

**Systemisches Coaching als Katalysator für Mindset
Shift und Kulturwandel – Zur Übersetzung von Skill
Strategien in organisationale Wirkung**

ABSCHLUSSARBEIT IM RAHMEN DER SYSTEMISCHEN
COACHINGAUSBILDUNG BEI INKONSTELLATION

SOPHIE HÄNDEL

Contents

Kurzfassung	1
1 Einleitung.....	2
2 Theoretischer Rahmen: KI-Wandel, Human-Centric-Skills und Brain Capital.....	3
3 Systemisches Coaching als Brücke zwischen Strategie und Praxis.....	5
4 Wirkprinzipien systemischen Coachings	6
Exkurs: Das Innere Team nach Schulz von Thun (Mikro-Hebel für Kulturwirkung)	7
5 Integration in Lernökosysteme und Wirkmodell.....	9
6 Wirkungsmessung, Risiken und Gelingensbedingungen.....	11
7 Fazit und Ausblick.....	12
Literatur & Abbildungsverzeichnis	13

Kurzfassung

Digitale Lernangebote und Präsenztrainings liefern heute mehr Inhalte als je zuvor. Dennoch bleibt nachhaltige Wirkung häufig aus, weil Transfer, Kontext und Kulturbedingungen ungeklärt sind: Wie entstehen neue Routinen? Wie werden Spannungen bearbeitet? Und wer gestaltet die Lernbedingungen so, dass Wissen zu Können und Können zu Wirkung wird? Diese konzeptionell-theoretische Arbeit argumentiert, dass systemisches Coaching keine Alternative zu Trainings, sondern deren notwendige Ergänzung ist. Es fungiert als Übersetzungs- und Integrationsmechanismus zwischen strategischer Skill-Orientierung (WAS) und organisationaler Praxis (WIRKUNG) über die Ebenen Individuum, Team und Organisation. Ergänzend wird Brain Capital – verstanden als Zusammenspiel aus Brain Health und Brain Skills – als strategischer Bezugsrahmen für Human Readiness im KI-Zeitalter herangezogen. Ein Exkurs zur Methode des Inneren Teams nach Schulz von Thun zeigt, wie Selbstreflexion und Selbstführung auf individueller Ebene operationalisiert werden können. Abschließend werden Integrationsformate in Lernökosystemen sowie Ansätze zur Wirkungsmessung skizziert und Limitationen der Arbeit diskutiert.

1 Einleitung

Künstliche Intelligenz verändert Arbeit nicht nur technisch, sondern sozial und kulturell: Routinen werden automatisiert, während Aufgaben mit hoher Urteilskraft, Kommunikations- und Beziehungsanforderung sowie Sinnkopplung zunehmen. Organisationen reagieren häufig mit Upskilling-Programmen, digitalen Lernplattformen und Präsenztrainings.¹ Gleichzeitig ist in vielen Kontexten ein „Transfer-Gap“ sichtbar: Lerninhalte werden verstanden, aber nicht konsequent in verändertes Entscheiden, Kommunizieren und Handeln übersetzt.² Eine zentrale Erklärung liegt darin, dass Lernen im Arbeitskontext immer systemisch eingebettet ist – in Rollen, Machtverhältnisse, informelle Regeln, Zielkonflikte und Kulturmuster. Wenn diese Bedingungen nicht mit bearbeitet werden, bleibt Lernen additiv statt transformativ.³

Parallel zur Skills-Debatte gewinnt die Perspektive auf Brain Capital an Bedeutung. Brain Capital bündelt Brain Health und Brain Skills und rahmt damit mentale Funktionsfähigkeit und menschliche Kompetenzen als strategische Ressource in der KI-Ära. Damit rückt Kulturwandel in ein neues Licht: Es geht nicht nur um Performance, sondern um nachhaltige Leistungsfähigkeit, psychologische Sicherheit und lernfähige Strukturen.⁴ Die Leitfrage lautet: Wie können Organisationen Lernbedingungen gestalten, die Entwicklung ermöglichen und zugleich mentale Nachhaltigkeit schützen?

