

Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management des Vertriebs

Name: Tim Kollhoff

Adresse: Ringweg 1, 97837 Erlenbach bei Marktheidenfeld

E-Mail: tkollhoff@web.de

Ausbildung: Systemischer Coach

Ausbildungsakademie: InKonstellation GmbH

Abgabedatum: 03.07.2025

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Einleitung | 3 |
| 1. Veränderungsdruck im Vertrieb | 4 |
| 2. Systemisches Coaching als Führungsansatz im Wandel | 4 |
| 3. Systemisches Coaching im Change-Prozess (nach Kotter)..... | 5 |
| 1. Dringlichkeit erzeugen | 5 |
| 2. Koalitionen aufbauen | 6 |
| 3. Vision entwickeln..... | 6 |
| 4. Vision kommunizieren | 6 |
| 5. Hindernisse beseitigen..... | 6 |
| 6. Kurzfristige Erfolge ermöglichen..... | 6 |
| 7. Erfolge konsolidieren | 6 |
| 8. Neue Kultur verankern | 6 |
| 4. Praxisbeispiel: Einführung eines CRM-Systems im Vertrieb..... | 7 |
| Ausgangssituation | 7 |
| Vorgehen mit systemischem Coaching | 7 |
| Ergebnis..... | 8 |
| 5. Nutzen und Grenzen systemischer Führung im Vertrieb | 8 |
| 5.1 Nutzen im Veränderungskontext..... | 8 |
| 5.2 Grenzen und Voraussetzungen..... | 9 |
| Fazit des Kapitels | 9 |
| 6. Fazit und Ausblick | 10 |
| Literaturverzeichnis..... | 11 |

Einleitung

Vertriebsteams stehen heute mehr denn je im Zentrum organisatorischer Veränderung: Digitalisierung, datenbasierte Geschäftsmodelle, verändertes Kaufverhalten und wachsender Wettbewerbsdruck erfordern eine kontinuierliche Anpassung von Prozessen, Kompetenzen und Denkweisen. Die Einführung neuer Technologien – etwa CRM-Systeme, Künstliche Intelligenz, Automatisierungstools oder hybride Vertriebsplattformen – betrifft dabei nicht nur Abläufe, sondern vor allem das Selbstverständnis und die Arbeitsweise der Vertriebsmitarbeitenden.

Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, diese Veränderungen nicht nur zu initiieren, sondern ihre Teams auch emotional, kulturell und strategisch mitzunehmen. Klassische, top-down-orientierte Steuerung stößt dabei häufig an Grenzen: Anweisungen allein reichen nicht mehr aus, um Veränderung zu verankern. Vielmehr braucht es ein Führungsverständnis, das Reflexion ermöglicht, Entwicklung fördert und komplexe Dynamiken im Team berücksichtigt.¹

Hier setzt der Ansatz des systemischen Coachings an. Er versteht Führung nicht als Kontrolle, sondern als Begleitung von Entwicklung. Systemisches Coaching basiert auf dem Verständnis, dass Organisationen aus sozialen Systemen bestehen, deren Verhalten nicht linear steuerbar ist. Veränderungen lassen sich nicht erzwingen, sondern nur ermöglichen – durch Dialog, Fragen, Perspektivwechsel und die Stärkung individueller und kollektiver Ressourcen.²

Ziel dieser Arbeit ist es, die Wirksamkeit systemischer Coaching-Prinzipien im Kontext von Change-Prozessen im Vertrieb darzustellen. Zur theoretischen Rahmung dient das Acht-Stufen-Modell nach John P. Kotter.³ Dieses wird mit Grundhaltungen und Methoden des systemischen Coachings verbunden. Ein konkretes Praxisbeispiel illustriert die Anwendung im Feld: die Einführung eines neuen CRM-Systems. Die Arbeit will damit einen Beitrag leisten zur Frage, wie moderne Führung im Vertrieb im Spannungsfeld von Wandel, Leistung und Beziehung erfolgreich agieren kann.

¹ Vgl. Wimmer, 2014, S. 31ff

² Vgl. Schmid, 2013, S. 15-21; Schmid, 2021, S. 34f

³ Vgl. Kotter, 1996, S. 21-30

1. Veränderungsdruck im Vertrieb

Der Vertrieb steht im Zentrum eines tiefgreifenden strukturellen und kulturellen Wandels. Während Digitalisierung und Automatisierung operative Prozesse effizienter machen sollen, verändern sie gleichzeitig die Anforderungen an Rollen, Beziehungen und Kommunikationsformen innerhalb von Vertriebsteams.⁴ Klassische Außendienstmodelle werden zunehmend durch hybride oder vollständig digitale Kundenbeziehungen ersetzt. Kunden erwarten heute personalisierte Ansprache, schnelle Reaktionszeiten und durchgängige digitale Kanäle – das verlangt vom Vertrieb nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch neue Denkweisen.

