

Systemisches Coaching in der organisationalen Transformation

DEIKE CLASEN

1. Einleitung

Die vorliegende Hausarbeit beschäftigt sich mit systemischem Coaching im Kontext organisationaler Transformation. Sie dient der Reflexion eigener Erkenntnisse und Erfahrungen im Rahmen einer Prüfungsleistung und ist ausschließlich für diesen Zweck erstellt; eine Veröffentlichung ist nicht vorgesehen.

Systemisches Coaching hat sich in den letzten Jahren als wertvolles Instrument etabliert, um Lern- und Veränderungsprozesse in Organisationen zu begleiten. Besonders in Transformationsprozessen, die komplexe Strukturen und mehrere beteiligte Personen umfassen, wird deutlich, dass individuelle Handlungsfähigkeiten, Teamdynamiken und organisationale Zusammenhänge eng miteinander verknüpft sind. Systemisches Coaching ermöglicht es, diese Vernetzungen sichtbar zu machen, Reflexion anzustoßen und sowohl persönliche als auch kollektive Entwicklungsschritte zu unterstützen. Gleichzeitig zeigt sich, dass die Methode ihre Grenzen hat und ihre Wirkung vom Engagement der Coachees sowie vom organisationalen Kontext abhängt.

2. Systemisches Coaching

Coaching ist eine professionelle Form der Beratung im privaten sowie organisationalen Kontext und unterstützt Personen bei der Reflexion beruflichen und privaten Fragestellungen sowie bei der Entwicklung von Lösungs- und Handlungsmöglichkeiten. Es richtet sich dabei nicht an eine spezifische Zielgruppe, sondern kann in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Die Chancen von Coaching werden von dem deutschen Coaching Verband (dbvc) wie folgt definiert:

„Im Leben kann es immer wieder Momente geben, in denen etwas anders kommt als vielleicht einmal geplant und erwartet. Momente, in denen sich eine Frage neu stellt, sich eine Veränderung andeutet oder wir uns eine neue Perspektive wünschen. Coaching bietet in genau solchen Momenten die Möglichkeit, mit einem unverstellten und zugleich würdigenden Blick auf das eigene Leben zu schauen und Ressourcen ausfindig zu machen, die zu einem guten Weitergehen verhelfen.“ (Deutscher Coaching Verband o.J.)

Systemisches Coaching basiert auf theoretischen Annahmen der Systemtheorie und zeichnet sich durch eine systemische Grundhaltung sowie den Einsatz entsprechender Methoden aus. Ob ein Coaching als systemisch einzuordnen ist, ergibt sich aus seiner theoretischen Fundierung und praktischen Ausgestaltung. Grundsätzlich versteht sich Coaching als

professionelle Beratung und Begleitung von Personen im organisationalen Kontext, wobei sowohl im Einzel- als auch im Mehrpersonen-Setting stets die Wechselwirkungen zwischen Person, Rolle und Organisation berücksichtigt werden (Schreyögg et al. 2019).

Coaching hat zum Ziel, Lern- und Entwicklungsprozesse gezielt zu fördern, indem es einen professionell gestalteten Rahmen für Klärung, Orientierung und Entscheidungsfindung bietet. Durch gezielte Fragetechniken, Perspektivwechsel und die strukturierte Bearbeitung konkreter Anliegen werden individuelle Kompetenzen gestärkt und Handlungsspielräume erweitert. Der Prozess ist darauf ausgerichtet, eigenverantwortliches Handeln zu fördern und langfristig tragfähige Lösungen aus eigener Kraft zu entwickeln (Geißler 2010). Radatz bezeichnet systemisches Coaching als „Beratung ohne Ratschlag“ (Radatz 2006), was den Kerngedanken gut beschreibt. Der Coachee hat im gesamten Coachingprozess die inhaltliche Verantwortung, die eigene Herausforderung zu bearbeiten, während der Coach den Prozess verantwortet und den Coachee strukturiert mithilfe von Methoden durch die Sitzung leitet.

Die Zielsetzung im Coachingprozess wird ausschließlich durch die Klientin bzw. den Klienten bestimmt. Der Coachingprozess orientiert sich somit konsequent an deren Anliegen, Erwartungen und individueller Situation. Im Zentrum steht die Stärkung der Selbstorganisationsfähigkeit, indem gezielt an vorhandene Ressourcen, Erfahrungen und Kompetenzen angeknüpft wird. Gleichzeitig werden Reflexionsfähigkeit, Handlungsbewusstsein und Entscheidungsfähigkeit gefördert, sodass Klientinnen und Klienten ihre Ziele klarer definieren, Handlungsspielräume erkennen und nachhaltige Lösungen eigenverantwortlich entwickeln können (Beilfuß 2020).