Forschungsfrage

Wie kann systemisches Coaching – unter Einbezug des Konzepts des Brain Capital – zur Entwicklung von Human-Centric-Skills beitragen und Kulturwandel in Organisationen im Kontext des KI-bedingten Wandels unterstützen?

Unterfragen:

- Welche Wirklogiken verbinden strategische Skill-Anforderungen (WAS) mit organisationaler Praxis (WIRKUNG)?
- Welche Rolle spielt individuelle Selbstreflexion für psychologische Sicherheit, Konfliktfähigkeit und Selbstführung?
- Wie lässt sich das Modell des Inneren Teams als Reflexionsarchitektur in Coaching- und Lernökosysteme integrieren?
- Welche Indikatoren eignen sich, um Wirkung jenseits von Teilnahmequoten messbar zu machen?

Ziel der Arbeit ist eine theorieintegrierende, konzeptionelle Verdichtung: Aufbauend auf Literatur zu Human Skills, Brain Capital und systemischem Coaching werden Wirkmechanismen herausgearbeitet, in einem Ebenen-Wirkmodell zusammengeführt und in praxisnahe

¹ Vgl. McKinsey Global Institute (2026): Human skills will matter more than ever in the age of AI.

² Vgl. Theeboom et al. (2014), S. 1–18; Jones et al. (2016), S. 249–277.

³ Vgl. McKinsey Global Institute (2026): Human skills will matter more than ever in the age of AI.

⁴ Vgl. McKinsey Health Institute (2026): The Human Advantage: Stronger Brains in the Age of AI.

Integrationsformate übersetzt. Die Arbeit positioniert Coaching dabei explizit als Transfer- und Kulturhebel: als Ergänzung zu Trainings und als Bestandteil organisationaler Lernarchitekturen.

Die Arbeit folgt einem konzeptionellen Ansatz. Sie stützt sich auf aktuelle Analysen zu Human Skills und Brain Capital sowie auf Forschung zur Wirksamkeit von Coaching (u. a. Metaanalysen). Diese Perspektiven werden zusammengeführt, zentrale Begriffe geklärt und zu einem Wirkmodell verdichtet.

Ergänzend fließen Erfahrungen aus ersten eigenen Coachings sowie aus der beruflichen Praxis der Autorin ein. Diese Erfahrungen dienen als Orientierung für die Schwerpunktsetzung und die praxisnahen Ableitungen. Die Arbeit ist keine empirische Studie, sondern eine theoriegestützte Auseinandersetzung mit klarem Praxisbezug. Abschnitt 2 stellt den theoretischen Rahmen dar, Abschnitt 3 beleuchtet systemisches Coaching als Übersetzungsmechanismus, Abschnitt 4 ergänzt die individuelle Perspektive (Inneres Team). Die Abschnitte 5–7 behandeln Wirkmodell, Integration und Wirkungsmessung, Abschnitt 8 diskutiert Limitationen, Abschnitt 9 schließt mit Fazit und Ausblick.

2 Theoretischer Rahmen: KI-Wandel, Human-Centric-Skills und Brain Capital

KI wirkt als Beschleuniger: Sie übernimmt Informations- und Routinetätigkeiten und verschiebt Arbeit in Richtung Interaktion, Urteilskraft und Umgang mit Unsicherheit. Damit verschiebt sich auch die Logik von Kompetenzentwicklung: Nicht nur das Erlernen neuer Inhalte, sondern das Einüben neuer Routinen in echten Entscheidungssituationen wird zentral. Folglich wird Kultur – verstanden als „wie wir Entscheidungen treffen, miteinander umgehen und lernen“ – zum relevanten Kontext von Skill-Entwicklung.

Diese Verschiebung erklärt, warum klassische Trainings allein häufig nicht ausreichen: Sie adressieren Wissens- und Methodenkompetenz, aber nicht automatisch die sozialen Bedingungen, unter denen neues Verhalten ausprobiert werden darf. Gerade bei KI-Einführung entstehen neue Unsicherheiten (z. B. Qualitäts- und Verantwortungsfragen), die im Arbeitsalltag bearbeitet werden müssen. Hier setzt Coaching an, weil es die Verarbeitung von Unsicherheit und die Entstehung neuer Routinen in Teams unterstützt.