Mit dem Wandel steigen auch die innerorganisatorischen Anforderungen: neue Tools wie CRM-Systeme, digitale Reportings und kollaborative Plattformen verändern die Arbeitsweise grundlegend. Oft lösen sie Verunsicherung und Widerstand aus – insbesondere bei Mitarbeitenden, die lange erfolgreich mit etablierten Routinen gearbeitet haben. Viele VertrieblerInnen identifizieren sich stark mit ihren persönlichen Kundenkontakten, pflegen eigene Ablagesysteme und erleben neue Vorgaben schnell als Kontrolle statt als Unterstützung.

Führungskräfte im Vertrieb stehen damit vor einer komplexen Aufgabe: Sie müssen Veränderungsnotwendigkeit aufzeigen, ohne Angst zu machen; sie sollen Prozesse einführen, ohne dem Team Handlungsspielraum zu nehmen; und sie müssen kulturellen Wandel gestalten, ohne das Vertrauen zu verlieren.⁵ Das Spannungsfeld zwischen Steuerung und Entwicklung, zwischen Ergebnisorientierung und Beziehungspflege, stellt dabei eine zentrale Herausforderung dar.

In dieser Situation reicht klassische Führung oft nicht aus. Veränderung gelingt nicht allein durch Ziele, Zahlen und Maßnahmen. Sie braucht Vertrauen, Beteiligung und Reflexion – genau hier setzen systemisch-coachingbasierte Ansätze an: Sie ermöglichen nicht nur Veränderung, sondern fördern die aktive Mitgestaltung durch Mitarbeitende.⁶

2. Systemisches Coaching als Führungsansatz im Wandel

Systemisches Coaching ist ein ressourcenorientierter Beratungs- und Führungsansatz, der Organisationen und Menschen als Teil komplexer sozialer Systeme versteht.⁷ Im Unterschied zu direktiven Methoden geht es nicht darum, Lösungen vorzugeben, sondern durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel und Beziehungsklärung Entwicklung zu ermöglichen. Die Haltung des systemischen Coachings basiert auf Allparteilichkeit, Wertschätzung, Kontextsensibilität und dem Vertrauen in die Lösungskompetenz der Beteiligten.⁸

Übertragen auf die Führung im Vertrieb bedeutet das: Die Führungskraft agiert nicht als alleinige EntscheiderIn oder KontrolleurIn, sondern als ErmöglicherIn von Entwicklung. Sie hilft dem Team, Veränderungen zu verstehen, individuelle Bedeutung zu reflektieren und

⁴ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 9-11

⁵ Vgl. Wimmer, 2014, S. 39-42

⁶ Vgl. Schmidt, 2021, S. 67-71

⁷ Vgl. Schmid, 2013, S. 15-17

⁸ Vgl. Schmidt, 2021, S. 21-25

eigene Antworten auf neue Anforderungen zu finden. Gerade in komplexen, unsicheren Veränderungssituationen bietet systemisches Coaching damit einen Rahmen, der Orientierung gibt, ohne starre Vorgaben zu machen.⁹

Ein zentrales Element ist das Arbeiten mit Fragen statt Aussagen. Zirkuläre Fragen („Wie würde Kollegin X die Situation bewerten?“), Skalierungsfragen („Auf einer Skala von 1 bis 10 – wie weit sind wir mit der Umstellung?“) oder hypothetische Fragen („Was wäre, wenn Sie morgen schon im neuen System arbeiten müssten?“) fördern Selbstreflexion und Eigenverantwortung.¹⁰ Gleichzeitig zeigen sie, dass die Führungskraft Vertrauen in die Kompetenz des Teams hat – ein entscheidender Faktor für Motivation und Engagement.

Auch in der Teamführung zeigt sich die Wirkung systemischer Prinzipien: Durch transparente Kommunikation, strukturiertes Feedback und das gezielte Nutzen von Unterschiedlichkeit entsteht ein Klima, das Lernen, Kooperation und Innovation begünstigt.¹¹ Führung wird damit zum kulturellen Einflussfaktor – besonders wichtig im Vertrieb, wo Veränderungsprozesse oft mit Identitäts- und Loyalitätskonflikten einhergehen.

