

Systemisches Business Coaching bei Veränderungsprozessen in Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Hauptteil	2
1. Grundlagen des systemischen Business Coachings	2
2. Veränderungsprozesse in Unternehmen.....	3
3. Rolle und Wirkung von systemischem Coaching im Change-Kontext	4
4. Methodisches Vorgehen im systemischen Business Coaching	5
5. Praxisbeispiele aus KMU und Konzernen	8
6. Herausforderungen und ethische Aspekte.....	9
7. Systemisches Coaching und Unternehmenskulturentwicklung.....	10
Fazit und Ausblick	11

Einleitung

Veränderungsprozesse sind ein integraler Bestandteil der heutigen Unternehmenswelt. Technologische Innovationen, zunehmende Digitalisierung, sich wandelnde Kundenbedürfnisse, internationale Wettbewerbsfaktoren und gesellschaftliche Trends zwingen Unternehmen zu kontinuierlicher Anpassung. Diese Anpassungsleistungen betreffen nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern insbesondere die Menschen in den Organisationen. In Zeiten des Wandels bietet systemisches Coaching gezielte Unterstützung für Mitarbeitende und Organisationen, um Herausforderungen reflektiert und lösungsorientiert zu bewältigen. Ziel dieser Arbeit ist es, den Nutzen und die Wirksamkeit systemischen Business Coachings bei organisationalen Veränderungen zu analysieren.

Im Fokus stehen dabei die Prinzipien des systemischen Coachings, typische Herausforderungen von Change-Prozessen, konkrete Methoden sowie Praxisbeispiele. Es soll deutlich werden, wie Coaching helfen kann, Widerstände zu überwinden, Orientierung zu schaffen und den Wandel nachhaltig zu gestalten. Der systemische Blick auf Organisationen und deren Akteure bildet dabei den theoretischen und praktischen Rahmen¹.

¹ Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2013), S. 17.

1. Grundlagen des systemischen Business Coachings

1.1 Was ist systemisches Coaching?

Systemisches Coaching versteht den Menschen als Teil eines größeren Systems, z. B. eines Teams, einer Abteilung oder des gesamten Unternehmens. Individuelles Verhalten wird im systemischen Coaching immer im Zusammenhang mit dem sozialen und organisatorischen Umfeld verstanden. Ziel ist nicht die Anpassung an Normen, sondern das Aufdecken von Mustern, Ressourcen und Wechselwirkungen, die für Entwicklung und Veränderung genutzt werden können².

Die Grundlagen stammen aus der systemischen Familientherapie, der Kybernetik zweiter Ordnung sowie konstruktivistischen Erkenntnistheorien. Erkenntnisse aus der Kommunikationswissenschaft, Organisationspsychologie und der Neurobiologie haben das Konzept erweitert und professionalisiert³.

1.2 Abgrenzung zu anderen Formaten

Im Unterschied zur klassischen Beratung gibt ein systemischer Coach keine direkten Lösungen vor. Coaching ist auch keine Therapie, da es nicht auf die Heilung psychischer Störungen zielt, sondern auf die berufliche Entwicklung und Kontextveränderung. Im Unterschied zur Supervision liegt der Fokus auf Zielerreichung, Reflexion und ressourcenorientierter Selbststeuerung⁴.

1.3 Haltung des systemischen Coaches

Ein zentrales Merkmal ist die Haltung des Nicht-Wissens: Der Coach geht davon aus, dass die Klienten die besten Experten für ihre Situation sind. Aufgabe des Coachs ist es, durch Fragen, Hypothesen und Interventionen Prozesse anzuregen, die neue Perspektiven und Handlungsoptionen eröffnen. Weitere Prinzipien sind Allparteilichkeit, Transparenz, Kontextbezug und Selbstverantwortung der Klienten⁵.

² Vgl. Schmid, B. (2011), S. 24.

³ Vgl. Schmid, B. (2011), S. 24.

⁴ Vgl. Retzer, A. (2006), S. 61.

⁵ Vgl. Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2000), S. 48.