Der Begriff „Soft Skills“ ist missverständlich, weil er Relevanz abwertet. Human-Centric-Skills sind jene Fähigkeiten, die sich nicht einfach automatisieren lassen und die die Nutzung technologischer Systeme erst wirksam machen: Perspektivwechsel, Ambiguitätstoleranz, Selbstreflexion, Konfliktfähigkeit, Empathie und kollektive Lernfähigkeit. Diese Fähigkeiten wirken nie isoliert, sondern in sozialen Kontexten. Beispielsweise entfaltet „kritisches Denken“ nur dann Wirkung, wenn es in Teams als erwünscht gilt und wenn Abweichung nicht

sanktioniert wird. Damit wird deutlich: Human-Centric-Skills sind zugleich individuelle Fähigkeiten und kulturelle Praktiken.⁵

In vielen Organisationen sind jedoch genau diese Praktiken fragil: Hoher Zeitdruck und starke Antreiberkulturen fördern Reaktivität (z. B. schnelle Zustimmung, Konfliktvermeidung) statt Reflexion. Human-Centric-Skills werden dann zwar „gefordert“, aber nicht gelebt. Ein zentraler Prüfstein ist deshalb, ob die Organisation Lernräume bereitstellt, in denen Unsicherheit artikulierbar ist und in denen das Ausprobieren neuer Routinen nicht sanktioniert wird.

Brain Capital fasst zwei Dimensionen zusammen: Brain Health und Brain Skills. Brain Health umfasst mehr als das Ausbleiben von Krankheit; es zielt auf optimalen Funktionszustand, Resilienz und Wohlbefinden. Brain Skills umfassen kognitive Fähigkeiten sowie interpersonelle und selbstführungsbezogene Kompetenzen, die Anpassung und sinnvolle Beiträge in komplexen Umwelten ermöglichen. Der Ansatz verschiebt den Fokus: Nicht nur „mehr Leistung“, sondern „stärkere Gehirne“ (kognitiv, emotional, sozial) werden zur Grundlage von Produktivität, Innovation und Resilienz. Für Organisationen folgt daraus ein doppelter Auftrag: Entwicklungsprogramme müssen Skills stärken und zugleich Bedingungen schaffen, die Überlastungs- und Reaktivitätsmuster reduzieren.⁶

Als konzeptionelle Konsequenz lässt sich Brain Capital als „Klammer“ zwischen Kompetenzentwicklung und Gesundheits-/Kulturperspektive verstehen. Programme zur KI-Transformation können damit nicht nur nach technischen Deliverables bewertet werden, sondern auch danach, ob sie Brain Health (z. B. Umgang mit Stress, Klarheit von Rollen) und Brain Skills (z. B. Selbstführung, Kollaboration) stärken. Diese Klammer unterstützt die Argumentation dieser Arbeit, dass Coaching Transfer nicht nur verbessert, sondern als Kulturintervention wirkt.

Für die Argumentation dieser Arbeit ist eine begriffliche Abgrenzung hilfreich: Trainings liefern vor allem Input, Modelle und gemeinsame Sprache; sie sind besonders wirksam, wenn es um Grundlagen, Standards oder wiederholbare Methoden geht. Beratung fokussiert stärker auf Expertenwissen und Lösungsvorschläge. Coaching hingegen setzt an der Selbststeuerungs- und Lernfähigkeit an: Es unterstützt Klärung, Perspektivwechsel, Entscheidungsfähigkeit und die Bearbeitung von Mustern in einem spezifischen Kontext. Systemisches Coaching erweitert diese Logik, indem es Wechselwirkungen im sozialen System explizit einbezieht (z. B. Rollen, Macht, informelle Regeln) und Transfer als Arbeit am System versteht.