Dabei wird der Coachee nicht isoliert betrachtet, sondern stets in Verbindung mit seinem sozialen Umfeld und den relevanten Beziehungskonstellationen. Die sozialen Verflechtungen, in die er eingebunden ist, sind von hoher Bedeutung, da Verhaltensweisen, Entscheidungen und Handlungsmöglichkeiten wesentlich durch die Dynamiken des sozialen Systems beeinflusst werden.

3. Organisationale Transformation

Transformation beschreibt den Prozess, einen bestehenden, statischen Zustand zu verlassen und einen neuen Zustand zu erreichen. Im unternehmerischen Kontext spricht man von Business Transformation, wenn bestehende Strukturen, Prozesse oder Geschäftsmodelle grundlegend verändert werden. Management wird dabei allgemein als zielgerichtete Steuerung und Führung einer Organisation und ihrer Mitarbeitenden verstanden. Vor diesem Hintergrund lässt sich Transformationsmanagement als strategische Lenkung und Begleitung des Wandlungsprozesses eines Unternehmens definieren. Ziel ist es, die Organisation in ihrer Gesamtheit weiterzuentwickeln, wobei Produktionsparameter, Abläufe und Strukturen

angepasst werden. Die Mitarbeitenden werden aktiv in die Gestaltung des Übergangs eingebunden, da organisationaler Wandel nicht nur auf struktureller Ebene stattfindet, sondern über die Leistung von Gruppen und Einzelpersonen vermittelt wird. Der Transformationsprozess zielt darauf ab, bestehende Strukturen zu hinterfragen, neu zu gestalten und die Organisation so nachhaltig zu stärken und den Erfolg des Unternehmens zu steigern (Palmer et al. 2008).

Zusammengefasst bezeichnet die organisationale Transformation eine gezielte strategische Neuausrichtung, bei der bestimmte Bereiche oder die gesamte Organisation verändert werden mit dem Ziel, die zukünftigen Potenziale des Unternehmens am Markt nachhaltig zu erschließen und effektiv zu nutzen.

4. Systemisches Coaching im Kontext organisationaler Transformation

Im Kontext organisationaler Transformation wird deutlich, dass die persönlichen Zielsetzungen und Entscheidungen des Coachees meist eng mit seinem sozialen Umfeld vernetzt sind. Eine rein individuumzentrierte Betrachtung erscheint daher nicht ausreichend; vielmehr ist eine systemische Sichtweise hilfreich, in der Kontext und Vernetzung gegenüber rein psychologischen Eigenschaften in den Vordergrund treten (Beilfuß 2020). Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, Organisationsstruktur und Unternehmenskultur ebenso zu berücksichtigen wie die persönlichen Ressourcen und Kompetenzen des Coachees. Gerade Transformationsprozesse betreffen nicht nur einzelne Personen, sondern ganze soziale Systeme, sodass Interventionen auf mehreren Ebenen ansetzen müssen.

Vor diesem Hintergrund lassen sich unterschiedliche Coaching-Formate unterscheiden, die jeweils verschiedene soziale Systeme adressieren – etwa Individuen, Gruppen oder mehrere miteinander organisational verflochtene Führungskräfte. Gruppen-Coaching erweitert den Lernkontext auf mehrere Personen mit vergleichbaren Anliegen und nutzt die Gruppendynamik als Reflexions- und Impulsraum. Im Coaching mehrerer miteinander verbundener Führungskräfte steht hingegen das soziale System selbst im Zentrum der Intervention, da deren Entscheidungen und Handlungen unmittelbar organisationale Wirkungen entfalten. Team-Coaching verbindet Elemente der Teamentwicklung mit einer längerfristigen Begleitung und zielt neben der Stabilisierung der Zusammenarbeit auch auf Rollenklärung, Strategie-, Führungs- und Kulturentwicklung. Damit wird deutlich, dass systemisches Coaching im Transformationskontext nicht nur individuelles Lernen unterstützt, sondern kollektive Entwicklungsprozesse gezielt gestaltet. Diese Formate greifen auf Ansätze der Organisationsentwicklung sowie auf Konzepte sozialen Lernens zurück (Bachmann 2012; Schreyögg et al. 2019).