2. Veränderungsprozesse in Unternehmen

2.1 Formen von Veränderung

Veränderung in Organisationen kann viele Formen annehmen: strukturell (z. B. Reorganisationen, Outsourcing), strategisch (z. B. neue Zielgruppen, neue Geschäftsmodelle), technologisch (z. B. Digitalisierung, Automatisierung) oder kulturell (z. B. Wertewandel, neue Führungsstile). Oft greifen diese Ebenen ineinander und erzeugen hohe Komplexität⁶.

2.2 Phasen von Change-Prozessen

In der Praxis verlaufen Veränderungsprozesse selten linear. Modelle wie das 3-Phasen-Modell von Lewin (Unfreeze - Change - Refreeze)⁷ oder die 8 Stufen nach Kotter⁸ zeigen, dass erfolgreiche Transformation Planung, Kommunikation und Verstetigung brauchen. Emotionale Reaktionen der Beteiligten folgen dabei häufig der Change-Kurve: Schock, Ablehnung, rationale Einsicht, emotionale Akzeptanz, Lernen, Integration⁹.

2.3 Psychodynamik des Wandels

Veränderungen innerhalb von Unternehmen betreffen nicht nur Strukturen und Prozesse, sondern wirken sich auch tiefgreifend auf das persönliche Erleben der Mitarbeitenden aus. Solche Transformationsprozesse können emotionale Reaktionen hervorrufen, die von Unsicherheit und Ablehnung bis hin zu Überforderung reichen. Veränderungen können bei Mitarbeitenden Zweifel an ihrer Rolle auslösen oder zu einem emotionalen Rückzug führen, was sich unter Umständen in sogenannter „innerer Kündigung“ zeigt. Gleichzeitig eröffnen Veränderungssituationen jedoch auch Entwicklungschancen. Sie können Neugier, Innovationsbereitschaft und neue Motivation wecken – insbesondere dann, wenn Mitarbeitende einbezogen und unterstützt werden. Die psychologische Begleitung solcher Prozesse gilt deshalb als zentraler Bestandteil erfolgreicher Veränderungsvorhaben. Coaching kann in diesem Kontext Orientierung bieten, emotionale Verarbeitung unterstützen und dabei helfen, individuelle Ressourcen zu aktivieren, um konstruktiv mit Unsicherheiten umzugehen¹⁰.

⁶ Vgl. de Shazer, S. (1998), S. 93.

⁷ Vgl. Lewin (1947), S. 34 f.

⁸ Vgl. Kotter (1995), S. 59-67.

⁹ Vgl. Streich, R. K. (1997), S. 237-254

¹⁰ Vgl. Arnold, R./Ludescher, G. (2010), S. 87.

3. Rolle und Wirkung von systemischem Coaching im Change-Kontext

3.1 Unterstützung von Führungskräften

In Phasen des Wandels nehmen Führungskräfte eine zentrale Rolle ein: Sie gestalten nicht nur strategische Entscheidungen, sondern tragen auch Verantwortung für das emotionale Klima im Team. Systemisches Coaching eröffnet ihnen die Möglichkeit, eigene Handlungsmuster zu reflektieren, innere Antreiber zu erkennen und ihre Position im organisationalen Gefüge bewusst zu gestalten. Insbesondere in agilen Organisationen, in denen Hierarchien flacher und Verantwortlichkeiten dezentraler sind, ist diese Unterstützung essentiell¹¹.

3.2 Team-Coaching in Transformationsphasen

Teams erleben in Phasen der Unsicherheit oft Konflikte, Kommunikationsprobleme oder einen Rückfall in alte Verhaltensmuster. Systemisches Team-Coaching bringt Beziehungsmuster ans Licht und eröffnet neue Perspektiven. Methoden wie zirkuläres Fragen, Teamaufstellungen oder die Arbeit mit Narrativen unterstützen das Team in der kollektiven Orientierung und beim Aufbau von Zukunftsbildern¹².

3.3 Individuelle Entwicklung unter Unsicherheit

Auch für Einzelpersonen bietet Coaching in Veränderungsprozessen eine wertvolle Reflexionsfläche. Neue Aufgaben, Rollenerwartungen oder interne Konflikte können Überforderung auslösen. Der Coach hilft dabei, Selbstwirksamkeit zu stärken, Entscheidungsoptionen zu entwickeln und innere Ambivalenzen zu klären¹³.