Die Forschung zur Wirksamkeit von Coaching wird häufig über Metaanalysen zusammengefasst. Diese Studien berichten insgesamt positive Effekte von Coaching in Arbeitskontexten, wobei die Stärke der Effekte und die Wirksamkeit einzelner Formate variieren (z. B. Theeboom et al., 2014; Jones et al., 2016; Cannon-Bowers et al., 2023). Für diese Arbeit ist dabei weniger die genaue

⁵ Vgl. CFA Institute (2025): Why human skills matter in the age of AI.

⁶ Vgl. McKinsey Health Institute (2026): The Human Advantage: Stronger Brains in the Age of AI

Effektgröße zentral als die Wirklogik: Coaching entfaltet Wirkung, wenn es an reale Arbeitssituationen gekoppelt ist und wenn Reflexion in veränderte Handlungsroutinen übersetzt wird. Das ist der Kern des Transferarguments: Ohne Verankerung im Alltag bleiben Interventionen punktuell.

Transfer scheitert selten am fehlenden Wissen, sondern häufig an Kontext: an widersprüchlichen Zielsystemen, ungeklärten Entscheidungsspielräumen, fehlender psychologischer Sicherheit oder an informellen Regeln („So machen wir das hier“). Kulturwandel ist daher nicht primär eine Kommunikations-, sondern eine Lern- und Entscheidungsfrage. Systemisches Coaching adressiert diese Lücke, indem es zwischen strategischen Anforderungen und Alltagspraxis vermittelt und Lernschleifen etabliert.

3 Systemisches Coaching als Brücke zwischen Strategie und Praxis

Systemisches Coaching wird hier als Übersetzungs- und Integrationsmechanismus verstanden. Es verbindet die strategische Ebene (Skills, Brain Capital, Human Readiness) mit der Praxis, indem es Kontext, Wechselwirkungen und Muster in den Blick nimmt. Damit unterscheidet es sich von reiner Trainingslogik: Während Trainings primär Input und gemeinsame Sprache liefern, ermöglicht Coaching Reflexion, Passung, Musterarbeit und Verankerung. Die zentrale Funktion ist Transfer: vom „Wissen über Skills“ zur „wirksamen Anwendung im System“. Der Fokus liegt weniger auf „mehr Wissen“ und stärker auf „anderem Entscheiden und Handeln“.

Abbildung 1 (eigene Darstellung) beschreibt eine Dreisäulen-Logik: Links die strategische Orientierung (WAS) mit Future Skills, KI-Kompetenzen, Führung in Unsicherheit sowie Lern- und Anpassungsfähigkeit. Rechts die organisational sichtbare Wirkung (WIRKUNG): konkrete Entscheidungen, neue Routinen und Muster, veränderte Kommunikation, kollektive Lernfähigkeit. Die mittlere Säule – systemisches Coaching – sorgt dafür, dass Skills kontextualisiert, Rollen- und Wirkungsannahmen reflektiert, Spannungen bearbeitet und Lernen im Alltag verankert wird.

