

Abschlussarbeit

Ressourcen aktivieren, Wirksamkeit stärken

**Wie systemisches Coaching Persönlichkeitsentwicklung fördert und
Impulse für eine moderne Personalentwicklung gibt**

Systemische Coaching-Ausbildung

InKonstellation GmbH

Susanne Bär

06.08.2025

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	3
2. Theoretischer Rahmen: Systemisches Coaching als Haltung und Methode	4
2.1. Systemisches Denken – Grundannahmen und Prinzipien	4
2.2. Ressourcenorientierung im Coaching	6
2.3. Selbstwirksamkeit – Verbindung von Innen und Außen	7
3. Persönliche Reflexion: Mein Weg zu mehr Selbstwirksamkeit und Ressourcenfokus	8
4. Systemische Impulse für die Personalentwicklung	9
4.1. Relevanz des systemischen Denken für die Personalentwicklung	9
4.2. Ressourcenorientierung in der Praxis der Personalentwicklung	10
4.3. Förderung von Selbstwirksamkeit durch Personalentwicklung	11
5. Fazit und Ausblick	12
6. Literaturverzeichnis	13

1. Einleitung

"Nichts ist so beständig wie der Wandel", wusste schon der griechische Philosoph Heraklit vor rund 2.500 Jahren. Der Wandel mit seinen einhergehenden Veränderungen ist schon seit jeher Teil unserer Gesellschaft und dennoch ist er in der heutigen Zeit so präsent wie nie. Und was damit einhergeht, sind Unsicherheiten und Ängste. Hinzu kommt, dass durch die vielen Möglichkeiten, die heute gegeben sind, zu allem Überfluss auch Überforderung entsteht.

In meinem beruflichen Alltag als Personalentwicklerin erlebe ich diesen Zustand täglich: Mitarbeitende sehnen sich nach Orientierung, Halt und dem Gefühl, selbstwirksam mit Veränderungen umgehen zu können. Gleichzeitig beobachte ich, wie groß das Potenzial für persönliches Wachstum inmitten dieser Herausforderungen ist – vor allem dann, wenn Menschen lernen, auf ihre eigenen Ressourcen zu vertrauen. Aus einer tiefen persönlichen Motivation heraus habe ich mich in den vergangenen Jahren intensiv mit Persönlichkeitsentwicklung beschäftigt. Dabei habe ich erlebt, wie kraftvoll kleine Veränderungen im Denken und Fühlen sein können – zum Beispiel, wenn der Blick nicht auf Defizite, sondern auf die vorhandenen Ressourcen gerichtet wird.

Am systemischen Coaching fasziniert mich vor allem die Grundhaltung: Menschen als kompetente Expert:innen ihres eigenen Lebens zu betrachten – mit allen Fähigkeiten, die sie zur Lösung bereits in sich tragen. Dank meiner Ausbildung zur systemischen Coachin habe ich erlebt - und erlebe es jeden Tag aufs Neue - wie durch eine wertfreie Haltung, durch gezielte Fragen und einfache Interventionen tiefgreifende Entwicklungsprozesse möglich werden.

Dabei nimmt das Konzept der Selbstwirksamkeit aus meiner Sicht eine zentrale Rolle ein. Wenn es gelingt, den Fokus vom Außen ins Innen zu verschieben, wächst oft das Vertrauen in die eigene Gestaltungskraft. Dieser Perspektivwechsel kann das Selbstbild stärken – und somit die eigene Selbstwirksamkeit nachhaltig fördern.

Diese Abschlussarbeit zeigt die Verbindung zwischen dem systemischen Coaching, der Ressourcenaktivierung und der Selbstwirksamkeit auf - sowohl aus meiner persönlichen Perspektive als auch im Hinblick auf ihre Relevanz für eine moderne Personalentwicklung.