¹¹ Vgl. Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2003), S. 77.

¹² Vgl. Schmidt, J./Müller, G. (2014), S. 112.

¹³ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2014), S. 59.

4. Methodisches Vorgehen im systemischen Business Coaching

4.1 Einzelcoaching

Im Einzelcoaching stehen Selbstreflexion, Ressourcenaktivierung und Entscheidungsklarheit im Zentrum. Typische Methoden sind:

- **Zirkuläres Fragen:** Fördert Perspektivwechsel und systemisches Denken¹⁴.
- **Hypothesenbildung:** Regt die Reflexion über systemische Zusammenhänge an¹⁵.
- **Skalierungsfragen:** Strukturieren subjektive Wahrnehmung und machen Fortschritt messbar¹⁶.
- **Reframing:** Unterstützt die Umdeutung problematischer Sichtweisen in konstruktive Deutungen¹⁷.

4.2 Teamcoaching

Im Teamcoaching geht es um kollektive Muster, Kommunikation und gemeinsame Ausrichtung. Wirksame Methoden sind:

- **Systemische Strukturaufstellungen:** Visualisieren Beziehungsdynamiken und Teamkonflikte¹⁸.
- **Teamaufstellungen:** Fördern Rollenklärung und Zugehörigkeit.
- **Arbeit mit Narrativen:** Gemeinsames Reflektieren von Teamgeschichten zur Identitätsbildung.

4.3 Coaching auf Organisationsebene

Auf organisationaler Ebene unterstützt Coaching vor allem Kulturprozesse und Strategiemsetzung. Relevante Methoden sind:

- **Großgruppenformate** (z. B. Zukunftskonferenzen): Schaffen Dialogräume für kulturelle Neuausrichtung.
- **Werte- und Visionsarbeit:** Klärt kollektive Leitbilder und stärkt Veränderungsbereitschaft¹⁹.

¹⁴ Vgl. Schmid, B. (2011), S. 24.

¹⁵ Vgl. Retzer, A. (2006), S. 61.

¹⁶ Vgl. de Shazer, S. (1998), S. 93.

¹⁷ Vgl. Looss, W. (2012), S. 101.

¹⁸ Vgl. Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2000), S. 48.

¹⁹ Vgl. Looss, W. (2012), S. 101.

- **Beratungsarchitektur mit Coaching-Inseln:** Einzel- und Gruppencoachings als Bestandteil strategischer Change-Prozesse.

4.4 Ergänzende Techniken: Zirkuläres Fragen

Zirkuläres Fragen ist ein zentrales Werkzeug im systemischen Coaching. Es eröffnet neue Perspektiven, indem es systemische Zusammenhänge sichtbar macht. Klienten werden eingeladen, sich in andere Systemmitglieder hineinzusetzen: „Was würde Ihr Kollege über Ihre Rolle im Team sagen?“ oder „Wie würde Ihre Führungskraft Ihre Reaktion auf die Veränderung deuten?“ Diese Fragetechnik fördert die Fähigkeit zur Mehrperspektivität²⁰.

4.5 Hypothesenbildung und Reflexion

Der Coach entwickelt gemeinsam mit den Klienten Hypothesen über systemische Dynamiken. Diese Hypothesen werden nicht als Wahrheiten verstanden, sondern als Denkangebote, die Reflexionsprozesse anregen. Dies stärkt die Selbststeuerung der Klienten²¹.

4.6 Aufstellungen und Visualisierungen

Systemische Strukturaufstellungen mit Bodenankern oder Figuren ermöglichen es, verdeckte Muster, Loyalitäten oder Konflikte sichtbar zu machen. Besonders bei Veränderungsprozessen mit vielen Beteiligten ist diese Methode hilfreich, um Beziehungskonstellationen zu reflektieren und neue Handlungsmöglichkeiten zu erkunden²².

²⁰ Vgl. Schmid, B. (2011), S. 24.

²¹ Vgl. Retzer, A. (2006), S. 61.

²² Vgl. Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2000), S. 48.