Systemische Führung heißt nicht, Entscheidungen zu vermeiden. Sie bedeutet vielmehr, Entscheidungsprozesse so zu gestalten, dass sie anschlussfähig, verständlich und tragfähig werden – durch Einbindung, Dialog und Sinnvermittlung.¹²

3. Systemisches Coaching im Change-Prozess (nach Kotter)

Veränderungen lassen sich nicht vollständig planen, aber strukturieren – das Acht-Stufen-Modell von John P. Kotter (1996) bietet dafür einen bewährten Orientierungsrahmen.¹³ In Kombination mit systemischem Coaching ergeben sich für jede Phase konkrete Ansatzpunkte für wirksame Führung im Vertrieb.

1. Dringlichkeit erzeugen

Systemisch geführt heißt: Sinn und Notwendigkeit von Veränderung gemeinsam erarbeiten, statt nur zu kommunizieren. Fragen wie „Welche Chancen verpassen wir, wenn wir nichts ändern?“ oder „Was macht unsere Kunden unzufrieden?“ fördern Eigenverantwortung und echte Einsicht.¹⁴

⁹ Vgl. Wimmer, 2014, S. 50-53

¹⁰ Vgl. Schmidt, 2021, S. 83f

¹¹ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 44-48

¹² Vgl. Schmid, 2013, S. 71-74

¹³ Vgl. Kotter, 1996, S. 21-30

¹⁴ Vgl. Schmid, 2013, S. 52

2. Koalitionen aufbauen

Systemische Führung erkennt implizite Machtstrukturen und Beziehungsmuster. Neben offiziellen Rollen werden informelle MeinungsführerInnen identifiziert und aktiv eingebunden. Allparteilichkeit und Beziehungskompetenz schaffen Vertrauen.¹⁵

3. Vision entwickeln

Eine gute Vision entsteht nicht am Reißbrett, sondern im Dialog. Systemische Coaches moderieren Prozesse, in denen Mitarbeitende ihre Vorstellungen und Werte einbringen können. So entsteht Identifikation statt Pflichtgefühl.¹⁶

4. Vision kommunizieren

Statt „Push-Kommunikation“ setzt systemisches Coaching auf Dialog. Führungskräfte nutzen gezielte Fragen, Storytelling und regelmäßige Reflexionsrunden, um Veränderungen lebendig und verständlich zu machen.¹⁷

5. Hindernisse beseitigen

Widerstände gelten im systemischen Denken nicht als Störung, sondern als Information über systemische Spannungen. Die Führungskraft fragt: „Was schützt das alte Verhalten?“ oder „Wovor könnte das Team Angst haben?“ und eröffnet so Veränderungsräume.¹⁸

6. Kurzfristige Erfolge ermöglichen

Coachingorientierte Führung hilft, kleine Fortschritte sichtbar zu machen und wertzuschätzen – z. B. durch Feedback, Peer-Formate oder kollegiale Anerkennung.¹⁹ Damit wird Veränderung emotional positiv verankert.

7. Erfolge konsolidieren

Systemisches Coaching nutzt Reflexion und Feedback, um Muster zu stabilisieren. Führungskräfte begleiten den Lernprozess aktiv und ermöglichen Teams, ihre Veränderungserfahrungen in Routinen zu überführen.²⁰

8. Neue Kultur verankern

Letztlich geht es um Kulturentwicklung. Systemische Führung fördert regelmäßige Meta-Kommunikation: Was hat sich verändert? Was soll bleiben? Was braucht es neu? So wird aus Veränderung nachhaltige Entwicklung.²¹

¹⁵ Vgl. Schmid, 2021, S. 46f

¹⁶ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 61-64

¹⁷ Vgl. Wimmer, 2014, S. 59-61

¹⁸ Vgl. Schmidt, 2021, S. 74-78

¹⁹ Vgl. Schmid, 2013, S. 93-95

²⁰ Vgl. Königswieser & Exner, 2014, S. 77-79

²¹ Vgl. Wimmer, 2014, S. 77-79

Dieses Zusammenspiel von Struktur (Kotter) und systemischer Haltung ermöglicht einen Change-Prozess, der nicht nur effizient, sondern menschlich anschlussfähig ist – besonders im anspruchsvollen Vertriebsumfeld.

4. Praxisbeispiel: Einführung eines CRM-Systems im Vertrieb

Ein mittelständisches Unternehmen aus dem B2B-Bereich mit rund 50 Vertriebsmitarbeitenden plante die Einführung eines neuen CRM-Systems zur besseren Kundenbetreuung und internen Transparenz. Die Führungskraft entschied sich frühzeitig, den Prozess durch systemisch-coachingbasierte Führung zu gestalten, da vorangegangene IT-Umstellungen auf Widerstand gestoßen waren.²²

Ausgangssituation

Die Vertriebsmitarbeitenden waren an ihre eigenen Kundendatenbanken, handschriftliche Notizen und individuelle Routinen gewöhnt. Erste Reaktionen auf die geplante Einführung waren Ablehnung, Misstrauen und Skepsis. Viele sahen im neuen System eine Kontrolle ihrer Arbeit oder eine unnötige Belastung.