2. Theoretischer Rahmen: Systemisches Coaching als Haltung und Methode

2.1. Systemisches Denken – Grundannahmen und Prinzipien

Systemisches Denken hat seine Wurzeln in der Systemtheorie, die sich Mitte des 20. Jahrhunderts entwickelte. Diese geht davon aus, dass Phänomene nicht isoliert betrachtet werden können, sondern stets im Zusammenhang mit ihrem Umfeld stehen – als Teil eines größeren Ganzen. Oder, wie Willemse & von Ameln (2018, S. 8) es ausdrücken: „Systemisches Denken [...] ist dem Anspruch nach immer Denken in Zusammenhängen.“ In einem System stehen alle Elemente in wechselseitiger Beziehung zueinander. Schon kleine Impulse in einzelnen Bereichen können ausreichen, um Veränderungsprozesse im gesamten System anzustoßen – genau darin liegt der kraftvolle, ganzheitliche Charakter systemischen Denkens.

Diese systemtheoretische Perspektive bildet auch das Fundament des systemischen Coachings. Anstatt direktive Ratschläge zu geben, basiert dieser Ansatz auf dem Vertrauen, dass Menschen selbst die besten Expert:innen für ihr Leben und ihre Lösungen sind. Systemische Coaches verstehen sich daher nicht als Problemlöser oder Wissensvermittler, sondern als Prozessbegleitende, die mit Präsenz, gezielten Fragen und echtem Raumgeben dazu einladen, eigene Ressourcen zu entdecken und neue Sichtweisen zu entwickeln. Es ist ein Ansatz, der weniger vorgibt – und mehr ermöglicht.

Systemisches Coaching ist weit mehr als eine Methode – es ist vor allem eine innere Haltung. Geprägt von Wertschätzung, Konstruktivismus und dem tiefen Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit jedes Menschen, geht es nicht um „richtiges“ Handeln, sondern darum, stimmige Lösungen zu ermöglichen – im Einklang mit der individuellen Wirklichkeit.

Willemse & von Ameln (2018, S. 56) beschreiben systemische Arbeit als Ausdruck eines bestimmten Menschenbildes, einer besonderen Sicht auf die Welt und einer Haltung, die eng mit systemischem Denken verbunden ist. Zentral dabei ist der Konstruktivismus: Jeder Mensch erschafft sich seine eigene Realität – beeinflusst durch Erfahrungen, Überzeugungen und innere Muster (S. 11).

2.2. Ressourcenorientierung im Coaching

Innerhalb der systemischen Arbeit nimmt die Ressourcenorientierung einen zentralen Stellenwert ein. Diese stellt einen Grundsatz der konstruktivistischen Überzeugung dar, die davon ausgeht, dass jeder Mensch bereits über hilfreiche Fähigkeiten und

Lösungsmöglichkeiten verfügt – auch wenn diese im Moment vielleicht nicht bewusst zugänglich sind (Willemse & von Ameln, 2018, S. 56).

Webers (2020, S. 230) versteht Ressourcen als Potenziale, die grundsätzlich in jedem Menschen vorhanden sind. Mithilfe gezielter Reflexion wird im Coaching bewusst der Blick auf bereits vorhandene Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen gelenkt. Durch diesen bewussten Perspektivwechsel - weg von Defiziten hin zu dem, was bereits da ist – wird die Selbstwirksamkeit spürbar gestärkt (S. 231).

2.3. Selbstwirksamkeit – Verbindung von Innen und Außen

Selbstwirksamkeit bedeutet, dass wir auf alles, womit wir in Kontakt stehen, einen Einfluss haben – und gleichzeitig auch davon beeinflusst werden. Dieses Wechselspiel passiert ständig: manchmal bewusst und gewollt, manchmal ganz unbewusst (Strommer & Buchinger, 2023, S. 12). Als eine wichtige Fähigkeit für innere Stärke beschreibt Selbstwirksamkeit das Vertrauen darauf, etwas bewirken zu können – auch in schwierigen Situationen (Rosner, S., 2018, S. 60).

Dabei entsteht eine lebendige Wechselwirkung: Je mehr ein Mensch seine Ressourcen erkennt und nutzt, desto stärker wird das Gefühl der Selbstwirksamkeit. Je wirksamer er sich erlebt, desto mehr kann er auch seine Ressourcen entfalten.