Ergänzend lässt sich das systemische Coaching theoretisch in den Kontext der Systemtheorie einordnen. Organisationen werden hier als soziale Systeme verstanden, in denen Verhalten, Kommunikation und Strukturen eng miteinander verknüpft sind. Veränderungen betreffen daher nicht nur einzelne Personen, sondern wirken auf die Interaktionen, Rollen und Prozesse innerhalb des Systems zurück (Luhmann 1984). Der Coach übernimmt dabei die Rolle eines Moderators von Reflexion und Lernprozessen, eröffnet Perspektivwechsel und unterstützt die Coachees darin, ihre Eigenverantwortung zu stärken und ihre Handlungsspielräume systematisch zu erweitern.

Methodisch kann systemisches Coaching auf eine Vielzahl von Werkzeugen zurückgreifen, etwa zirkuläre Fragestellungen, Skalierungen, Genogramme oder Rollenübungen. Die Auswahl richtet sich nach der Zielsetzung, dem Format und dem adressierten System. Ein wesentliches Merkmal ist zudem die Prozess- und Ergebnisorientierung: Coaching unterstützt nicht nur individuelles Lernen, sondern zielt auf nachhaltige Effekte für Teams, Führungskräfte und die Organisation insgesamt ab. Gerade in Transformationsprozessen ist es entscheidend, Widerstände, Unsicherheiten oder emotionale Belastungen frühzeitig wahrzunehmen und durch geeignete Interventionen Reflexions- und Entwicklungsräume zu schaffen.

Insgesamt verdeutlicht sich, dass systemisches Coaching im Transformationskontext ein strategisches Instrument darstellt: Es ermöglicht die Entwicklung von Führungskompetenzen, fördert die Anpassungsfähigkeit von Teams und unterstützt die Organisation dabei, strukturelle, kulturelle und strategische Veränderungen gezielt umzusetzen. Auf diese Weise trägt Coaching dazu bei, dass Transformation nicht nur geplant, sondern auch wirksam und nachhaltig im sozialen System verankert wird

4.1. Methoden aus dem systemischen Coaching in organisationaler Transformation

Im Rahmen meiner Praxis reflektiere ich, welche Methoden sich besonders dafür eignen, die Komplexität von Transformation sichtbar zu machen, Reflexionsprozesse anzustoßen und Handlungsspielräume zu erweitern. Dabei überlege ich gezielt, welche Ansätze für einzelne Coachees, Teams, Führungskräfte oder die gesamte Organisation besonders wirksam sind und warum ich sie in meiner Arbeit einsetzen würde.:

1. Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen dienen dazu, Beziehungen und Wechselwirkungen innerhalb eines Systems sichtbar zu machen. Gerade im Kontext organisationaler Transformation sind sie hilfreich, da sie verdeutlichen, wie einzelne Handlungen auf Teams, Führungskräfte und die gesamte Organisation wirken und somit systemische Zusammenhänge im Veränderungsprozess offenlegen

2. Skalierungen / Rating-Skalen

Skalierungen beziehungsweise Rating-Skalen ermöglichen es, Einschätzungen zu Motivation, Konfliktpotenzial oder Veränderungsbereitschaft strukturiert zu visualisieren. Dadurch wird der

aktuelle Stand des Wandels greifbar und es können konkrete Handlungsfelder identifiziert werden, die im weiteren Transformationsprozess gezielt bearbeitet werden sollten.

3. Ressourcen- und Lösungsorientierte Techniken

Ressourcen- und lösungsorientierte Methoden richten den Blick gezielt auf vorhandene Stärken, Erfahrungen und bereits funktionierende Strategien. Dadurch wird die Selbstwirksamkeit der Coachees gestärkt und ihre Motivation gefördert, Veränderungsprozesse nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv und verantwortungsvoll mitzugestalten.

4. System- oder Organisationsaufstellungen

System- oder Organisationsaufstellungen machen Rollen, Beziehungen und Prozesse innerhalb der Organisation sichtbar. Dadurch können neue Verantwortlichkeiten, Abläufe oder strukturelle Veränderungen im geschützten Rahmen erprobt und reflektiert werden, bevor sie im realen Transformationsprozess umgesetzt werden.

5. Genogramme / Netzwerkvisualisierung

Netzwerkvisualisierungen oder vergleichbare systemische Methoden machen sichtbar, welche Akteurinnen und Akteure im System Einfluss ausüben und wie die Zusammenarbeit tatsächlich gestaltet ist. Auf dieser Grundlage können Kommunikation, Kooperation und bestehende Vernetzungen im Transformationsprozess gezielt analysiert und weiterentwickelt werden.