Vorgehen mit systemischem Coaching

Bereits in der ersten Change-Phase wurde nicht mit Druck gearbeitet, sondern mit systemisch inspirierten Fragen: „Was würde uns helfen, unsere Kundenbeziehungen langfristig zu stärken?“ oder „Was fehlt euch im aktuellen System?“ In Workshops und Teamgesprächen wurden Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen offengelegt.²³

Ein Pilotteam aus kritischen und offenen Mitarbeitenden wurde etabliert. In regelmäßigen Reflexionsrunden wurde nicht nur die Technik, sondern auch die Teamdynamik thematisiert. Die Führungskraft agierte dabei als moderierende Begleiterin und stellte gezielt Fragen zur Bedeutung der Veränderung für die Beteiligten.²⁴ Widerstände wurden als Feedback verstanden – nicht als Blockade, sondern als wichtige Information über systemische Spannungen.²⁵

Als erste positive Effekte sichtbar wurden – z. B. die Möglichkeit zur Vorbereitung auf Kundengespräche durch gemeinsame Daten – wurden diese Erfolge im Team geteilt. Nicht durch die Führungskraft, sondern durch die Pilotgruppe selbst. Dies erhöhte die Akzeptanz deutlich.

²² Vgl. Schmid, 2013, S. 112f

²³ Vgl. Schmidt, 2021, S. 90-92

²⁴ Vgl. Schmid, 2013, S. 87-89

²⁵ Vgl. Wimmer, 2014, S. 58f

Ergebnis

Nach sechs Monaten war das CRM-System vollständig eingeführt – nicht reibungslos, aber mit hoher Akzeptanz und gestärktem Teamzusammenhalt. Mitarbeitende fühlten sich gehört, konnten eigene Beiträge leisten und entwickelten neues Vertrauen in Veränderungsprozesse.

Dieses Beispiel zeigt: Systemisches Coaching ermöglicht keine „schnelle Lösung“, aber eine stabile, kulturell verankerte Veränderung. Es stärkt Beziehung, Verantwortung und Selbstwirksamkeit – zentrale Faktoren im Vertrieb.²⁶

5. Nutzen und Grenzen systemischer Führung im Vertrieb

Die Anwendung systemischer Coaching-Prinzipien in der Vertriebsführung bringt zahlreiche Vorteile – insbesondere in dynamischen Veränderungssituationen. Gleichzeitig muss der Ansatz differenziert betrachtet werden, da seine Wirksamkeit stark von Kontext, Haltung und Rahmenbedingungen abhängt.

5.1 Nutzen im Veränderungskontext

1. Höhere Akzeptanz von Veränderung:

Durch dialogische Führung, partizipative Entscheidungsprozesse und das Ernstnehmen von Widerständen steigt die Bereitschaft der Mitarbeitenden, Veränderungen mitzutragen.²⁷

2. Förderung von Eigenverantwortung und Motivation:

Systemisches Coaching stärkt die Selbststeuerung. Mitarbeitende entwickeln selbst Lösungen und fühlen sich verantwortlich für deren Umsetzung – ein zentraler Erfolgsfaktor im vertrieblichen Alltag.²⁸

3. Bessere Teamdynamik und Kommunikation:

Die Methoden des systemischen Coachings (z. B. zirkuläre Fragen, lösungsorientierte Gespräche, Perspektivwechsel) fördern offene Kommunikation, stärken Vertrauen und machen Konflikte bearbeitbar.²⁹

4. Höhere Veränderungskompetenz der Organisation:

Wenn Führungskräfte systemisch denken und handeln, etabliert sich mittelfristig eine Lernkultur. Teams werden resilienter und wandlungsfähiger – was angesichts der permanenten Veränderungsnotwendigkeit im Vertrieb entscheidend ist.³⁰

²⁶ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 70-73

²⁷ Vgl. Schmidt, 2021, S. 71ff

²⁸ Vgl. Schmid, 2013, S. 95-97

²⁹ Vgl. Wimmer, 2014, S. 65ff

³⁰ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 77-79

5.2 Grenzen und Voraussetzungen

1. Zeit- und Haltungsaufwand:

Systemisches Coaching erfordert Reflexion, Dialog und Präsenz. In Hochdruckphasen des Vertriebs ist es herausfordernd, diese Räume zu schaffen – insbesondere, wenn kurzfristige Zielerreichung im Fokus steht.³¹