3. Persönliche Reflexion: Mein Weg zu mehr Selbstwirksamkeit und Ressourcenfokus

Wenn ich heute auf meine persönliche und berufliche Entwicklung blicke, wird mir bewusst, wie stark mich die systemische Haltung geprägt hat – nicht nur in meiner Rolle als Personalentwicklerin, sondern auch im Umgang mit mir selbst und meinem Umfeld. Der Konstruktivismus hat mir gezeigt, dass es nicht die eine Realität gibt, sondern viele subjektive Perspektiven – und dass ich aktiv Einfluss darauf habe, wie ich Situationen bewerte und erlebe.

Gerade in Zeiten von Veränderung oder Unsicherheit hat sich mein Fokus spürbar verschoben: Weg von dem, was fehlt – hin zu dem, was mich trägt. Das ist mir in der Vergangenheit nicht immer leicht gefallen, da es lange zu meinen Gewohnheiten gehört hat, eher auf Defizite zu schauen. Dank meiner systemischen Ausbildung und der intensiven Auseinandersetzung mit der Ressourcenorientierung habe ich gelernt, meine

Aufmerksamkeit bewusster zu lenken und weiß jetzt: Kleine Veränderungen in der inneren Haltung können große Wirkung entfalten.

Besonders prägend war für mich das OK-OK-Modell und die darin verankerte wertschätzende Grundhaltung. Es hat mir geholfen, nicht nur anderen wohlwollend zu begegnen, sondern auch mir selbst – was mir früher oft durch einen hohen eigenen Anspruch und Perfektionismus erschwert wurde. Diese Haltung hat mehr Gelassenheit und eine tiefere Verbindung zu mir selbst ermöglicht und damit auch meine persönliche Entwicklung gestärkt.

Ich habe erfahren, wie eng Ressourcenorientierung und Selbstwirksamkeit miteinander verbunden sind. Wenn ich meine Fähigkeiten anerkenne und auf das schaue, was bereits da ist, entsteht daraus nicht nur Dankbarkeit, sondern auch Motivation und Klarheit für neue Schritte. Dieser Perspektivwechsel hat meine Resilienz gestärkt – und wirkt sich unmittelbar auf meine Arbeit in der Personalentwicklung aus.

Heute bin ich überzeugt: Wer bei sich selbst beginnt, kann auch im organisationalen Kontext Veränderung gestalten. Die persönliche Erfahrung mit systemischem Coaching hat mir gezeigt, wie kraftvoll eine Haltung ist, die auf Entwicklungspotenzial, Selbstverantwortung und Vertrauen basiert. Genau hier setzt moderne Personalentwicklung an – mit dem Ziel, individuelle Stärken zu fördern und sie mit den Anforderungen einer sich wandelnden Arbeitswelt in Einklang zu bringen.

Statt rein auf Wissensvermittlung zu setzen, braucht es in der heutigen Zeit Konzepte, die Menschen in ihrer Selbstverantwortung stärken und die Fähigkeit zur Reflexion fördern. Systemisches Denken bietet hier eine wertvolle Erweiterung. Es lädt dazu ein, Entwicklung ganzheitlich zu betrachten – im Zusammenspiel zwischen Individuum, Team und Organisation. Das folgende Kapitel legt dar, wie die zuvor genannten Prinzipien des systemischen Coachings konkret in der Personalentwicklung verankert und wirksam gemacht werden können.

4. Systemische Impulse für die Personalentwicklung

4.1. Relevanz des systemischen Denken für die Personalentwicklung

Die systemische Haltung bietet nicht nur eine fundierte Grundlage für Coachingprozesse, sondern kann auch einen nachhaltigen Beitrag zur Weiterentwicklung der Personalentwicklung leisten. In einer Zeit, in der Organisationen zunehmend mit

Komplexität, Veränderungsdynamiken und individuellen Entwicklungsbedarfen konfrontiert sind, braucht es mehr als standardisierte Programme. Es braucht Denken und Handeln, das auf Zusammenhänge achtet, den Blick auf Potenziale richtet und Menschen in ihrer Selbstverantwortung stärkt.

Systemisches Denken geht davon aus, dass Individuen nie losgelöst, sondern stets in Wechselwirkungen mit ihrem Umfeld agieren. Verhalten entsteht im Kontext – und genau darin liegt ein zentraler Impuls für die Personalentwicklung: Statt Entwicklung als eindimensionale Optimierung individueller Fähigkeiten zu verstehen, wird sie als Teil eines größeren Systems betrachtet. Das bedeutet, nicht nur auf das Verhalten von Mitarbeitenden zu schauen, sondern auch auf Strukturen, Dynamiken und Rahmenbedingungen, die dieses Verhalten mitprägen.

Die Systemtheorie betont, dass soziale Systeme – wie Organisationen – eine eigene Logik entwickeln, die nur im Zusammenhang verstanden werden kann (Willemse & von Ameln, 2018, S. 12). Personalentwicklung, die systemisch denkt, stellt daher nicht allein die einzelne Person in den Fokus, sondern fragt auch: Was wirkt hier im System? Was hat dieses Verhalten möglicherweise sinnvoll gemacht?

Die Grundhaltung, dass jeder Mensch seine eigene Wirklichkeit konstruiert, hilft auch in der Personalentwicklung, sich von vermeintlich objektiven Bewertungen zu lösen. Es geht vielmehr darum, unterschiedliche Sichtweisen wahrzunehmen, anzuerkennen und in die Entwicklung einzubeziehen. Entwicklungsmaßnahmen können dadurch individueller, wirksamer und nachhaltiger gestaltet werden. Dabei geht es nicht nur um Einzelcoachings, sondern um eine Haltung, die sich in der Gesamtheit der Maßnahmen wiederfindet.

4.2. Ressourcenorientierung in der Praxis der Personalentwicklung

Die Arbeit mit Ressourcen ist ein zentraler Aspekt systemischen Coachings – und kann ebenso wirkungsvoll in die Personalentwicklung integriert werden. Statt Defizite zu analysieren, wird gezielt nach dem geschaut, was bereits vorhanden ist – und wie es gestärkt werden kann.

In einer Übersetzung in die Praxis kann das bedeuten, dass Feedbackgespräche nicht auf Verbesserungspotenziale, sondern auf erkennbare Stärken ausgerichtet sind.

Schon einfache systemische Methoden wie Skalierungsfragen oder zirkuläre Perspektivwechsel lassen sich in den Unternehmenskontext integrieren – mit oft überraschend positiven Effekten auf Motivation und Engagement. Des Weiteren können Entwicklungsgespräche herausstellen, was Mitarbeitende bereits mitbringen und wohin sie sich auf dieser Basis weiterentwickeln möchten. In der Konzeption von Trainings oder Weiterbildungsprogrammen kann Ressourcenorientierung bedeuten, dass nicht „Fehlendes“ adressiert wird, sondern dass Formate geschaffen werden, die vorhandene Fähigkeiten vertiefen und neue Perspektiven ermöglichen.

Willemse & von Ameln (2018, S. 56) betonen, dass durch den bewussten Perspektivwechsel – weg von Defiziten hin zu dem, was bereits da ist – nicht nur das Selbstbild gestärkt, sondern auch neue Energie freigesetzt wird. Die Ressourcenarbeit aktiviert, macht Handlungsspielräume sichtbar und schafft Vertrauen in die eigene Entwicklung.

Für die Personalentwicklung ergibt sich daraus eine klare Ausrichtung: Es geht darum, Menschen zu befähigen, ihre Kompetenzen zu erkennen, einzusetzen und weiterzuentwickeln – und dabei gleichzeitig organisationale Zusammenhänge mitzudenken.