4.7 Skalierungsfragen und Ressourcenaktivierung

Skalierungsfragen (z. B. „Wo stehen Sie auf einer Skala von 0 bis 10?“) helfen, Fortschritte zu messen und die subjektive Wahrnehmung zu strukturieren. Reframing-Techniken unterstützen die Umdeutung belastender Sichtweisen und fördern lösungsorientiertes Denken²³.

4.8 Werte- und Visionsarbeit

Veränderung gelingt leichter, wenn sie mit persönlichen Werten und einer sinnstiftenden Vision verbunden ist. Der Coach hilft, diese Motive zu klären und fördert damit intrinsische Motivation und emotionale Anschlussfähigkeit an den Wandel²⁴.

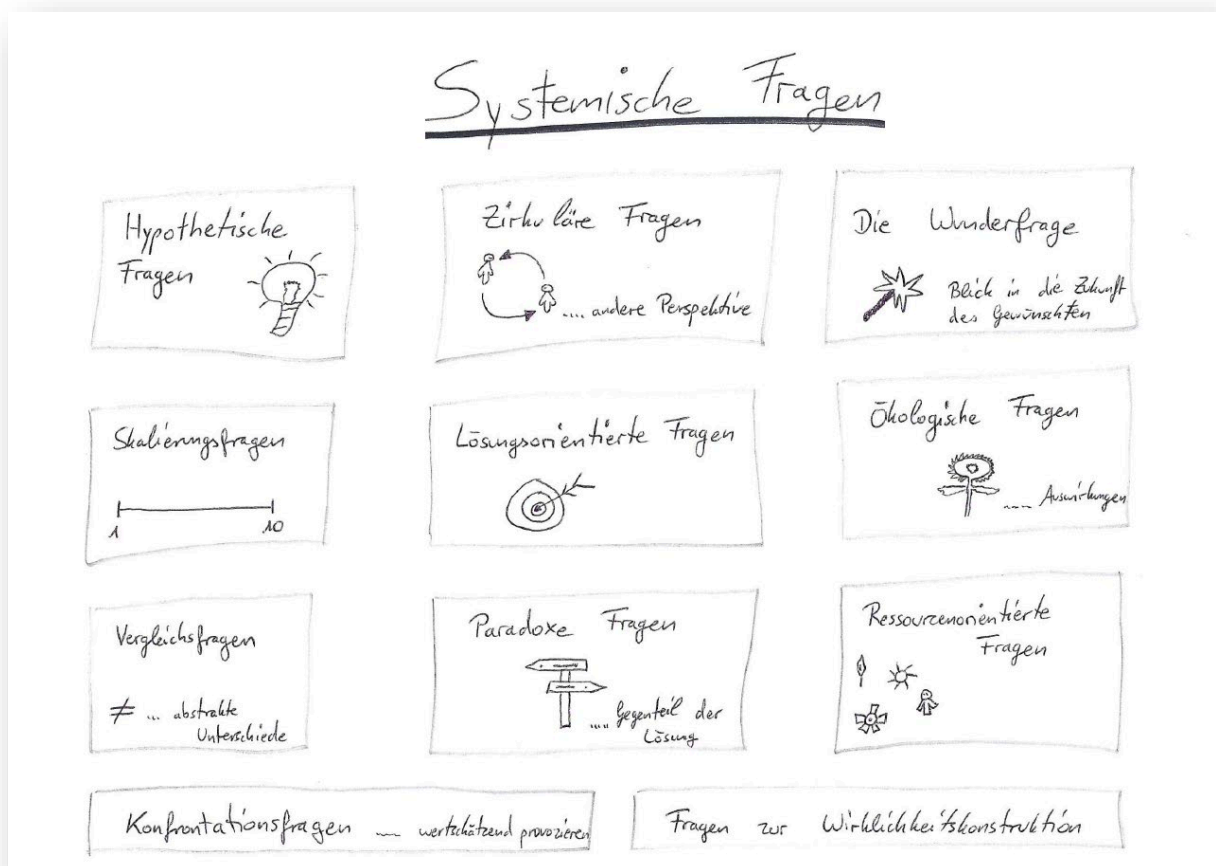


Abbildung 1: Systemische Fragen zur Förderung von Perspektivwechseln - eigene Darstellung

²³ Vgl. de Shazer, S. (1998), S. 93.