6. Rollen- und Perspektivwechsel

Rollen- und Perspektivwechsel ermöglichen es den Coachees, die Sichtweise unterschiedlicher Stakeholder einzunehmen. Dadurch wird das Verständnis für verschiedene Interessen, Erwartungen und Positionen im Transformationsprozess vertieft und ein besser abgestimmtes sowie koordiniertes Handeln innerhalb der Organisation gefördert.

7. Prozessmoderation

Die strukturierte Begleitung von Teams oder Gruppen bei Entscheidungsprozessen oder Konflikten schafft einen klaren Rahmen für Reflexion und Austausch. Dadurch werden gemeinsames Lernen, eine präzisere Zielklärung sowie eine abgestimmte Vorgehensweise gefördert, was insbesondere im Verlauf von Transformationsprozessen von zentraler Bedeutung ist. Ebenso kann es sich hier auch um Einzelcoachings handeln, die vom Coach

moderiert werden, um den Coachees zu unterstützen Klarheit zu entwickeln und die Transformation zu fördern.

8.Hypothetische Szenarien / Zukunftsplanung

Durch die Entwicklung möglicher Zukunftsbilder oder Szenarien können Coachees unterschiedliche Wege des Wandels visualisieren. Diese Methode unterstützt sie dabei, Handlungsoptionen zu prüfen, Entscheidungen fundierter zu treffen und Unsicherheiten im Transformationsprozess zu reduzieren.

9.Feedback-Schleifen

Regelmäßige Feedback-Schleifen innerhalb des Systems ermöglichen es, Rückmeldungen direkt von den Beteiligten einzuholen. Auf diese Weise können Strategien kontinuierlich überprüft, angepasst und im Transformationsprozess wirksam umgesetzt werden. Insbesondere im agile Coaching sind diese Feedbackschleifen in den agilen Frameworks, wie zum Beispiel Scrum integriert. Hier gibt regelmäßige Events, um Feedback zu geben, die dem Scrum-Team oftmals von dem Agile Coach nähergebracht werden.

10.Metaphern und Visualisierungstechniken

Metaphern und Visualisierungstechniken setzen Veränderungen bildhaft in Szene, zum Beispiel durch die Darstellung der „Organisation als Fluss“. Sie fördern das Verständnis komplexer Zusammenhänge und erleichtern die Kommunikation innerhalb von Teams während des Transformationsprozesses

11.Kontextmapping / Stakeholder-Analyse

Kontextmapping oder Stakeholder-Analysen verschaffen eine Übersicht über alle relevanten Personen, Gruppen und Einflussfaktoren im System. Dadurch wird deutlich, welche Einflüsse und Abhängigkeiten im Transformationsprozess bestehen, und es lassen sich gezielt Maßnahmen zur Steuerung und Koordination ableiten.

12.Narrative Methoden / Storytelling

Narrative Methoden oder Storytelling ermöglichen es den Coachees, ihre Erfahrungen zu reflektieren und Wandelprozesse in Form von Geschichten zu erzählen. Dies unterstützt die Sinnstiftung, fördert den Perspektivwechsel und erleichtert die Akzeptanz von Veränderungen im Transformationsprozess.

Die dargestellten Methoden zeigen eindrücklich, wie systemisches Coaching in Transformationsprozessen genutzt werden kann, um Komplexität sichtbar zu machen, Reflexion anzustoßen und Handlungsspielräume zu erweitern. Gleichzeitig ist es wichtig zu erkennen, dass nicht jede Methode in jedem Kontext gleich wirksam ist und ihre Umsetzung von Faktoren wie Teamdynamik, organisationaler Kultur und Engagement der Coachees abhängt. Diese Aspekte werden im folgenden Kapitel näher betrachtet, um die Grenzen systemischen Coachings kritisch zu reflektieren und ein realistisches Bild seiner Wirkung im Transformationsprozess zu zeichnen.

5. Grenzen & kritische Reflexion systemischen Coachings

Systemisches Coaching ist darauf angewiesen, dass Coachees aktiv an Reflexion, Perspektivwechsel und Eigenverantwortung teilnehmen. Ohne diese Bereitschaft können Methoden wie zirkuläre Fragen oder Rollenwechsel nur begrenzt Wirkung entfalten. Insbesondere in Transformationsprozessen, die Unsicherheit oder Druck erzeugen, kann die Motivation zur aktiven Teilnahme eingeschränkt sein.

Die Wirkung von Coaching beschränkt sich primär auf individuelle Kompetenzen, Teamdynamiken und Organisationskultur. Direkte strukturelle, strategische oder finanzielle Veränderungen liegen außerhalb des Einflussbereichs des Coaches. In komplexen, dynamischen Organisationssystemen können Zusammenhänge und Interdependenzen nicht vollständig prognostiziert werden. Systemisches Coaching macht Dynamiken sichtbar und fördert Reflexion, ersetzt jedoch keine formale Analyse organisatorischer Strukturen oder strategischer Prozesse.

