

Zwischen Expertentum und systemischer Haltung: Wie systemisches Coaching in der Unternehmensberatung unterstützen kann – ein Fallbeispiel

Abschlussarbeit für InKonstellation –
Systemische Coachingsausbildung in Frankfurt

Karolin Schaper
Juli 2025

Inhalt

1. Einleitung.....	3
2. Theoretischer Hintergrund	3
3. Praxisfall – Digitalisierungsprojekt im HR-Bereich	5
4. Verbindung von Expertenrolle und systemischer Haltung.....	6
5. Fazit	9
6. Literaturverzeichnis	10

1. Einleitung

In komplexen Organisationsentwicklungs- und Digitalisierungsprojekten ist Beratung oft stark auf Expertenwissen ausgerichtet: Beraterinnen und Berater bringen Fachkenntnisse ein, übernehmen Steuerungsaufgaben und liefern konkrete Lösungen. Gerade in großen Transformationsprojekten entsteht dabei häufig eine Dynamik, in der der Kunde Verantwortung abgibt und erwartet, dass Berater „alles wissen und lösen“.

Gleichzeitig gewinnt eine andere Haltung in der Beratung zunehmend an Bedeutung: die systemische Coachinghaltung. Sie geht davon aus, dass die Kundenseite selbst über wichtiges Erfahrungswissen verfügt und in der Lage ist, tragfähige Lösungen zu entwickeln – wenn sie dabei unterstützt wird, eigene Perspektiven einzunehmen, neue Sichtweisen zu erkennen und Verantwortung zu übernehmen. Der systemische Coachingansatz sieht Organisationen als lebendige, sich selbst organisierende Systeme (vgl. Simon, 2009).

Diese Arbeit untersucht, wie sich **Expertentum in der Beratung** und die **systemische Coachinghaltung** miteinander verbinden lassen. Ausgangspunkt ist ein eigenes Praxisprojekt im HR-Bereich eines internationalen Konzerns, in dem der Kunde stark auf externe Expertise setzt und wenig Eigeninitiative zeigt. In der Praxis wird Beratung oft als reine Expertenleistung verstanden, während Coaching stärker auf Selbstreflexion und Eigenverantwortung setzt (vgl. Berninger-Schäfer, 2021).

Ziel der Arbeit ist es, herauszufinden:

- Welche Rolle kann systemisches Coaching in solchen Kontexten spielen?
- Welche konkreten Fragen oder Methoden könnten helfen, den Kunden stärker in Verantwortung zu bringen?
- Wie lässt sich trotz Zeit- und Ergebnisdruck eine Balance zwischen Expertenrolle und Coachinghaltung finden?

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Beratung als Expertin in der Organisationsentwicklung

In Transformations- und Digitalisierungsprojekten übernehmen Berater:innen häufig eine klassische Expertenrolle. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass sie Fachwissen bereitstellen, Prozesse steuern und konkrete Handlungsempfehlungen geben. Besonders in Projekten mit hohem technischem oder organisatorischem Anspruch erwarten Kund:innen schnelle, „fertige“ Lösungen, um komplexe Aufgaben effizient umzusetzen.

Diese Form der Beratung ist ergebnisorientiert, direktiv und oft stark auf die kurzfristige Problemlösung fokussiert. Sie bietet klare Vorteile: Fachliche Expertise kann Engpässe überbrücken, Entscheidungen beschleunigen und Sicherheit im Projektverlauf geben.

2.2 Systemische Coachinghaltung

Im Gegensatz dazu versteht sich **systemisches Coaching** nicht primär als Lösungsgeber, sondern als Prozessbegleiter (vgl. Berninger-Schäfer, 2021). Die Grundannahmen sind:

- Kund:innen tragen das Wissen über die für sie passenden Lösungen bereits in sich.
- Probleme entstehen und bestehen in Systemen durch Wechselwirkungen.
- Durch Fragen, Perspektivwechsel und Reflexion können neue Sichtweisen und Handlungsoptionen entstehen.

Zentrale Werkzeuge sind u. a. zirkuläre Fragen, Hypothesenbildung, Skalierungsfragen oder Visualisierungen wie Aufstellungen (Simon, 2009). Ziel ist es, Selbstorganisation und Eigenverantwortung zu stärken. Wie Schmidt (2016) beschreibt, geht es im Coaching nicht darum, schnelle Lösungen zu liefern, sondern Klienten zu aktivieren, selbst Verantwortung für den Lösungsweg zu übernehmen.

2.3 Expertenrolle vs. systemische Haltung – ein Widerspruch?

Auf den ersten Blick scheinen Expertentum und systemische Coachinghaltung gegensätzlich:

- Expert:innen liefern Antworten.
- Coaches stellen Fragen, regen zum Denken an.