²⁴ Vgl. Looss, W. (2012), S. 101.

5. Praxisbeispiele aus KMU und Konzernen

5.1 Beispiel aus einem mittelständischen Maschinenbauunternehmen

Ein Familienunternehmen mit 250 Mitarbeitenden stand vor der Übergabe an die nächste Generation. Die Geschäftsführung beauftragte ein systemisches Coaching für die zweite Führungsebene, um Ängste, Loyalitätskonflikte und unklare Rollen zu bearbeiten. Mittels zirkulärer Fragen und Teamentwicklungsformaten konnte das Team eine gemeinsame Vision und neue Entscheidungswege entwickeln²⁵.

5.2 Beispiel aus einem internationalen IT-Konzern

In einem Konzern mit über 10.000 Beschäftigten wurden agile Methoden eingeführt. Viele Führungskräfte fühlten sich überfordert und erlebten einen Autoritätsverlust. Durch Einzelcoaching und kollegiale Fallberatung wurden neue Führungskompetenzen aufgebaut, wie etwa partizipative Entscheidungsfindung oder Empowerment. Die Wirksamkeit zeigte sich in verbesserten Engagement-Werten der Teams²⁶.

5.3 Coaching eines Projektteams in einem Gesundheitskonzern

Ein interdisziplinäres Projektteam aus Pflege, Verwaltung und IT sollte ein digitales Patientenportal implementieren. Durch systemisches Teamcoaching gelang es, Konflikte zwischen den Berufsgruppen zu bearbeiten und gemeinsame Kommunikationsregeln zu etablieren. Die Integration der Perspektiven förderte die Innovationskraft und beschleunigte die Projektumsetzung²⁷.

²⁵ Vgl. Arnold, R./Ludescher, G. (2010), S. 87.

²⁶ Vgl. Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2003), S. 77.

²⁷ Vgl. Schmidt, J./Müller, G. (2014), S. 112.

6. Herausforderungen und ethische Aspekte

6.1 Rollenklarheit und Auftragsklärung

Eine klare Abgrenzung zwischen Coaching, Beratung und Führung ist essenziell. Bei unklarer Rollenzuordnung können Erwartungen enttäuscht und Veränderungsprozesse untergraben werden. Eine präzise Auftragsklärung zwischen Coach, Klient und Organisation ist daher zentral²⁸.

6.2 Ethische Verantwortung

Systemische Coaches arbeiten oft mit sensiblen Informationen und in asymmetrischen Machtverhältnissen. Sie sind gefordert, Vertraulichkeit zu wahren, keine verdeckten Interessen zu verfolgen und die Autonomie der Klienten zu achten. Ethikrichtlinien wie die des DBVC oder ICF bieten Orientierung²⁹.

6.3 Grenzen des Coachings

Coaching ist kein Allheilmittel. Es stößt an Grenzen, wenn strukturelle Probleme nicht thematisiert werden dürfen, wenn der Veränderungsdruck traumatische Reaktionen auslöst oder wenn es an Veränderungsbereitschaft im oberen Management fehlt. Hier braucht es ergänzende Formate wie Supervision oder Organisationsentwicklung³⁰.

²⁸ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C. (2014), S. 59.

²⁹ Vgl. Rauen, C. (2011), S. 142.

³⁰ Vgl. Böning, U./Fritschle, B. (2015), S. 96.

7. Systemisches Coaching und Unternehmenskulturentwicklung

7.1 Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor im Wandel

Veränderungsprozesse gelingen selten dauerhaft, wenn sie sich nur auf Strukturen und Prozesse konzentrieren. Die zugrunde liegende Unternehmenskultur -verstanden als Summe geteilter Werte, Überzeugungen und Verhaltensmuster- spielt eine zentrale Rolle bei der Frage, ob Veränderung angenommen oder abgewehrt wird. Eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Lernbereitschaft fördert nachhaltigen Wandel. Coaching kann helfen, kulturelle Muster bewusst zu machen und gezielt neue Narrative und Rituale zu etablieren³¹.