Nicht jede Methode ist in jedem Kontext gleichermaßen wirksam. Methoden wie Aufstellungen, Storytelling oder Zukunftsszenarien entfalten insbesondere bei reflektierten Teams ihre Wirkung, stoßen jedoch in stark hierarchischen oder konfliktbelasteten Umfeldern an Grenzen. Gleichzeitig besteht die Gefahr der Überinterpretation: Zusammenhänge innerhalb des Systems können subjektiv bewertet und vereinfacht dargestellt werden.

Zudem arbeitet systemisches Coaching häufig mit sensiblen Informationen und organisationalen Machtstrukturen. Ohne kritische Reflexion können Erkenntnisse verzerrt wahrgenommen oder missbraucht werden. Schließlich hängt die Wirksamkeit von Coaching auch stark vom organisatorischen Umfeld ab. Fehlen Unterstützung durch Führungskräfte,

herrscht eine restriktive Kultur oder sind strategische Ziele unklar, können Effekte auf individuelles oder kollektives Lernen stark begrenzt sein.

Die kritische Reflexion macht deutlich, dass systemisches Coaching wertvolle Impulse für individuelles Lernen, Teamdynamiken und organisationsbezogene Entwicklungen liefern kann, jedoch keine strukturellen oder strategischen Veränderungen direkt herbeiführt. Es zeigt sich, dass der Erfolg von Coaching stark vom organisationalen Umfeld, der Unterstützung durch Führungskräfte und der Bereitschaft der Coachees abhängt. Vor diesem Hintergrund lassen sich die zentralen Erkenntnisse zusammenführen, um im abschließenden Fazit die Bedeutung, Chancen und Grenzen systemischen Coachings in organisationalen Transformationsprozessen zusammenhängend darzustellen.

6. Fazit

Systemisches Coaching erweist sich in organisationalen Transformationsprozessen als wirksames Instrument, um individuelle Kompetenzen, Teamdynamiken und organisationsbezogene Vernetzungen zu reflektieren und zu stärken. Es ermöglicht Coachees, eigene Handlungsspielräume zu erkennen, Perspektiven zu wechseln und Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig wird deutlich, dass die Wirksamkeit von Coaching stark von der Motivation der Coachees, der Unterstützung durch Führungskräfte und der Organisationskultur abhängt.

Die Anwendung systemischer Methoden, wie zirkuläre Fragen, Rollenwechsel, Aufstellungen oder Storytelling, unterstützt die Sichtbarmachung von komplexen Zusammenhängen und erleichtert die Navigation durch Transformationsprozesse. Zugleich verdeutlicht die kritische Reflexion, dass Coaching keine direkten strukturellen, strategischen oder finanziellen Veränderungen herbeiführt und nicht alle Herausforderungen in hierarchischen oder konfliktbelasteten Kontexten vollständig adressieren kann.

Insgesamt zeigt sich, dass systemisches Coaching einen wertvollen Beitrag zur Begleitung von Wandelprozessen leistet, indem es Reflexion, Eigenverantwortung und kollektives Lernen fördert. Es ist jedoch als ergänzendes Instrument zu verstehen, das die Umsetzung von Transformation unterstützt, aber nicht ersetzt.

7. Literatur

Bachmann, T. (2012): Coaching? Training? Organisationsentwicklung. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 3(2012), 38-40.

Geißler, H. (2010): Coaching. In: Arnold, R., Nolda, S., & Nuisl, E. (Hrsg.): *Wörterbuch Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt Verlag.

Luhmann, N. (1984): *Soziale Systeme*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Palmer, I., Dunford, R., & Akin, G. (2008): *Managing organizational change: A multiple perspectives approach* (2. überarbeitete Auflage). McGraw Hill Higher Education.

Radatz, S. (2006). *Einführung in das systemische Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Schreyögg, A., Bachmann, T., & Dallüge, T. (2019): Abgrenzung von anderen Beratungsformaten. In: DBVC (Hrsg.): *Coaching als Profession*. Osnabrück: DCVC e. V.

8. Internet-Quelle

Deutscher Coaching Verband. (o. J.): *Coaching – Informationen für Interessierte und Klienten*. von <https://coachingverband.org/coaching-interessierte-klienten/> (27.02.2026)

Beilfuß (2020): *Systemisches Coaching*. Von https://dgsf.org/service/was-heisst-systemisch/systemische_coaching.htm (27.02.2026)