2. Nicht überall anschlussfähig:

In stark hierarchisch geprägten oder autoritär geführten Organisationen kann die Coaching-Haltung auf Skepsis stoßen. Sie setzt eine gewisse Reife und Offenheit im System voraus.³²

3. Ausbildung und Rollenklarheit notwendig:

Führungskräfte benötigen zumindest grundlegende Kenntnisse systemischer Gesprächsführung sowie Klarheit über ihre eigene Rolle. Missverständnisse können entstehen, wenn Coaching mit Konfliktvermeidung verwechselt wird.³³

4. Kein Ersatz für Strategie oder Struktur:

Systemische Führung kann keine fehlende Strategie, unklare Ziele oder mangelhafte Prozesse kompensieren. Sie entfaltet ihre Wirkung vor allem dann, wenn sie Teil eines integrierten Change-Ansatzes ist.³⁴

Fazit des Kapitels

Systemisches Coaching entfaltet besonders dort Potenzial, wo es gelingt, Haltung, Kommunikation und Struktur in Einklang zu bringen. Es ist kein Allheilmittel, aber ein kraftvoller Hebel für nachhaltige Veränderung – gerade im komplexen Vertriebsumfeld.

³¹ Vgl. Schmid, 2013, S. 121

³² Vgl. Schmidt, 2021, S. 108

³³ Vgl. Wimmer, 2014, S. 89

³⁴ Vgl. Königswieser & Exner, 2016, S. 81ff

6. Fazit und Ausblick

Vertriebsorganisationen stehen unter hohem Anpassungsdruck. Technologische Innovationen, verändertes Kundenverhalten und interne Effizienzanforderungen führen zu einem ständigen Wandel – organisatorisch wie kulturell. Damit dieser Wandel gelingt, braucht es mehr als neue Tools und Prozesse: Es braucht eine Führung, die Sinn stiftet, Beteiligung ermöglicht und Komplexität gestalten kann.³⁵

Systemisches Coaching bietet hierfür einen wirkungsvollen Ansatz. Es stärkt Eigenverantwortung, fördert Reflexion und ermöglicht es, Veränderung nicht nur zu bewältigen, sondern aktiv zu gestalten.³⁶ In Verbindung mit strukturierten Change-Modellen – wie dem Acht-Stufen-Plan von Kotter – entsteht ein Führungsansatz, der sowohl Orientierung gibt als auch Entwicklung ermöglicht.

Das in dieser Arbeit dargestellte Praxisbeispiel zeigt, wie durch Coaching-Haltung, gezielte Fragen und dialogische Formate selbst skeptische Mitarbeitende aktiviert und für Veränderung gewonnen werden können. Gleichzeitig wurde deutlich, dass systemisches Coaching kein schneller Problemlöser ist, sondern Zeit, Präsenz und eine reflektierte Haltung erfordert.³⁷ Führung wird dadurch nicht einfacher – aber wirksamer.

Für die Zukunft des Vertriebs bedeutet dies: Wer Wandel will, muss Beziehung gestalten. Wer Leistung fordert, muss Entwicklung ermöglichen. Und wer Veränderung will, muss Vertrauen schaffen. Systemisches Coaching liefert dafür keine fertigen Antworten – aber die richtigen Fragen.

Ausblick:

Um systemisches Coaching in der Vertriebsführung zu verankern, braucht es Ausbildung, Unterstützung durch die Organisation und den Mut zur inneren Arbeit.³⁸ Coaching sollte kein Sonderformat sein, sondern ein integraler Bestandteil der Führungskultur – besonders in Bereichen wie dem Vertrieb, wo Dynamik, Druck und Dialog täglich aufeinandertreffen.

³⁵ Vgl. Kotter, 1996, S. 97-101

³⁶ Vgl. Schmid, 2013, S. 145

³⁷ Vgl. Schmidt, 2021, S. 123f

³⁸ Vgl. Wimmer, 2014, S. 91-93

Literaturverzeichnis

Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press

Königswieser, R., & Exner, A. (2016): *Systemische Intervention: Architektur und Design von Veränderungsprozessen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Schmid, T. (2013): *Coaching als professionelle Form der Personalentwicklung*. In: Schmid, T. (Hrsg.): *Systemisches Coaching: Grundlagen – Konzepte – Anwendungsfelder*. Wiesbaden: Springer

Schmidt, B. (2021): *Systemisches Coaching im Unternehmen: Haltung, Handwerk, Wirkung*. Wiesbaden: Springer Gabler

Wimmer, R. (2014): *Organisation und Beratung: Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer