



You can't stop the waves...
but you can learn to surf! (Jon Kabat-Zinn)

InKonstellation

Coaching Ausbildung Systemischer Coach (IHK)

Hausarbeit

Ressourcen- und lösungsorientierte Begleitung eines Managementteams in einer Unternehmenstransition am Beispiel eines Kickoff-Workshopmodul

Inwiefern bietet die Systemtheorie und der Konstruktivismus mit dem wirkungsvollen Einsatz von systemischen (Coaching-)Methoden einen positiven Einfluss auf den individuellen Change- und Trennungsprozess, den Change des Managementteams und auf das Führungsverhalten?

Ausbildungsgruppe: Coaching Ausbildung Online (CA-O25/JAN)

Vorgelegt von: Anonym

Abgabetermin: 04.08.2025

Inhaltsverzeichnis

1. Abstrakt und Einleitung.....	III
2. Theoretischer Hintergrund und Begriffsdefinitionen	4
2.1 Systemtheorie, Konstruktivismus und systemisches Denken	4
2.2 Ressourcenorientierte Transaktionsanalyse.....	6
2.3 Change Management - Theorie U.....	8
3. Praxisbeispiel Kickoff-Workshop „Unsere Zukunft“	10
3.1 Das Workshop Design	11
3.2 Beschreibung der Workshop Sequenzen.....	12
3.3 Ergebniswürdigung.....	14
4. Ausblick: weitere Prozessbegleitung in den Transitionsphasen bis zum Verkauf	14
5. Literaturverzeichnis.....	16

1. Abstrakt und Einleitung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist, an einem bereits stattgefundenen Praxisbeispiel darzustellen inwiefern Erkenntnisse der Systemtheorie und des Konstruktivismus und damit verbundene systemische (Coaching-) Methoden hilfreich sind ein Führungsteam (Individual- und Teamebene) würdigend, ressourcen- und lösungsorientiert durch die erste Transitionsphase „nach Verkündung der Unternehmensentscheidung (Verkauf einer Unternehmenseinheit)“ zu begleiten.

Es wird dargestellt welche Methoden für den Changeprozess, „Abschiedsprozess“ (& Trauerprozess) und den Beginn der „Neuausrichtung“ angewandt wurden. Des Weiteren wird herausgearbeitet inwiefern sie für die individuelle Verarbeitung und Wirksamkeit sowie die Beibehaltung und Steigerung der (Führungs-)Handlungsfähigkeit beitragen/beigetragen haben.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass in Analogie zu einem Coachingprozess nachfolgenden Phasen zu Beginn

- *In Kontakt kommen/gemeinsamer Einstieg*
- *Situationswürdigung (Problemwürdigung, nach Ziel und Auftrag suchen)* und
- *Systemanalyse* (inkl. Resonanz auf einzelne ICH Zustände)

es sich im Folgenden als sehr wirkungsvoll erwiesen hat

- auf die *individuellen & Teamressourcen* zu schauen (Brücke bauen, um Ordnung für Neues zu schaffen) und im Anschluss
- lösungsorientiert in einen gewünschten Zielzustand hineinzuarbeiten (*Ordnung für Neues schaffen*) sowie die ersten Schritte in Richtung dieses Zielbildes zu definieren,
- und mit einem *vertrauensvollen Abschluss* den Workshop abzurunden.

Im Fazit des erfolgten Kickoff-Workshopmodul ist bis heute nachhaltig ein individuell veränderter Umgang mit der Tatsache der Transition und ein positiver Mindset (individuell sowie im Managementteam) mit einer konkreten Roadmap (als Anker für den Positivismus & den gewünschten Zukunftszustand) entstanden. Die Belegschaft, die durch dieses Managementteam geführt wird, konnte hiervon bislang durch eine sinnstiftende, authentische und damit emotional und sachlich stimmige Führung und gemeinsame Neuausrichtung ebenfalls profitieren („Teamwork makes the dream work“, John C. Maxwell). Ergänzt durch individuelle Einzelcoachingangebote ist eine Nachhaltigkeit und wirkungsvolle Brücke zu eigenen Ressourcen und deren positiver Auswirkungen nach 11 Monaten klar erkennbar.

2. Theoretischer Hintergrund und Begriffsdefinitionen

2.1 Systemtheorie, Konstruktivismus und systemisches Denken

Die Systemtheorie stellt nicht einen wissenschaftlichen Ansatz dar, sondern ist vielmehr dadurch geprägt, dass sie sich „mit der Welt der Objekte“ beschäftigt, „sie aber nicht aus ihren realen Zusammenhängen isoliert“, sondern die Objekte „in Beziehung zueinander“ setzt. Ge- paart mit den Einflüssen des Konstruktivismus, „der sich mit dem menschlichen Erkennen, Denken, Urteilen beschäftigt“ und die Welt in Wechselwirkung /-beziehung zwischen dem Er- kennen und Erkanntem (der Welt der Objekte) setzt, ist letztendlich die Definition von syste- mischem Denken entstanden. „An die Stelle geradlinig-kausaler treten zirkuläre Erklärungen, und statt isolierter Objekte werden die Relationen zwischen ihnen betrachtet“. ¹ (Fritz B. Simon, Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, S. 12/13)

Nach dem radikalen Konstruktivismus existiert eine objektive Realität/Wirklichkeit nicht. Die Wirklichkeit von jedem Menschen wird durch seine individuelle, seine subjektive Wahrnehmung und Interpretation konstruiert. In diesem Kontext entstehen Glaubenssätze (Überzeugungen, die das Individuum für sich als wahr emp- findet). Das systemische Arbeiten hat sich im Laufe der Zeit seit den 70er und 80er Jahren im methodischen Vorgehen und den zugrunde gelegten Prämissen unterschiedlich differenziert, so dass sich heute mehrere Schulen voneinander abgrenzen lassen: strukturelle/strategische Familientherapie, Mailänder Modell und Heidelberger Schule mit mehrgenerationalen Ansät- zen, narrative Ansätze, Familienskulpturen nach Virginia Satir und lösungsorientierte Ansätze.