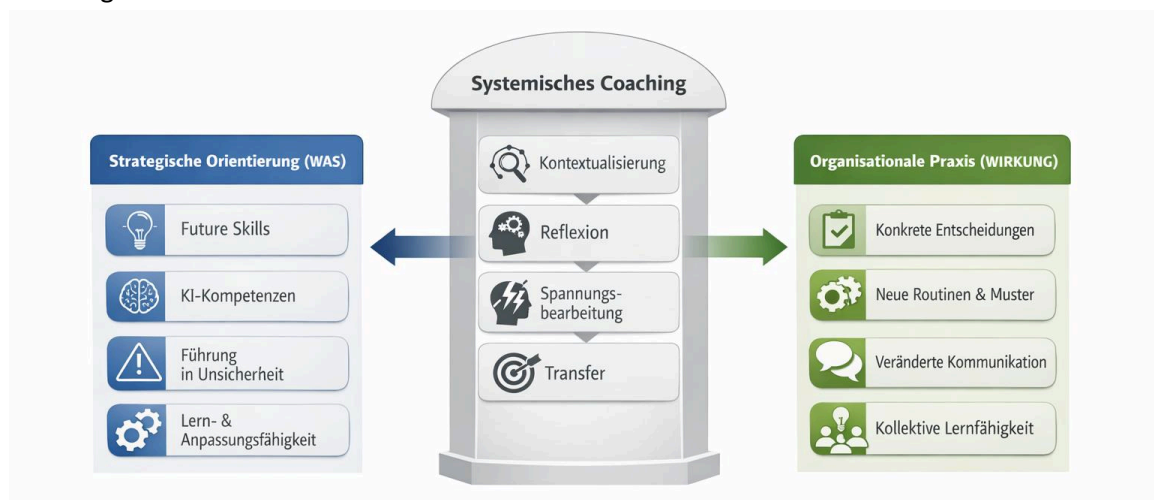


Abbildung 1 (Eigene Darstellung)

Human Readiness meint nicht, dass alle zu KI-Profis werden müssen. Entscheidend ist, dass Menschen sich sicher fühlen, wenn Prozesse sich verändern; verstehen, wie KI Entscheidungen unterstützt; Entwicklungspfade kennen; und Führung erleben, die Orientierung gibt statt Perfektion zu erwarten. Human Readiness ist damit ein Zusammenspiel aus individuellem Mindset, Teamnormen (Sicherheit, Feedback) und organisationalen Rahmenbedingungen (Rollen, Entscheidungsspielräume, Lernzeit). Coaching unterstützt Human Readiness, weil es Spannungsfelder (z. B. Tempo vs. Qualität, Autonomie vs. Kontrolle) bearbeitbar macht und Lernschleifen etabliert.

Der Brain-Capital-Rahmen verdeutlicht, dass Leistungsfähigkeit nicht unabhängig von mentaler Gesundheit ist. In Transformationsphasen steigen Unsicherheit, Informationsdichte und Veränderungsdruck; genau dann nehmen Reaktivitätsmuster zu (z. B. Rückzug, Überkontrolle, Konfliktvermeidung). Coaching adressiert diese Dynamiken indirekt, indem es Selbstführung stärkt, Sicherheit erhöht und realistische Lernschritte ermöglicht. Damit wird Coaching zu einem Katalysator, der nicht „zusätzliches“ Lernen erzeugt, sondern Lernfähigkeit unter Druck stabilisiert – eine Voraussetzung dafür, dass Brain Skills überhaupt wirksam werden.

Ein häufiger Einwand lautet, Coaching wirke „nur“ individuell. Systemisches Coaching adressiert diesen Einwand, indem es individuelle Themen konsequent auf Team- und Organisationskontexte bezieht. Wenn z. B. eine Führungskraft „Kontrollverhalten“ reflektiert, ist die systemische Frage: Welche Unsicherheiten, Rollenunklarheiten oder Qualitätskriterien im System machen Kontrolle funktional? So verschiebt sich der Fokus von persönlicher „Schwäche“ zu bearbeitbaren Rahmenbedingungen. Kulturwirkung entsteht, wenn solche Reflexionen in kollektive Lernschleifen überführt werden: Teams vereinbaren neue Routinen, Organisationen klären Entscheidungsspielräume, und Führung gestaltet psychologische Sicherheit.

4 Wirkprinzipien systemischen Coachings

Kontextualisierung klärt, was eine Fähigkeit im jeweiligen System bedeutet. Beispiel: „Entscheidungsstärke“ kann in einer hierarchischen Organisation bedeuten, Entscheidungen zu vertreten; in einer Netzwerkorganisation bedeutet sie oft, Konflikte zwischen Perspektiven zu integrieren und tragfähige Aushandlungen zu moderieren. Coaching macht Erwartungen, Rollen, Machtverhältnisse und Nebenwirkungen sichtbar – und verhindert, dass Skills als universelle Checkliste missverstanden werden. Ein praktischer Indikator für gelungene Kontextualisierung ist, dass Teams ihre Skill-Begriffe in beobachtbares Verhalten übersetzen können (z. B. „Wie sieht Empathie im Kundenmeeting konkret aus?“).

Ressourcenorientierung richtet den Blick auf vorhandene Kompetenzen und gelingende Muster. Statt Defizitlogik („Was fehlt?“) tritt eine Entwicklungslogik („Was ist schon da, was lässt sich kombinieren?“). Das gilt auch für innere Ressourcen: Menschen verfügen über unterschiedliche innere Anteile (z. B. Mut, Sorgfalt, Kreativität), die je nach Situation aktivierbar sind. Coaching stärkt die Fähigkeit, diese Ressourcen bewusst zu nutzen. Ressourcenorientierung ist damit auch

ein Gegenmittel zu Überlastung: Wenn Teams erkennen, was bereits funktioniert, können sie lokale Lernenergie nutzen statt zusätzliches „Programm-Rauschen“ zu erzeugen.

Systemisches Coaching zielt nicht primär auf isoliertes Verhalten, sondern auf Muster: Kommunikations- und Entscheidungslogiken, Verantwortungszuschreibungen und Lernroutinen. Ein einzelnes Verhalten (z. B. „zu viel Kontrolle“) ist oft Ausdruck stabilisierter Muster (z. B. geringe Sicherheit, unklare Entscheidungsspielräume, hoher Fehlerdruck). Coaching interveniert daher an der Stelle, an der Muster entstehen: im Zusammenspiel aus individuellen Antreibern, Teamnormen und organisationalen Rahmenbedingungen. Ein zentraler Hebel ist die Verschiebung von Schuldlogik („Wer ist schuld?“) zu Lernlogik („Was lernen wir aus dem Muster?“).

Exkurs: Das Innere Team nach Schulz von Thun (Mikro-Hebel für Kulturwirkung)

Exkurs-Box: Methode des Inneren Teams – Kurzüberblick

Grundannahme: Innere Vielstimmigkeit – mehrere Anteile/„Stimmen“ wirken gleichzeitig (z. B. Vorsicht, Ehrgeiz, Zweifel, Kreativität).

Metapher: Ein „Team“ mit Teamleitung („Ich“) – die Leitung moderiert, integriert und entscheidet, welche Stimme nach außen wirksam wird.

Ziel: Selbstklärung und situationsgerechte Kommunikation, insbesondere in Spannungs- und Entscheidungssituationen.⁷

Organisationale Anschlussfähigkeit: Das Modell kann psychologische Sicherheit, Konfliktfähigkeit und Selbstführung stärken – zentrale Komponenten von Human Readiness. Bezug zu Brain Capital: Innere Moderationsfähigkeit stärkt Brain Skills (Selbstführung, kognitive Flexibilität) und kann Überlastungsmuster früher erkennbar machen.

Die Methode ist in diesem Rahmen nicht als „Therapie-Tool“ gemeint, sondern als Reflexionsarchitektur: Sie ermöglicht, innere Ambivalenzen in eine handlungsfähige Position zu übersetzen. In Organisationen wirkt dies kulturell, weil es Projektionen reduziert („Der andere ist schwierig“ wird zu „Ein Teil in mir reagiert...“) und dadurch Konflikte von persönlich-emotional zu reflektiert-sachlich verschiebt. Zugleich macht das Modell Vielfalt im Denken sichtbar: Analytische, kreative, sicherheitsorientierte und risikofreudige Anteile koexistieren. Diese innere Diversität kann als Lernressource genutzt werden – und erhöht Ambiguitätstoleranz in komplexen KI-Umgebungen.

Kurzes Illustrationsbeispiel: Eine Führungskraft steht vor der Entscheidung, ein KI-Pilotprojekt zu skalieren. Ein Teil drängt auf Tempo („Wir müssen vorne dabei sein“), ein anderer warnt vor Risiken („Das kann Compliance-Probleme machen“), ein dritter sorgt sich um das Team („Überforderung“). In einer inneren „Teamsitzung“ werden diese Stimmen geordnet: Risiken werden in Kriterien übersetzt, Tempo wird als Experiment-Design operationalisiert,

⁷ Vgl. Schulz von Thun Institut: Coaching mit dem Inneren Team.