In der Praxis erscheint jedoch eine Kombination aus beiden Ansätzen hilfreich, besonders in komplexen Projekten. Daraus ergibt sich die Leitfrage dieser Arbeit:

Können Berater:innen fachliche Expertise einbringen und gleichzeitig eine Haltung einnehmen, die Eigenverantwortung und Mitgestaltung beim Kunden fördert?

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, anhand eines konkreten Praxisbeispiels zu untersuchen, wie sich diese beiden Perspektiven verbinden lassen – und welche Chancen und Grenzen damit verbunden sind. Gerade in Situationen, in denen der Kunde sofort eine fertige Lösung erwartet, unterstützt der systemische Ansatz dabei, innezuhalten und den Kunden selbst in Verantwortung zu bringen (vgl. Schmidt, 2016).

3. Praxisfall – Digitalisierungsprojekt im HR-Bereich

3.1 Projektkontext und eigene Rolle

In einem internationalen Digitalisierungsprojekt im HR-Bereich ist die Beraterin für den Kunden als **PMO (Project Management Office) und Change Management Lead** tätig. Sie bringt fachliche Expertise u. a. in den Bereichen Projektorganisation, Change-Strategien und Kommunikation ein. Gleichzeitig stellt sich immer wieder die Frage, wie sie den Kunden nicht nur „bediene“, sondern auch aktiver in die Lösungsentwicklung einbinden kann – genau hier berührt ihre Praxis die Leitfrage dieser Arbeit.

3.2 Beobachtete Herausforderung: Verantwortungsabgabe des Kunden

Im Projekt zeigt sich deutlich ein Muster:

- Der Kunde erwartet vor allem fertige Lösungen und übernimmt diese oft ohne kritische Rückfragen.
- Eigene Ideen oder Impulse bringt der Kunde kaum ein.
- Bei Terminen bleibt die Kundenseite teilweise passiv oder fehlt ganz.
- Gleichzeitig wird die eigene Rolle als „Opfer der Umstände“ beschrieben („Ich sitze ja nur in Meetings, wann soll ich meine Arbeit machen?“).

Diese Dynamik führt dazu, dass ihre Expertenrolle immer dominanter wird – und die Kundenseite kaum Verantwortung übernimmt. Damit entsteht ein Spannungsfeld genau entlang der Leitfrage: Wie kann die Beraterin in einer solchen Situation sowohl Expertin bleiben als auch eine Haltung einnehmen, die zur Eigenverantwortung des Kunden beiträgt?

3.3 Reflexion des eigenen Vorgehens

Bisher hat die Beraterin in der Praxis selten systemische Fragen oder Methoden eingesetzt. Stattdessen hat sie folgendes Verhalten gezeigt:

- Direkt Antworten zu geben („Wie machen wir das?“).
- Unterlagen vorzubereiten, die eigentlich vom Kunden kommen könnten.
- Entscheidungen vorzustrukturieren.

Hauptgründe sind:

- Zeit- und Ergebnisdruck
- Angst, als „nicht kompetent“ zu wirken, wenn ich keine sofortige Lösung anbiete
- fehlende Routine im spontanen Einsatz systemischer Werkzeuge

Diese Selbstreflexion zeigt, dass es eine reale Herausforderung ist, die Balance zwischen Expertenwissen und systemischer Haltung zu finden – und dass dies mehr ist als eine rein methodische Frage: Es betrifft auch die persönliche Haltung und die Erwartungen aller Beteiligten.

3.4 Relevanz für Organisationsentwicklung

Gerade in Transformationsprojekten hängt der Erfolg nicht allein von guten Lösungen ab, sondern auch von der Bereitschaft des Kunden, Verantwortung zu übernehmen und aktiv mitzugestalten.

Die zentrale Hypothese dieser Arbeit lautet daher:

Erst durch die Verbindung von fachlicher Expertise und systemischer Coachinghaltung kann nachhaltige Veränderung gelingen.

Diese Überlegung wird im nächsten Kapitel anhand konkreter Methoden und Reflexionen weiter vertieft.

4. Verbindung von Expertenrolle und systemischer Haltung

4.1 Grundidee der Kombination

Im Beratungsalltag wird von einer Expertin erwartet, schnell belastbare Lösungen zu liefern. Gleichzeitig zeigt der Praxisfall, dass rein expertenzentrierte Beratung beim Kunden häufig zu Passivität und reduzierter Eigenverantwortung führt: „Die Beraterin macht schon“.