Ein System ist in der Systemtheorie ein aus mehreren Teilen zusammengesetztes Ganzes. Ein- zelne Teile verfügen dabei über Eigenschaften, die sich untereinander beeinflussen können und ein gemeinsames Ganzes ergeben. Systeme können sowohl starr wie auch veränderlich sein, damit sind sie von innen wie von außen als System zu erkennen. Wenn wir über z.B. eine Firmenstruktur, einen Menschen sprechen, so ist dies ein abstraktes System. In diesen Syste- men finden wir im Gegensatz zu konkreten Systemen (z.B. ein Stuhl als Gegenstand) unter- schiedliche Komponenten, die sich aufeinander beziehen können, miteinander in Wechselwir- kung stehen und daher nicht so einfach „anzufassen“ oder (be)greifbar sind. Sie sind nicht trivial. Sie sind autopoietische Systeme ² (Fritz B. Simon, Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, S. 53) ,

„die sich immer und ausschließlich aufgrund ihrer aktuellen internen Strukturen und Prozesse verhalten. Sie sind selbstbezogen und innengesteuert“ (Selbstreferentialität und operative Geschlossenheit). Sie produzieren ihre Organisation selbst und halten diese auch selbst auf- recht. Darin besteht zugleich ihre Autonomie. Gleichmaßen sind Sie dennoch nicht unab- hängig von dem, was in der Umwelt (in den anderen Systemen), durch äußere Auslöser pas- siert. Es entsteht eine Zirkularität, eine nicht vorhersagbare Reiz-Reaktion oder Ursache-Wir- kungs-Zusammenhänge, das, was Humberto R. Maturana als Entdecker der Autopoiesis be- schrieben hat als nicht mögliche „instruktive Interaktion“ oder auch die Chaos- und Komple- xitätstheorie als Forschungsfeld hatte. „Durch die Zirkularität ergibt sich, ..., dass der Klient immer einen Einfluss auf seine Systeme und sein Leben haben wird, weshalb man seine Pro- bleme eigenständig lösen kann.“ ³ (InKonstellation, Lehrskript Systemische Coach Ausbildung, S. 10). Im Grundsatz ist Ziel eines jeden Systems „rundzulaufen“, zu funktionieren. Relevanz hat auch damit die Er- kenntnis, dass ein „Problem“ nur mit der Wechselwirkung in einem System erklärt werden

kann, nicht in einem einzelnen Individuum. Störungen stellen für nicht triviale, energetisch offene Systeme aufgrund des Modells der Autopoiesis eine Chance dar. Autopoietische Systeme sind organisierte Systeme, die sich selbst erschaffen. Die Organisation steht dabei für einen Prozess. Systeme, die sich in einem kritischen Zustand befinden, „...offenbaren eine sehr charakteristische Eigenschaft“...stört man dieses System mehrmals „so erhält man ein Spektrum an Reaktionen, die sich durch das Potenzgesetz beschreiben lassen“. Durch Veränderung der Randbedingungen, der Umwelt, äußerer Auslöser, „können Systeme ihre Kohärenz am besten in einem dynamischen Zustand zwischen Ordnung und Chaos aufrechterhalten“. Es können so neue Kopplungen und Strukturen entstehen.⁴ (Fritz B. Simon, Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, S. 30/32FF)

Ein weitere theoretische Grundlage für diese Hausarbeit liefert Niklas Luhmann⁵ (Niklas Luhmann, Was ist Kommunikation?, 1988 In Fritz B. Simon, Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktion in der systemischen Therapie, S.19-31, 1997)

, der soziale Systeme dadurch beschreibt, dass Sie aus Kommunikationen (als Elementen) und deren Relation zueinander bestehen. Man kann ferner nach Luhmann nicht alleine kommunizieren, nur alleine Handeln. Ferner führt Fritz B. Simon aus, dass „Kommunikation einen Typus an Wirklichkeitskonstruktion bezeichnet, den wir als Erklärung kategorisieren können“. ⁶ (Fritz B. Simon, Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus, S. 92).

„Jede zwischenmenschliche Struktur, also jedes soziale System, besteht immer auf Grundlage der Kommunikation. Wie Menschen sowohl verbal als auch nonverbal miteinander umgehen, was sie übereinander und über sich selbst denken, wie sie einander beurteilen, bestimmt die Laufrichtung und interne Bewegung des Systems.“ ⁷ (Martin Lichtenberg, Systemisches Coaching für Führungskräfte, S.13)

Damit sind in diesem Abschnitt mindestens 3 wichtige Grundlagen für das gewählte Praxisbeispiel aufgeführt:

Mit der Autopoiese und Zirkularität sowie erforderlichen Dynamik zwischen Chaos und Ordnung ist eine Anpassungsfähigkeit an neue (Rahmen)Bedingungen gegeben und auch ein erster ressourcenorientierter Ansatz für das Coaching geschaffen, der uns im Rahmen des Beispiels in dieser Hausarbeit später nochmals als wichtiger Punkt begegnen wird. Ferner ist auch für das Design des Workshops mindestens ein zweiter Punkt aus diesem Abschnitt von Bedeutung: die nicht Vorhersehbarkeit der „Reaktion“ von nicht trivialen Systemen. Daher sind Coachingmethoden, die alle internalen und externalen, stimmigen/nicht zueinander stimmig erscheinenden Sinnesmodalitäten (VAKOG) spiegeln (Pacing) wichtig, letztendlich auch damit ein Rapport zwischen Coach und Coachee(s) entsteht (s. hierzu auch die Ausführungen von Paul Watzlawick). Dieses gemeinsame Gefühl des Gleichklangs ist in diesem Praxisbeispiel sehr wichtig, damit über eine vertrauensvolle Kommunikation/Beziehung der Workshop als uneingeschränkte Hilfestellung „ohne Hidden Agenda“ angenommen werden kann. Ein Backtracking als Coachingtechnik, mit der vom Coachee erhaltene Gesprächsinhalte wiederholt und an ihn in vom Coach zusammengefasster Form zurückgegeben werden, fördert den Rapport und stellt sicher das der Coachee mit dem vom Coach verstandenen Inhalt resoniert.