Team-Belastung wird als Rahmenbedingung integriert. Das Ergebnis ist nicht „ein Kompromiss“, sondern eine reflektierte Entscheidung, die psychologische Sicherheit wahrscheinlicher macht.

Die Wirksamkeit von Coaching entfaltet sich über drei Ebenen, die miteinander verbunden sind: Individuum (Selbstführung), Team (Interaktions- und Konfliktmuster) und Organisation (Strukturen, Kultur, Strategie). Kulturwandel wird dann wahrscheinlich, wenn Interventionen auf allen drei Ebenen anschlussfähig sind und Lernschleifen zwischen ihnen entstehen. Die Ebenen sollten nicht sequenziell, sondern gekoppelt gedacht werden: Individuelle Selbstführung erleichtert Team-Sicherheit; Team-Sicherheit erleichtert organisationales Lernen; organisationale Rahmenbedingungen erleichtern wiederum individuelle Entwicklung.

Auf individueller Ebene geht es um Selbstreflexion zu Rolle, Wirkung und Zuschreibungen. Leitfragen sind: Was stabilisiert mein Verhalten? Welche Bedürfnisse oder Antreiber stehen dahinter? Wem nützt eine Veränderung – wem nicht? Das Innere Team kann hier helfen, innere Spannungen in Entscheidungen zu integrieren: Der vorsichtige Anteil darf Risiko markieren, der ambitionierte Anteil darf Ziele halten, der relationale Anteil achtet auf Wirkung. So entsteht Selbstführung als Fähigkeit, nicht impulsiv zu reagieren, sondern bewusst zu moderieren und zu handeln. Im Brain-Capital-Sinn ist dies eine Kern-Brain-Skill: Selbstführung schafft die Voraussetzung, kognitive Ressourcen in komplexen Situationen sinnvoll zu nutzen.

Im Team stehen Spannungen und unausgesprochene Regeln im Vordergrund. Teams entwickeln informelle Normen, die Lernen entweder unterstützen (z. B. Fehler als Lernchance) oder verhindern (z. B. Schuldzuweisung, Silodenken). Coaching-basierte Teaminterventionen (z. B. Reflexionsschleifen, Retrospektiven, Feedback als Systemintervention) zielen darauf, diese Normen sichtbar zu machen und psychologische Sicherheit zu erhöhen. Konflikte werden dadurch früher ansprechbar, Verantwortung für eigene Reaktionen wächst, und Zusammenarbeit wird reifer. Ein kultureller Marker für reife Teams ist, dass Differenzen nicht personalisiert, sondern als unterschiedliche Perspektiven bearbeitet werden.

Auf organisationaler Ebene wird Coaching Teil von Organisationsentwicklung und Transformation. Skills werden als strategische Antwort auf Umwelтанforderungen verstanden; gleichzeitig müssen Zielkonflikte, Kulturmuster sowie formelle und informelle Strukturen bearbeitet werden. Brain Capital liefert hier eine zusätzliche Perspektive: Wenn mentale Gesundheit und menschliche Fähigkeiten strategisch sind, müssen Strukturen (Arbeitslast, Entscheidungsspielräume, Lernzeit) so gestaltet sein, dass Entwicklung möglich ist. Coaching kann diese Perspektive in Governance- und Transformationsprogramme einspeisen – als Übersetzung von Strategie in alltagstaugliche Lern- und Entscheidungsarchitekturen. Wichtig ist dabei die Kopplung an Führung: Ohne Führung als Kontextgestalter bleibt Coaching oft punktuell und nicht kulturwirksam.