4.3. Förderung von Selbstwirksamkeit durch Personalentwicklung

Systemisches Coaching stößt Reflexion an und fördert dadurch das „Ausprobieren neuer Verhaltensweisen“. Selbstwirksamkeit ist kein statischer Zustand, sondern ein lernbares Gefühl. Übertragen auf die Arbeit einer Personalentwicklung wird durch ein Coaching-Angebot Raum geschaffen, in dem Mitarbeitende sich ausprobieren, reflektieren und wachsen können. Somit können organisationale Entwicklungsprozesse initiiert werden und ein organisationales Lernen unterstützt werden (Backhausen & Thommen, 2017, S. 189)

Eine große Wirkung kann erzielt werden, wenn Führungskräfte durch eine systemische Grundhaltung dazu beitragen, Selbstwirksamkeit zu fördern – indem sie nicht sofort Antworten geben, sondern Fragen stellen, die die Mitarbeitenden selbst zum Nachdenken anregen, indem sie Vertrauen schenken, Verantwortung übergeben und Räume schaffen, in denen Mitarbeitende wachsen dürfen.

Des Weiteren können Formate wie kollegiale Fallberatung, Coaching, Peer-Groups oder partizipative Trainingskonzepte Raum geben, um eigene Erfahrungen zu reflektieren und neue Perspektiven zu entwickeln.

Die Personalentwicklung kann somit einen entscheidenden Beitrag leisten, indem sie Strukturen, Formate und Haltungen etabliert, die Selbstwirksamkeit erlebbar machen – und gleichzeitig systemische Impulse in die Organisation trägt. Denn: Wer sich als wirksam erlebt, bleibt in Bewegung – und entwickelt nicht nur sich selbst weiter, sondern auch die Organisation, in der er oder sie wirkt.

5. Fazit und Ausblick

Systemisches Coaching ist weit mehr als eine Methodenkoffer – es ist eine Haltung, die auf einem wertschätzenden Menschenbild, dem konstruktivistischen Denken und dem Vertrauen in vorhandene Ressourcen basiert. Die Beschäftigung mit den Grundannahmen systemischen Denkens, der Ressourcenorientierung und dem Konzept der Selbstwirksamkeit hat verdeutlicht, wie tiefgreifend Coachingprozesse wirken können – sowohl auf persönlicher Ebene als auch im organisationalen Kontext.

Für mich persönlich war die Auseinandersetzung mit diesen Themen ein Schlüssel zu mehr Klarheit, Selbstverantwortung und Gestaltungsfreude. Besonders die Erkenntnis, dass wir unsere Wirklichkeit mitgestalten können, hat mein Verständnis von Entwicklung nachhaltig verändert – und meine Haltung als Personalentwicklerin gestärkt.

In der modernen Personalentwicklung können systemische Impulse wichtige Weichen stellen: Weg von standardisierten Maßnahmen hin zu individuellen, dialogorientierten Entwicklungsformaten. Weg von defizitorientierter Diagnose hin zu einem Blick auf Potenziale, Ressourcen und bereits wirksame Strategien.

In einer Arbeitswelt, die zunehmend von Komplexität, Dynamik und Unsicherheit geprägt ist, bietet systemisches Denken einen stabilen Rahmen, der Orientierung und gleichzeitig Entwicklung ermöglicht. Es braucht Menschen in Organisationen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – für sich selbst und für die Beziehungen, in denen sie wirken. Systemisches Coaching – sowohl die damit einhergehende Haltung, als auch die Methoden – kann dabei als Kompass dienen, um sich in diesem Wandel sicherer zu bewegen – und andere dabei zu unterstützen, wirksam zu bleiben.

6. Literaturverzeichnis

- Backhausen, W., & Thommen, J.-P. (2017). *Coaching: Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Rosner, S. (2018). *Systeme in Szene gesetzt*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Strommer, R., & Buchinger, L. (2023). *Wirksamkeit von Führung und Selbstführung in veränderlichen Zeiten: Der Führungs-Tetraeder® - ein systemisches Coaching- und Beratungsmodell*. Springer Berlin Heidelberg.
- Webers, T. (2020). *Systemisches Coaching: Psychologische Grundlagen*. Springer Berlin Heidelberg.
- Willemse, J., & von Ameln, F. (2018). *Theorie und Praxis des systemischen Ansatzes: Die Systemtheorie Watzlawicks und Luhmanns verständlich erklärt*. Springer Berlin Heidelberg.