Der dritte wichtige Punkt ist daher in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Kommunikation für das „Begreifen“ der Klienten, für das Arbeiten auf Augenhöhe mit den Klienten und damit beispielweise die Wichtigkeit des aktiven Zuhörens (mit Methoden wie Zusammenfassen, Paraphrasieren, Reframing, Pacing, Positives Konnotieren etc.), um in neutraler Haltung in Interaktion zu treten und im Sinne des Insel-Modells die „Brücken“ schlagen zu können ^(Insel-Modell, S. 34/35, InKonstellation Lehrskript Systemische Coach Ausbildung). „Durch die Grundhaltung der Neugier wird offen nachgefragt, um den Detailgehalt des Erlebten des Klienten ...zu erweitern und einen Reflexionsprozess zu ermöglichen“. „Es wird deutlich, dass der Klient Raum bekommt und das Gesagte gehört und aufgenommen wird.“ „Diese Wertschätzung ist wichtig für den Beziehungsaufbau“ ^{8 (InKonstellation Lehrskript Systemische Coach Ausbildung, S.10)}. Für den Workshop waren auch die Rollen der „Begleiter“ essenziell: der Workshop wurde durchgeführt durch einen externen qualifizierten Coach & Transaktionsanalytiker und einer internen HR Leitung. Alle Coachingelemente wurden ausschließlich durch den externen Coach durchgeführt, da dieser alleine in der Lage als neutral anerkannt zu sein und schnell vertrauenswürdig einen Rapport mit den Coachees herstellen konnte, während die HR Leitung Teil des Systems war/ist und auch in anderer Rolle im bisherigen System als Führungskraft aktiv ist. ^{9 (s.a. InKonstellation Lehrskript S.18-23: Rolle des systemischen Coaches, Die Grundprinzipien des Coachings)} Die HR Leitung hätte sicher Coaching Methoden anwenden können, kann aber aus meiner Betrachtung nur mit Risiken rollenkonform in beiden Rollen „neutraler Coach“ und „Führungskraft/Betroffene im System“ wirken.

2.2 Ressourcenperspektive in der Transaktionsanalyse

Die Transaktionsanalyse (TA) ist eine psychologische Theorie der menschlichen Persönlichkeitsstruktur, die auf der Freudschen Psychoanalyse basiert und sich im Ziel die Entwicklung und Veränderung der Persönlichkeit zu fördern befasst. Der Hauptansatzpunkt liegt in der zwischenmenschlichen Kommunikation (verbal/non verbal). Die TA wurde Mitte des 20. Jahrhunderts von Eric Berne begründet und bis heute fortlaufend weiterentwickelt.

In besonderem Maße entstand auf dem „weg von“ problemzentrierten Therapien „hin zu“ gegensätzlichen, salutogenetischen Modellen eine „wechselseitige Befruchtung von ressourcenorientierten systemischem und transaktionsanalytischem Denken“. Die Frage nach der Ursache der „Störung“ wird im systemischen Kontext bedeutungslos. Systemisches Arbeiten gibt „lebenden Systemen Anstöße, die ihnen helfen, neue Muster miteinander zu entwickeln,“ etwas Neues anzunehmen, das Wachstum ermöglicht. „Das allein der Anstoß wirksam sein kann, basiert auf der Vorstellung, dass alle Ressourcen zur Lösung bei Menschen und Systemen vorhanden sind, aber bisher nicht genutzt wurden.“ ^{10 (Bertine Kessel/Hanne Raeck/Dörthe Verres, Ressourcenorientierte Transaktionsanalyse, 2. Auflage 2021, S.17)}

Die TA stellt verschiedene Konzepte zur Verfügung, mit denen Menschen ihre erlebte Wirklichkeit reflektieren, analysieren und verändern können. Die TA nutzt, wie oben erwähnt, das Mittel der Kommunikation, um es dem Klienten zu ermöglichen die individuelle Realitätswahrnehmung und ihre Interaktion zu interpretieren.

Transaktionsanalytisches und systemisches Denken sind sich sehr nah (individuelle Wirklichkeitskonstruktion, Wirkung durch Wechselseitigkeit, Ressourcenansatz, OK OK Modell, Autonomie etc.).

Auch Eric Berne definierte im Rahmen seines Kommunikationsmodells das ICH Zustände Modell (Kind-Ich mit Rebellion und Anpassung/unmittelbare Bedürfnisse, Eltern-Ich als fürsorglicher und kritischer Teil/positive Reaktionen oder kritische Botschaften, Erwachsenen-Ich als logischer Part/Reaktion meist situativ korrekt, vorausschauend, rational) das Erwachsenen-Ich als eine Ressource zur Lösung von Problemen, die durch Impulse (re)aktiviert werden muss/kann. Auf der Ebene des Erwachsenen-Ich sollten sich Gesprächspartner befinden für eine effektive, reibungslose und optimale Kommunikation.

TA Konzepte reduzieren Komplexität und ermöglichen schnelles Verstehen und Handeln, da die Modelle reich an Metaphern sind. Dieser „ordnende“ Charakter bildet eine gelungene Ergänzung zu den Möglichkeiten und Wirklichkeitskonstruktionen des systemischen Ansatzes.

Im Rahmen des gewählten Praxisbeispiel macht der transaktionsanalytische Blick zurück in individuelle oder/und kollektive Erlebnisse Sinn, da kurz und prägnant „Problem(e) mit „Lebensgeschichten““ gewürdigt, verkürzt mögliche Ursachenhypothesen ausgemacht werden können und damit der Sinn alter „Zeiten, Muster“ erklärt werden können. Laut Kessel & Kessel ist es „tröstlich zu verstehen, dass Verhalten(smuster) zu anderen Zeiten Sinn ergeben hat (haben), es auf diese Weise zu begreifen, würdigen und loslassen zu können.“ In der Gestalttherapie würde man so „eine Gestalt schließen“, um dann neue Muster zu entwickeln und zu verankern. Verstehen, Trauern, Abschied nehmen als wichtige würdigende Komponente, um dann im Schwerpunkt ressourcen- und lösungsorientiert in das Neue zu arbeiten. Dies machte im Praxisbeispiel vor allem Sinn, um die ersten Blockaden im Veränderungsprozess zu lösen. Auch liefert das Kommunikationskonzept anhand der Antworten auf Fragen im Coaching Hinweise in welchem ICH im jeweiligen Thema sich der Coachee befindet.

Entscheidend für einen würdigenden ressourcenorientierten Ansatz war im Weiteren das Prinzip des „Sowohl-als-auch“ Ansatzes für das Bild der Zukunft. Denn die erworbenen Ressourcen beim „alten Arbeitgeber“ sollten, sofern sinnig für die Führungskräfte, durchaus in das Zukunftskonzept „mitgenommen“ werden (ob angepasst oder teilweise unverändert lag in der Entscheidung der Führungskräfte).

Der Hypnotherapeut Gunter Schmidt (2015) beschreibt dies treffend mit der Metapher des Problem-Lösung-Twists. Sie verdeutlicht im Lernprozess zwischen alten, durch einen aktuellen Auslöser getriggerte „Musterschaltungen“ und neu angelegten „Ersatzschaltungen“ bewusst zu wechseln (zu „twisten“).

Aus „wir werden verkauft“ wurde so im Praxisbeispiel „wir verkaufen uns!“ (mit den jeweiligen Ressourcen als „Moments of pride“) in der inneren Haltung!

2.3 Change Management – Theorie U

Da auch die Transition zu einem neuen Unternehmer einen Veränderungsprozess darstellt, widme ich mich an dieser Stelle vollständigshalber kurz dem Begriff Change Management, der im Laufe der Zeit aufgrund einer Vielzahl von unterschiedlichen Verständnissen und „Denkschulen“ keine eindeutige Definition mehr liefert. Es ist vereinfacht das „Management von Veränderung(en)“ mit den jeweiligen passenden Methoden, daher oft auch verstanden als „Change Management Begleitung“ (in der Beratung).

Olaf Hinz liefert zum Change Management 4 allgemeine Prämissen für wirksame Transformation ¹¹ (Olaf Hinz, Change Maker Wirksame Veränderungen unter maximaler Unsicherheit, 2020, S. 19/20):

1. *Veränderung geschieht immer nur am Rande des Chaos, nie mittendrin.* Von Krise und Disruption muss daher die Prozessbegleitung durch geeignete Instrumente und Methoden wieder „auf Kurs bringen“, „eine Navigation durch den Sturm ermöglichen“, idealerweise dazu begleitend „befähigen“ oder systemisch gesprochen „Ressourcen dafür wachzuküssen“
2. *Jede Struktur kann thematisiert und bearbeitet werden, dass es ohne Strukturen im Unternehmen nicht geht, muss aber klar sein.* Die Existenz ist nicht verhandelbar, sehr wohl das Wie und der Inhalt.
3. *Im Veränderungsprozess kommt es auf Unterschiede und Widerstände an.* Durch Veränderungen entstehen zwangsläufig Widerstände. Das System strebt dann wieder nach Stabilisierung.
4. *Interessen sollen geäußert und gehört werden, aber die eigene Perspektive ist nicht unantastbar.*

Ich gehe für unsere betriebliche Arbeit -auch aufgrund der Passung zum systemischen Arbeiten- an dieser Stelle auf die Theorie U von Otto Scharmer näher ein.

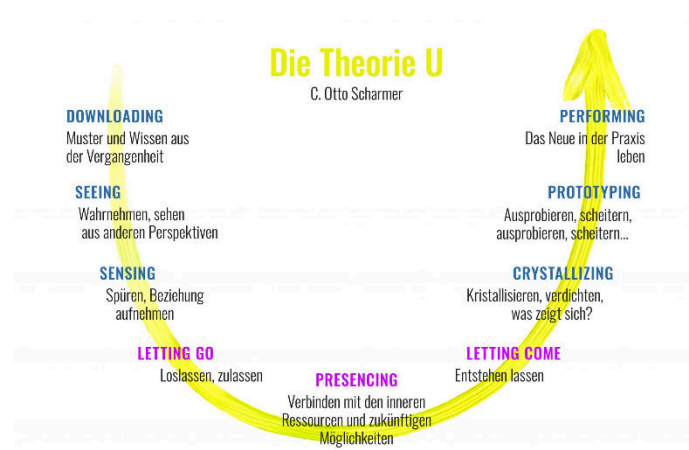
Die Theory U ist eine Methode für einen ganzheitlichen Veränderungsprozess in Organisationen. Sie wurde entwickelt von Otto Scharmer, aufbauend auf den Arbeiten von Kurt Lewin über Gruppendynamik und Peter Senge zur Lernenden Organisation.

Das U beschreibt den Verlauf des persönlichen Entwicklungsprozesses durch die Veränderung. Von der Oberfläche in die Tiefe und zurück an die Oberfläche. Dabei werden die Ebenen Kopf, Herz & Intuition beteiligt.

Zentraler Gedanke ist die These, dass es im hohen Maße davon abhängt, wie eine Situation sich entwickelt, wie man an sie herangeht. Also abhängig von der eigenen Aufmerksamkeit und Achtsamkeit. Der Kern des Begleitungsprozesses mit dem Ansatz von Otto Scharmer besteht aus dem Spüren der Anwesenheit und der Verbundenheit mit der inneren Quelle, mit dem Herz und der Intuition. Gelingt dies, so verändert sich dadurch unser Denken, unsere Kommunikation, unsere Haltung und oft auch unsere Zusammenarbeit. Damit kann die Theory U tiefgehende Veränderungsprozesse mit langfristigen Werten schaffen und ist für das Praxisbeispiel im Sinne der Neuausrichtung der Organisation auf einen neuen Unternehmer (mit

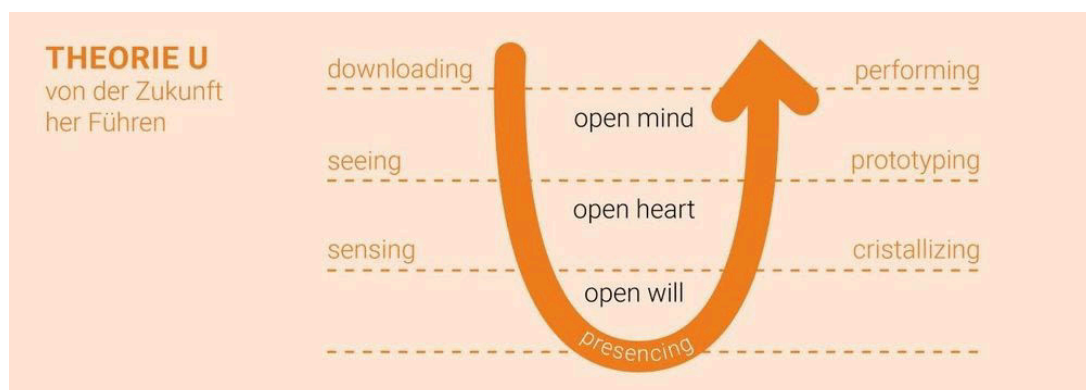
anderem Geschäftsmodell, anderen Entscheidungskriterien für Geschäftsentscheidungen, anderer Führungs- und Zusammenbeitskultur etc.) ein sehr passender Ansatz. Der systemische Coachingansatz, die Kommunikationskonzepte der TA ergänzen sich mit der Theorie U optimal für das Praxisbeispiel. Doch nun zum U-Prozess.

Der U-Prozess durchläuft dabei die folgenden Phasen:



(Quelle: School of Facilitating.de, 24.04.2025)

Ein zentraler Beitrag dieser Theorie liegt in der Verbindung der äußeren Dimension von Veränderung mit der inneren Dimension (unserer Akzeptanz, unsere schöpferischen Kräfte etc.). Otto Scharmer spricht von drei inneren Führungsinstrumenten: open mind, open heart, open will. Das Konzept findet ebenso mit den 4 Ebenen des Zuhörens (downloading; open mind/sachlich, Neugier, spielerisch sein wollen, von eigenen Vorurteilen lösen, Wechsel zu nicht wissenden Haltung; open heart/empathisch, in Andere hineinversetzen/Perspektivwechsel, Mitfühlen, emotionale, somatische Intelligenz; open will/schöpferisch, verbunden sein mit dem eigenen Commitment und tieferen Sinn, die im Hier und Jetzt beste Aktion) im Coaching Anwendung.



(Quelle: www.neuenarrative.de, 24.04.2025)

Ziel des Kickoff-Workshops im fortlaufenden Praxisbeispiel war mindestens bis einschließlich zur Phase „letting come“ zu arbeiten.

3. Praxisbeispiel Kickoff-Workshop „Unsere Zukunft“

In den Vorüberlegungen zu einer wirkungsvollen Begleitung des Führungsteams sind wir im Grundsatz an den Begriffen (& dazugehörigen Vorgehensweisen) Beratung und Coaching vorbeigekommen. Aus den ausführlichen theoretischen Herleitungen im Abschnitt 2 war sehr offensichtlich, dass ein reines beraterisches Vorgehen im Sinne einer „klassischen“ Organisationsentwicklung/Teamentwicklung nicht nachhaltig und zielführend sein kann. In der Change Management Kurve bzw. den 7 Phasen des Change (beispielsweise nach Kübler-Ross/Streich) war das Ziel die Phasen „rationale Einsicht“/„emotionale Akzeptanz“ zu durchlaufen, ggf. wo noch erforderlich auch „Ablehnung“ oder gar „Schock“ transparent zu machen und darauf dann flexibel reagieren zu können). Bei dem Praxisfall entscheidet der Unternehmer einer Firma mit >10.000 Mitarbeitenden einen Unternehmensteil mit insgesamt 1200 Mitarbeitenden (Belegschaft inkl. Führungskräfte im mittleren Management) arbeitend an 3 Standorten jeweils als Einzelstandorte zu veräußern. Die Weiterbeschäftigung und Altersvorsorge bei den potenziellen Käufern ist durch Verhandlungspakete mit dem Gesamtbetriebsrat (GBR) für einige Jahre abgesichert worden. Die lokale Geschäftsleitung (auch zugehörig zum lokalen Führungsteam) ist nicht abgesichert durch den bevorstehenden Betriebsübergang und kann mit den neuen Unternehmern (Käufern) einen neuen Arbeitsvertrag schließen. Ob und in welcher Anzahl der Geschäftsleitungsmitglieder (GL) dies gelingt, ist zum Zeitpunkt des Workshops noch unklar. Es gibt ein „übergreifendes Führungsteam“ im Mindset mit weitestgehend lokaler Verantwortung, eine „übergreifende GL“ mit übergreifender Verantwortung für die 3 Standorte. Der Kickoff Workshop fand 10 Monate nach Verkündung des Unternehmensteilverkaufes, der für viele Führungskräfte unerwartet war, statt. Selbstverständlich gab es im Vorfeld eine Thematisierung und Begleitung im Führungsalltag im Sinne der Change Management Kurve im Schwerpunkt in den Phasen Schock und Ablehnung mit „Zuhören“, „Stimmung aufnehmen/Sorgen ernst nehmen“ während das Verhandlungspaket mit dem GBR verhandelt wurde. Der Verkäufe der 3 Standorte wird ab Zeitpunkt des Kickoff Workshops in ca. 15-28 Monaten zu unterschiedlichen Zeitpunkten sein.