Eine systemische Haltung versteht Organisationen jedoch als dynamische Systeme, deren Mitglieder selbst Teil der Lösung sind. Ziel ist nicht, *für* den Kunden zu denken, sondern *mit* dem Kunden Lösungen zu entwickeln.

Daraus ergibt sich: Fachliche Expertise und systemische Haltung schließen sich nicht aus – sie können sich ergänzen, wenn sie bewusst eingesetzt werden.

4.2 Konkrete Herausforderungen und systemische Reaktionsmöglichkeiten

In der Rolle als Expertin sieht sich die Beraterin täglich mit mehreren, teils widersprüchlichen Erwartungen konfrontiert. Die folgende Übersicht zeigt typische Situationen und wie ich diese systemisch erweitern kann, ohne meine Fachrolle aufzugeben.

Herausforderung	Expertenzentrierte Reaktion	Systemische Ergänzung / Haltung
Kunde fordert sofortige Lösung ein („Wie machen wir das?“)	Sofort konkrete Antwort oder fertiges Template liefern	Kurz innehalten, Meta-Ebene ansprechen: „Bevor ich eine Empfehlung ausspreche: was wäre Ihnen hier besonders wichtig?“ → So wird geklärt, was der Kunde wirklich braucht, bevor eine Lösung geliefert wird.

Herausforderung	Expertenzentrierte Reaktion	Systemische Ergänzung / Haltung
Kunde übernimmt Lösungen unkritisch	Lösungen direkt vorstellen und zur Entscheidung stellen	Zirkuläre Fragen: „Wie würden andere Projektbeteiligte (z.B. Person XY) sehen, ob das passt / erfolgsversprechend ist?“
Kunde bringt keine eigenen Ideen ein	Inhalte komplett vorbereiten	Hypothetische Fragen: „Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie sähe Ihr Wunschprozess aus?“
Kunde ist bei Terminen abwesend oder passiv	Termine trotzdem durchführen oder selbst füllen	Systemische Klärungsfragen: „Was bräuchten Sie, damit Sie aktiv dabei sein können?“ / „Welche Rolle wollen Sie selbst einnehmen?“

4.3 Kurz erklärt: zentrale systemische Tools

- **Zirkuläre Fragen**
Aktivieren andere Perspektiven: „Wie würde Ihr Chef diesen Vorschlag bewerten?“
→ Hilft, nicht nur eigene Sicht, sondern Systemzusammenhänge zu reflektieren.
- **Hypothetische Fragen**
Eröffnen Spielraum für Kreativität: „Was wäre, wenn Ressourcen keine Rolle spielten?“
→ Kunde denkt lösungsorientiert, statt nur Probleme zu sehen.
- **Skalierungsfragen**
Machen Einschätzungen messbar: „Auf einer Skala von 1–10: Wie überzeugt sind Sie von diesem Ansatz?“
→ Zeigt Unsicherheiten auf und macht diese besprechbar.
- **Meta-Ebene ansprechen**
Kurz innehalten: „Bevor wir eine Lösung festlegen – was genau wollen wir eigentlich erreichen?“
→ Bremst Automatismus, sofort Antworten zu geben.

Diese Ansätze sind einfach in den Beratungsalltag integrierbar, ohne den Expertenstatus zu verlieren. Sie schaffen Bewusstsein beim Kunden und fördern Verantwortung.

4.4 Chancen und Grenzen

Die Verbindung von Expertenrolle und systemischer Haltung eröffnet mehrere Chancen, zum Beispiel:

- Nachhaltigere Lösungen, weil der Kunde selbst Verantwortung übernimmt.
- Mehr Akzeptanz und bessere Anpassung an lokale Gegebenheiten.
- Stärkung der Beziehungsebene und Zusammenarbeit auf Augenhöhe.

Gleichzeitig gibt es Grenzen, zum Beispiel:

- Unter hohem Zeitdruck fällt es schwer, Fragen zu stellen statt direkt Lösungen zu liefern.

- Manche Kunden haben explizit die Erwartung: „Du bist der Profi – mach einfach!“
- Es braucht Mut, kurzfristig mehr Zeit in Reflexion zu investieren, um langfristig bessere Ergebnisse zu erzielen.

