, Meetingkultur, Vertrauen, Rollenklarheit etc.).
2. Jedes Teammitglied bewertet die Dimensionen in der aktuellen Situation mit Punkten z. B. auf einem Flipchart, auf dem das Netz mit Dimensionen abgebildet ist.
3. Es entsteht ein Team-Radar, dass Unterschiede und Übereinstimmungen verdeutlicht.
4. Im Team werden die Ergebnisse reflektiert:

²⁶ Vgl. Eggert, 2023

- „Was bedeutet das Ergebnis?“
- „Was hat dazu beigetragen?“
- „Wie können wir gemeinsam Veränderungen herbeiführen?“
- „Welche Maßnahmen leiten wir konkret ab? Wer ist verantwortlich und bis wann?“

5. Wiederholung der Methode z. B. einmal im Quartal, um Veränderungen zu beobachten und das Team weiterzuentwickeln.

Wirkung

Durch die gemeinsame Erarbeitung und Bearbeitung der Handlungsfelder wird die Zusammenarbeit im Team deutlich verbessert, vorausgesetzt, das Team setzt die Maßnahmen konsequent um. Die regelmäßige Wiederholung misst den Erfolg der Maßnahmenumsetzung. Mit der offenen Reflexion wird vor allem die psychologische Sicherheit im Team gestärkt, und das Vertrauen wächst. Alle Stimmen kommen zu Wort. Dies hilft sowohl beim Fördern des Teamzusammenhalts als auch beim Bewegen der Teamdynamiken, damit das verbleibende Team auch weiterhin handlungsfähig und positiv bleibt.²⁷

6 Abschluss – Fazit

Aus meiner Untersuchung, **wie systemisches Coaching als stetiger Begleiter die emotionale und psychische Stabilität bei Mitarbeitenden in Restrukturierungsprozessen stärkt**, lassen sich folgende Erkenntnisse zusammenfassen:

- ❖ Systemisches Coaching bietet einen Rahmen, in dem Mitarbeitende und deren Herausforderungen nicht losgelöst vom gesamten System betrachtet werden. Die Arbeit mit dem gesamten System leistet einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg.
- ❖ Die Ressourcen der Mitarbeitenden können durch systemische Methoden sehr gestärkt werden. Wirkungsvolle Interventionen dafür können u. a. das Arbeiten mit dem „Inneren Team“, die „Wunderfrage“ oder die Teamentwicklung mit dem „Team-Radar“ sein. Durch gezielte Fragen, Metaphern und Visualisierungen werden die eigenen Stärken und Handlungsspielräume bewusst erarbeitet.
- ❖ Insbesondere die Selbstwirksamkeit und Resilienz der (gekündigten) Mitarbeitenden wird durch die Anwendung systemischer Coachingmethoden gefördert. Mitarbeitende gewinnen das Gefühl von Kontrolle zurück.
- ❖ Durch den Fokus auf Zukunft und Lösungen wird die emotionale und psychologische Last kleiner und die Stabilität größer. Hoffnung entsteht, und die Sinnorientierung wird neu gesetzt.
- ❖ Führungskräfte des mittleren Managements aktiv ins Coaching einzubinden erhöht den Wirkungsgrad der Initiativen. Diese Zielgruppe bewegt sich in Restrukturierungsprozessen häufig zwischen Strategie und Mitarbeitenden.

Zusammenfassend stelle ich fest, dass der gezielte Einsatz systemischer Coaching-Methoden die mentale Gesundheit der Betroffenen stärkt und sich zugleich positiv auf die Unternehmenskultur sowie die Außenwahrnehmung des Unternehmens auswirkt.

²⁷ Girardi, 2025

Literaturverzeichnis

Amy C. Edmondson. The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. in Hoboken, 2019.

Böckler Impuls., 2016. Job weg, Sinn verloren. S. 6.

Edmondson, A. C., 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams.

Ina Goller & Tanja Laufer. Psychologische Sicherheit in Unternehmen; Wie Hochleistungsteams wirklich funktionieren. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2018.

Körper, Dr. B., Richter, Dr. G., 2012. Restrukturierung in Organisationen und mögliche Auswirkungen auf die Mitarbeiter.

Körper, B. & Gerstenberg, S. 2016. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt: Arbeitsplatzunsicherheit (Job Insecurity).

Manfred F. R. Kets de Vries. The Leadership Mystique (2nd ed.). Harlow: Pearson Education, 2006.

Oldenburg, M., 2024. Die Rolle des Menschen im Change: Der Faktor Mensch im Change Management – Teil 1: Welche Rolle spielt er?

Sipondo, A. & Terblanche. N., 2024. Organisational coaching to improve workplace resilience: a scoping review and agenda for future research.

Wiebke Stegemann & Wolfgang Müller. 2024. Das innere Team in Aktion. Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH, 2024.

Van Eersel, J. H. W, Taris, T.W. & Boelen, P.A., 2022. Job loss-related complicated grief symptoms: A cognitive-behavioral framework.

<https://berg-macher.com/modernes-change-management/>, 09.06.2025

<https://www.sage.com/de-de/blog/restrukturierung-in-unternehmen/>, 10.06.2025

<https://sandrabrauer.de/resilienz-emotionale-stabilitaet-in-krisenzeiten/>, 11.06.2025

<https://www.weissman-institut.de/post/resilienz-stärken-in-der-dunklen-jahreszeit-so-bleiben-sie-emotional-stabil-und-ausgeglichen>, 11.06.2025

<https://www.eurokadra.com/de/ratschl%C3%A4ge/jobverlust/>, 11.06.2025

<https://intrapsychisch.de/das-konzept-der-selbstwirksamkeit-nach-bandura/>, 11.06.2025

<https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/veraenderungen-in-organisationen>, 12.06.2025

<https://www.economics.phil.fau.de/files/2019/08/2019-Fifka-und-Becker-JMS-Das-mittlere-Management-Noch-immer-gefangen-im-Sandwich.pdf>, 12.06.2025

<https://www.hhs.se/en/research/sweden-through-the-crisis/dealing-with-survivor-syndrome/>, 12.06.2025

<https://lauf-rat.de/blogs/methoden-blog/inneres-team-erklarung-und-anleitung>, 20.06.2025

<https://www.heimsoeth-academy.com/das-innere-team-ein-selbst-coaching-tool/>, 20.06.2025

<https://www.coaching-magazin.de/konzepte/visionsbasiertes-coaching>, 16.06.2025

<https://www.sozial.de/dossiers/systemische-beratung/wunderfrage.html>, 16.06.2025

<https://www.teamprove.de/blog/was-ist-eigentlich-das-teamradar/>, 16.06.2025