Bedeutet in den Vorüberlegungen haben wir folgende mögliche Themen in der Bearbeitung gesehen:

- Wie wurde die Nachricht „from the Top“ zum Verkauf aufgenommen? Wie geht es unseren Führungskräften damit? Wo stehen Sie im persönlichen Prozess des unabwendbaren und durch den Unternehmer ausgelösten Change?
- Wie halten wir bis zur Veräußerung (& ggf. darüber hinaus) unsere Zusammenarbeit als Geschäftsleitung mit unseren Kolleg*innen im Führungsteam des mittleren Managements? Wie teilen wir unser Commitment zu unserem lokalen Management und auch unsere Betroffenheit? Wir bekommen wir transportiert, dass wir alles uns Mögliche tun werden, um uns im Verkaufsprozess zu unterstützen?
- Wie gelingt es uns als Führungsteam handlungsfähig zu bleiben, durch den Change zu navigieren/zu führen mit eigener Change Kurve, mit Führungsteam-Change Kurve, mit

Belegschafts-Change Kurve? Welches Commitment, welchen Austausch benötigen wir hierfür miteinander?

- Und wie bereiten wir uns optimal auf den neuen Unternehmer (Käufer) vor, um zu zeigen, dass wir (kommend aus einem größeren Unternehmen mit komplexen Strukturen) auch „Mittelstand“ denken und handeln können und auch hier „open will, open heart, open mind“ für den Unternehmer erlebbar wird? Wie gelingt uns eine persönliche Transition? Ab wann erfordert es eine reine Standortsicht und mehr und mehr ein lokales Führungsteam pro Standort?
- Und mittels welcher wirkungsvollen Methoden geht dies effizient und effektiv?

Durch die Unklarheit, wo konkret jeder Einzelne von uns im persönlichen Prozess steht und den aufgezeigten Zielen/Fragestellungen wählten wir im Schwerpunkt den systemischen Coachingansatz kombiniert mit der Transaktionsanalyse. Steve de Shazer hat mit der lösungsorientierten Kurzzeittherapie sicher auch Impulse für unseren Workshop gegeben („Überlegen durch Perspektivwechsel/Dekonstruktion der Sichtweisen des Coachees, Prinzip der kleinen Schritte zum „Geschafft“ und damit ein Arbeiten raus aus einer möglichen psychischen Belastung hin zu einer positiven Zielorientierung mit allen individuellen Ressourcen, die in uns sind).

3.1 Das Workshop Design

Zeit	Sequenz	Methode
09:30	Get-together & Begrüßung	CEO
10:15	GL im Dialog	Interview und kollegialer Dialog <i>Teilnehmer: CEO, Geschäftsleitung (GL) inkl. HR Leitung als Bestandteil der GL</i> <i>Interviewer 1: HR Leitung</i> <i>Interviewer 2: externe Begleitung</i>
10:45	Check-In und aktuelle Situation	Aufstellungsarbeit/Soziogramm/Coachingfragen/Resonanz am Ende im Plenum (i.S. gemeinsame Erkenntnisse) <i>externe Begleitung</i>
12:30	Unsere Zukunft	Gruppenarbeit, 3 Gruppen interdisziplinär> Pitch mit Feedback aus dem Plenum 1,5 Std. (45min und 5min Pitch/ 10min Feedback) <i>externe Begleitung</i>
14:30	Handlungsbedarf aktuelle Situation	Gruppenarbeit, selben 3 Gruppen > Start Stop Continue (unsere erste Schritte Roadmap) 30min ohne Vorstellung im Plenum, Walk around danach nur Verständnisfragen im Plenum <i>externe Begleitung</i>

15:30	„Moments of pride“	Coaching im Plenum: positive Momente/kraftvolle Momente gemeinsam sammeln (Ressourcen) <i>externe Begleitung</i>
16:00	Change-Management/Coaching Angebote & unsere nächsten Schritte im M&A Prozess	Input: Coaching Angebot & FührungsKRAFT Reihe (inhaltliche Lern-Nuggets und Inspirationsreihe) <i>HR-Leitung</i>
16:45	Check-Out	<i>Alle</i>

3.2 Beschreibung der Workshopsequenzen

In der Sequenz „GL im Dialog“ war das Ziel durch einen kollegialen Dialog zwischen den Geschäftsleitungs-Mitgliedern (GL) aufzuzeigen wie diese bislang individuell, als GL Team mit der Verkaufsverkündung umgegangen sind und noch umgehen. Darüber hinaus war es wesentlich „auf Augenhöhe“ mit dem Führungsteam Offenheit, Transparenz, Nahbarkeit zu zeigen, zu signalisieren „wir sind genauso betroffen, wir sitzen mit Euch im selben Boot“ und „wir setzen mit Euch Alles daran einen guten Übergang vorzubereiten und zu schaffen“.

In dieser Sequenz hat der externe Berater und Coach den Dialog durch Fragen, Nachfragen moderiert und „Pacing“ und „Spiegeln (Mirroring)“ seine Wahrnehmung und Erkenntnis dem Plenum zur Verfügung gestellt („aah, interessant....habt ihr das auch gehört?Frau / Herr xy findet die Situation auch nicht einfach/leicht“....“wow, ich höre ihr Kopf sagt.....und ihr Herz/Bauch sendet mir gerade, dass Sie hier mit dieser Mannschaft weiterhin Erfolg fortführen wollen, da Sie einen starken Zusammenhalt in sich spüren und die Mannschaft im Zweifel mit Stolz und gutem Gewissen an den neuen Unternehmer übergeben wollen. Richtig gehört/verstanden?“).

Abschließend hat er die mit der GL resonierenden Elemente nochmals für alle zusammengefasst und das Managementteam gefragt: „Wie war das für Euch? Was hört ihr hier? War etwas anders als sonst? Was war euer Highlight/euer interessantes Take-away?“

In der Sequenz „Check-In und aktuelle Situation“ ging es dann miteinander (GL und das Führungsteam) in die „Aufstellungsarbeit“ in Form von Soziogrammen. Dabei wählte der externe Berater zum Einstieg Skalenfragen zu denen sich jeder im Raum in der Bewertung individuell positionieren sollte. Nach der Positionierung hinterfragte er als Interviewer einzelne Führungskräfte nach den Beweggründen für die jeweilige Positionierung im Raum und ging dann teilweise auch nochmals durch Coachingfragen tiefer in die Antwort/in das Beobachtete. Auch wurde die Methode des Reflecting Team in sehr gekürzter Form eingestreut.

Essenz aus dieser Sequenz war die „gemeinsame“ Erkenntnis, dass Hören/Sehen und Zulassen von Betroffenheit/Verletztheit/Trennungsschmerz und aber auch teilweise die Erkenntnis, dass einzelne Teammitglieder diesen Trennungsschmerz mit einer individuellen Stärkenorientierung bereits überwunden haben. Diese Energie und Erfahrung konnte positiv geteilt werden und machte Mut, gab individuelle Handlungsperspektiven ganz nach dem Zitat „Es ist nie zu

spät für eine glückliche Kindheit“ von Erich Kästner. Auch wurde in dieser Sequenz augenscheinlich, dass dieses Führungsteam im Einzelnen wie im Ganzen sehr gute Ressourcen und Stärken zeigt.

Dies war nun ein guter Aufsatzzpunkt einen ersten Schritt in die Neuausrichtung zu gehen und für den Moment (oder auch länger) das Geschehene/die Vergangenheit /die wahrgenommene individuell bewertete schlechte Kommunikation der Unternehmensentscheidung für sich stehen zu lassen, bestenfalls mit diesem Zustand Frieden zu schließen.

In der Sequenz „Unsere Zukunft“ erfolgte eine Gruppenarbeit in der Form der Vorbereitung eines Pitches vor einem zukünftigen neuen Unternehmer. Die Gruppen wurden interdisziplinär gemischt. Die Aufgabe war den „Kaufinteressenten“ später im Plenum in einem kurzen Pitch darzulegen welche Assets er kauft. Die Gruppen haben dies dann gepitcht und die Kolleg*innen in den anderen Gruppen waren in diesem Moment in der ersten Feedbacksequenz „der Kaufinteressent“ und in der zweiten Feedbacksequenz „die Kolleg*innen“. Selbstverständlich erfolgte auch eine Eigenreflexion und die Geschäftsleitungsmitglieder waren ebenso Bestandteil der Gruppen.

Ziel der Sequenz war ein erstes „Erspüren“ wie es sich anfühlt „sich selbst zu vermarkten“ und dies nicht in einem Konzern, sondern vor einem „Unternehmer*In“. Zu erleben, dass hier manche Fragestellungen und Interessen anders gelagert sind. Zum anderen war Ziel zu erkunden wo auch in dieser Pitchvorbereitung, -durchführung sowie auch im Feedback-Nehmen/Feedback-Geben sich klare Ressourcen zeigen und womöglich auch „Stolperfallen“ und dies vorrangig im aktiven Zuhören, in der Artikulierung/sprachlichen Ausführung (vor dem Hintergrund eigener Glaubenssätze/Prägungen/Überzeugungen etc.). Der externe Berater konnte hier durch aktives Hinterfragen im Plenum Bewusstsein schaffen und mit der Führungsmannschaft deutliche Ressourcen herausarbeiten.

Dies war dann Basis für die Folgesequenz „Handlungsbedarf aktuelle Situation“, in der nun in Vorbereitung auf die Zukunft und mit den gemeinsamen Erkenntnissen des Tages mit der Methode „start-stop-continue“ in die Reflexion und Sammlung gegangen wurde. In den Pitch-Gruppen zu identifizieren war, was im Hinblick auf den Unterschied Konzern zu Mittelstand in verschiedenen Dimensionen auf Aufgaben-/Tätigkeitsebene keine Aufmerksamkeit mehr erhalten oder enden (stop) sollte, was sich bewährt hatte und bewähren wird und daher fortgesetzt werden sollte (continue) und was für die Zukunft vorbereitet oder sofort gestartet/angegangen muss (start). Diese Ergebnisse wurden dann im Rahmen eines Marktplatzes angeschaut und bildeten die Grundlage die weitere Bearbeitung im Rahmen einer „Roadmap“ pro Standort mit dem Führungsteam zu einem späteren Zeitpunkt.

In der Sequenz „Moments of pride“ wurden die gemeinsamen kraftvollen Ressourcen, die an diesem Tag gemeinsam gesammelt und erarbeitet wurden nochmals in einem Bild festgehalten und als wichtiges Momentum geteilt. Dieses Bild hat den Zweck als Anker, als Kraftgeber, zu dienen in individuellen und auch gemeinsamen anspruchsvollen Zeitabschnitten.