4.5 Leitfaden anhand eines realen Beispiels im Projekt

Anlass: Anpassung des internationalen IT Support Prozesses

Ziel: Fachlich tragfähige Lösung entwickeln UND den Projektleiter stärker in die Mitgestaltung einbeziehen

1. Vorbereitung

- Leitfrage für mich selbst: „*Wie schaffe ich es, dass der Projektleiter Mitgestalter wird, statt nur Abnehmer?*“
- Stakeholder identifizieren: Wer ist international betroffen?
- Groben Workshop-Ablauf planen
- Eigene fachliche Hypothese formulieren (als Diskussionsgrundlage, nicht als finale Lösung)

2. Gesprächseinstieg mit dem Projektleiter

- Meta-Ebene ansprechen: „Mir ist wichtig, dass der Prozess später nicht nur auf dem Papier funktioniert. Was ist Ihnen dabei besonders wichtig?“
- Verantwortung sichtbar machen: „Ich kann Input geben, aber damit es passt, brauchen wir auch Ihre Einschätzung.“

3. Systemische Fragen stellen

Situation	Beispiel-Fragen
Einstieg	„Was sind für Sie aktuell die größten Stolpersteine?“
Andere Perspektiven	„Wie würde Ihr Kollege aus Team A das sehen?“
Hypothetisch	„Wenn sie ganz alleine entscheiden könnten, wie würde der Prozess idealerweise aussehen?“
Skalierung	„Auf einer Skala von 1–10: Wie gut passt der bisherige Prozess?“
Rollenklarheit	„Welche Rolle möchten Sie selbst bei der Anpassung einnehmen?“

4. Typische Reaktion: „Keine Ahnung“ – was tun?

- Annehmen, nicht stehenlassen: „Okay, dass Sie das gerade noch nicht wissen, ist völlig in Ordnung. Wenn Sie trotzdem eine Idee hätten – was könnte das sein?“
- Hypothetisch fragen: „Was würde Kollege XY sagen?“
- Frage kleiner machen: „Welcher Schritt ist Ihrer Meinung nach am kritischsten?“
- Zeit geben: „Wollen Sie sich das bis morgen überlegen?“
- Eigene Hypothese als Frage anbieten: „Mein Eindruck ist, dass vor allem die Standardisierung kritisch ist. Würden Sie das auch so sehen?“

5. Expertise einbringen

- Nach dem gemeinsamen Nachdenken: Empfehlung vorstellen, aber als Angebot: „Aus meiner Sicht könnte dieser Weg funktionieren – wie passt das für Sie?“
- Merksatz: Ich bleibe Expertin – aber schaffe Raum, dass der Kunde selbst Verantwortung übernimmt.

6. Abschluss sichern

- Klare Vereinbarung: Wer macht was bis wann?
- Reflexion: „Woran würden Sie merken, dass der Prozess wirklich passt?“

5. Fazit

Die Arbeit zeigt, dass sich fachliche Expertise und systemische Haltung in der Unternehmensberatung nicht ausschließen, sondern sinnvoll ergänzen können. Gerade in komplexen Projekten kann eine rein expertenzentrierte Beratung Passivität des Kunden fördern und eher dazu anregen, Verantwortung abzugeben. Das ist per se nicht schlecht, könnte jedoch den nachhaltigen Projekterfolg negativ beeinflussen, weil eine gewisse Abhängigkeit zur Beraterin besteht. Nach Abschluss des Projektes könnte der Kunde sich mit der plötzlichen Verantwortung und ohne externe Hilfe überfordert und hilflos fühlen, weil plötzlich die bisherigen Gewohnheiten und Muster in dieser Situation nicht mehr greifen.

Die systemische Perspektive sieht Organisationen als dynamische Systeme, in denen alle Beteiligten Teil der Lösung sein sollten. Durch den Einsatz gezielter Fragen, Perspektivwechsel und das Thematisieren von Rollen kann die Eigenverantwortung des Kunden gestärkt werden – ohne dabei auf fachliche Expertise zu verzichten. Dadurch wird – wie Simon (2009) betont – nicht nur ein besseres Ergebnis erreicht, sondern auch nachhaltige Veränderung gefördert.

Schon kleine Interventionen, wie ein kurzes Innehalten oder eine hypothetische Frage, können große Wirkung entfalten. Sie helfen dem Kunden, seine Rolle aktiv wahrzunehmen, und führen zu tragfähigeren Ergebnissen, weil sie gemeinsam erarbeitet wurden. „Berninger-Schäfer (2021) hebt hervor, dass Coaching vor allem Haltung ist: nicht für, sondern mit dem Klienten zu denken.“

6. Literaturverzeichnis

Simon, F. B. (2009). *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Berninger-Schäfer, E. (2021). *Systemisches Coaching*. 4. Aufl., Heidelberg: Springer.

Schmidt, L. (2016). *Coaching: Konzepte, Checklisten, Fragen*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Rauen, C. (2017). *Coaching-Tools II: 55 neue Interventionstechniken für die Praxis*. Göttingen: Beltz Verlag.