7.2 Coaching als Impulsgeber für Kulturveränderung

Systemische Coaches bringen Außenperspektiven ein, ermöglichen Dialoge über Werte und fördern das Bewusstsein für implizite Regeln und Tabus. In Change-Prozessen begleiten sie z. B. Führungskräfte bei der Frage, wie sie durch ihr Verhalten Kultur prägen, oder Teams dabei, neue Leitbilder gemeinsam zu entwickeln. So wird Coaching zum strategischen Hebel für Kulturtransformation, insbesondere in Unternehmen, die agile Prinzipien oder New-Work-Konzepte umsetzen wollen³².

7.3 Voraussetzungen für eine gelingende Kulturarbeit

Kulturarbeit braucht Zeit, Beteiligung und Vertrauen. Coaching kann den Prozess nicht erzwingen, aber gestalten helfen. Erfolgsfaktoren sind eine klare Vision, eine starke Führung, die als Vorbild agiert, sowie Räume für Dialog und Reflexion. Systemisches Coaching bietet die geeigneten Formate dafür, von moderierten Großgruppen bis zu Einzelcoachings für „Kulturträger“. Systemisches Coaching leistet somit einen wesentlichen Beitrag zur Resilienz, zur bewussten Gestaltung kultureller Entwicklung und zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen³³.

³¹ Vgl. Schmid, B. (2011), S. 78.

³² Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2013), S. 121.

³³ Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2013), S. 17.

Fazit und Ausblick

Systemisches Business Coaching erweist sich als praxisnahes und flexibles Mittel, um komplexe Veränderungsprozesse wirksam zu begleiten. Es fördert bei Einzelpersonen, Teams und Führungskräften nicht nur die Entwicklung von Lösungsstrategien, sondern stärkt auch Selbstverantwortung, Orientierung und die gezielte Nutzung vorhandener Ressourcen. Entscheidend sind dabei eine professionelle Haltung, eine fundierte Methodik und die Fähigkeit zur Prozesssteuerung unter Unsicherheit³⁴.

Angesichts der wachsenden Komplexität und Dynamik in Unternehmen wird die Relevanz von Coaching in Zukunft weiter steigen, sowohl als Instrument zur Führungskräfteentwicklung als auch als Impulsgeber für kulturellen Wandel. Wichtig bleibt die Integration in umfassende Veränderungskonzepte und die kontinuierliche Reflexion der eigenen Rolle und Wirksamkeit³⁵.

³⁴ Vgl. Schmid, B. (2011), S. 78.

³⁵ Vgl. Königswieser, R./Exner, A. (2013), S. 121.

Literaturverzeichnis

- Arnold, R./Ludescher, G. (2010): Teamcoaching in der Praxis. Freiburg: Herder.
- Backhausen, W./Thommen, J.-P. (2003): Erfolgsfaktor Coaching. Wiesbaden: Gabler.
- Böning, U./Fritschle, B. (2015): Interne Coaches - Rollen, Chancen, Risiken. Wiesbaden: Springer Gabler.
- De Shazer, S. (1998): Der Dreh - Überraschende Wendungen in lösungsorientierter Kurzzeittherapie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2014): Change Management. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Kotter, John P. (1995): Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. In: Harvard Business Review, 73(2).
- Königswieser, R./Exner, A. (2013): Systemische Intervention. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lewin, Kurt (1947): Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations, 1(1).
- Looss, W. (2012): Mythos Coaching. Heidelberg: Carl-Auer.
- Rauen, C. (2011): Coaching-Tools III. Bonn: managerSeminare Verlag.
- Retzer, A. (2006): Systemische Therapie - ein Überblick. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schmidt, J./Müller, G. (2014): Evaluation von Coaching. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmid, B. (2011): Coaching - eine Frage der Haltung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozeßmanagement. In: Reiß, M.; von Rosenstiel, L.; Lanz, A. (Hrsg.): Change-Management – Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (USW-Schriften für Führungskräfte, Bd. 31).
- Varga von Kibéd, M./Sparrer, I. (2000): Coaching mit Strukturaufstellungen. München: Kösel.

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Systemische Fragen zur Förderung von Perspektivwechseln - eigene Darstellung 7