Der Abschluss wurde dann abgerundet mit internen „Unterstützungsangeboten“ des Unternehmens für den eigenen Changeprozess, da auch dieser gemeinsame Tag eine weitere individuelle Verarbeitung auslöst (Coachingangebote) als auch Impulse geben kann für andere Führungskräfte in dieser Unternehmenseinheit (Führungsimpulsreihe).

Darüber hinaus wurden hier dann auch die nächsten Schritte im Mergers- und Acquisitionsprozess geteilt. Der Workshop endete mit einem gemeinsamen Ausklang und einem One-Word-Feedback.

3.3 Ergebniswürdigung

Die Ergebnisse des Workshops zeigten, dass das Führungsteam über erhebliche Ressourcen und Stärken verfügt, die mit den aufgezeigten Coachingmethoden sehr gut „herausgehoben“ werden konnten und es für die Zukunft zu nutzen gilt. Die Reflexionen, Aufstellungsarbeiten und Pitch-Präsentationen führten zu einem tieferen Verständnis der individuellen und kollektiven Situation, der Fähigkeiten sowie zu einem konstruktiven Umgang mit der Veränderung. Bei manchen Teammitgliedern war eine deutliche Öffnung für die Zukunft mit dem Workshop erkennbar. Die Methode „start-stop-continue“ ermöglichte es, klare Handlungsfelder für die Zukunft auf verschiedenen Ebenen (sachliche, zwischenmenschlich, Führung...) zu identifizieren. Das gemeinsame Bild der „Moments of pride“, das als emotionaler Anker und Kraftgeber für zukünftige Herausforderungen dient, war weiterer zentraler Bestandteil, der bis heute in diesem Team wirkt. Gleichzeitig gilt realistisch festzuhalten, dass der Prozess der Veränderung und die Verarbeitung der Veränderung ein höchst individueller Prozess bleibt, der aufgrund der individuellen Ressourcen unterschiedlich verlaufen wird. Trotz des gemeinsamen sorgfältigen und umfangreichen Prozessdesign ist damit nicht für jedes Individuum automatisch ein erfolgreiches, zufriedenstellendes Ergebnis zu unterstellen. Hierzu gilt es für jeden Einzelnen die Verantwortung für sich zu übernehmen und in der Führungsrolle den Dialog miteinander im Sinne des Konstruktivismus (Inselmodell) nachhaltig fortzuführen.

4. Ausblick: weitere Prozessbegleitung in den Transitionsphasen bis zum Verkauf

Die weitere Prozessbegleitung sieht nun vor, dass im laufenden M&A (Mergers & Acquisitions) Prozess ab dem Zeitpunkt „Verkäuferunterlagen vorbereiten“ ein lokales Managementteam (an den 2 „kleineren“ Standorten mit einem zugeordneten GL Mitglied) formt und dieses neben dem rein sachlich vorzubereitenden Verkaufsprozess dann folgend weiterarbeitet in einer Teamentwicklung mit weiteren Angeboten des Einzelcoaching. Ferner folgt dann vor der Abgabe von finalen Angeboten und dem Signing der Käufer ein wichtiger Meilenstein, der Pitch mit den Kaufinteressenten. Dieser Pitch wird auch nochmals durch ein Pitchtraining ergänzt.

Mit dieser Begleitung ist eine gute Basis für alle Beteiligten gelegt, dass eine Neuausrichtung und eine „stärkenorientierte“ (ressourcenbasierte) Präsentation mit voller Überzeugung beim Kaufinteressenten gelingt. Das Ziel eines jeden Teams ist, dass der neue Unternehmer der zukünftigen Zusammenarbeit aufgrund des Potenzials dieses Teams und dieser „Mannschaft“ entgegensehnt und dies nicht wegen erfolgter „Verhandlungspakete“. Ergänzend und mit dem neuen Unternehmer zu besprechen haben wir dann noch eine Konzeptidee, welches den

Abschied würdigt und die „neue Welt“ mit einer „Welcome Zone“ startet. Dieses Konzept wäre dann ein gemeinsamer Workshop mit dem neuen Unternehmer (Abschied zelebrieren, Neubeginn feiern!). Denn am Ende sind es die Menschen & ihr Zusammenwirken, die der Erfolgsgarant der Unternehmen sind! Herausragende Unternehmer kaufen neben Markt und Produktpotenzial vor allem „das Personal“.

5. Literaturverzeichnis

De Shazer, Steve: Der Dreh: Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl-Auer-Verlag, 2015

Simon, Fritz B.: Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer-Verlag, 10. Auflage, 2023

InKonstellation GmbH, Lehrskript Systemische Coach Ausbildung, 2025

Niklas Luhmann, Was ist Kommunikation?, 1988 in Fritz B. Simon: Lebende Systeme. Wirklichkeitskonstruktion in der systemischen Therapie, 1997

Lichtenberg, Martin: Systemisches Coaching für Führungskräfte, Amazon Distribution GmbH

Bertine Kessel, Hanne Raeck, Dörthe Verres: Ressourcenorientierte Transaktionsanalyse, Impulse für eine inspirierte Coaching- und Beratungspraxis. Vandenhoeck & Ruprecht Verlage, 2. ergänzte Auflage, 2021

Hinz, Olaf: Change Maker, Wirksame Veränderungen unter maximaler Unsicherheit, Verlag Franz Vahlen, 2020

Scharmer, Otto C.: Theorie U – Von der Zukunft her führen, Carl-Auer Verlag, 5. Auflage, 2020

Prior, Manfred: MiniMax-Interventionen, Carl-Auer Verlag, 19. Auflage, 2023

Middendorf, Jörg: Lösungsorientiertes Coaching, Springer Verlag, 2. Auflage, 2019

Patrzek, Andreas: Systemisches Fragen, Springer Gabler Verlag, 2. Auflage, 2017