5 Integration in Lernökosysteme und Wirkmodell

Ein wirksames Lernökosystem kombiniert skalierbaren Input, erfahrungsbasiertes Lernen und Transfer-Unterstützung. Digitale Trainings schaffen gemeinsame Sprache, Modelle und Micro-Learning-Impulse. Physische Formate ermöglichen Übung, Simulation und Peer-Learning. Systemisches Coaching sorgt für Passung, Musterarbeit und Verankerung: Es verbindet Lernen mit realen Arbeitsfällen, adressiert Spannungen und unterstützt die Etablierung neuer Routinen. Erst im Zusammenspiel entsteht nachhaltige Wirkung – und damit der Übergang von „Wissen“ zu „Wirksamkeit“.

Eine zentrale Design-Frage lautet: Wo im Arbeitsprozess findet Lernen statt? In vielen Organisationen wird Lernen „danach“ gedacht (nach dem Projekt, nach dem Workshop). Für Human Skills und Brain Skills ist Lernen jedoch „im Prozess“ entscheidend: im Meeting, im Konflikt, in der Entscheidungssituation. Coaching verschiebt Lernen genau dorthin – in die Situationen, in denen Kultur entsteht. Daraus folgt: Lernökosysteme sollten nicht nur Lernangebote, sondern auch „Lernmomente“ designen – z. B. kurze Reflexionspunkte nach Entscheidungen, Peer-Coaching-Slots oder Team-Retros, die als Standardroutine etabliert werden.⁸

Systemische Skill-Coachings leiten konkrete Ziele aus der Skill-Strategie ab und übersetzen sie in Alltagshandeln. Sie arbeiten mit zirkulären Fragen, Hypothesen und Perspektivwechsel, um Kontext und Wechselwirkungen sichtbar zu machen.⁹ Ein möglicher Ablauf ist: (1) Zielklärung im Kontext (Was soll wofür anders werden?), (2) Musteranalyse (Was stabilisiert den Status quo?), (3) Intervention/Experiment (Welche kleine Veränderung testen wir?), (4) Reflexion und Transfer (Was lernen wir daraus?). Die Methode des Inneren Teams kann hier punktuell als Mikro-Tool dienen – etwa zur Klärung innerer Ambivalenzen vor schwierigen Gesprächen oder Entscheidungen. Wichtig ist, dass das Coaching konsequent auf den Arbeitsalltag ausgerichtet bleibt und Lernschritte klein, testbar und anschlussfähig gestaltet werden.

Führungskräfte sind zentrale Kulturträger. Wenn sie coaching-orientiert handeln, verschiebt sich Führung von Kontrolle zu Ermöglichung: Sie gestalten Lernarchitekturen, geben Orientierung, sichern psychologische Sicherheit und schaffen Räume für Feedback. Dabei geht es nicht um „Therapeutisierung“, sondern um eine klare Führungslogik: Lernen ist Teil der Arbeit, nicht Zusatz; Fehler werden als Daten genutzt; und Entscheidungsspielräume werden transparent gemacht. Führung wird damit zum Hebel, Brain Skills im Alltag zu stärken und Brain Health indirekt zu schützen, weil Überforderung früh erkannt und reguliert werden kann.

Damit Lernen nicht episodisch bleibt, braucht es Lernschleifen: Probehandeln → Reflexion → Anpassung. Teams können dies über Retrospektiven, Peer-Coaching und strukturierte Feedbackformate operationalisieren. Wichtig ist die Kopplung qualitativer Signale (z. B. Reflexionsqualität, Konfliktklärung) mit quantitativen Indikatoren (z. B. Durchlaufzeiten, NPS,

⁸ Vgl. Schein & Schein (2021), S. 25–38.

⁹ Vgl. Simon, Fritz B. (2017): Einführung in die systemische Organisationstheorie, S.11-23

Teamklima). So entsteht ein Feedbacksystem, das Muster sichtbar macht und kontinuierliche Anpassung ermöglicht. In der Praxis sollten Feedbacksysteme so gestaltet sein, dass sie nicht zu zusätzlicher Bürokratie werden, sondern Entscheidungen erleichtern (z. B. kurze, regelmäßige Reflexionspunkte statt umfangreicher Reports).¹⁰

Das Wirkmodell dieser Arbeit lässt sich als Kette beschreiben: (1) Strategische Orientierung (Human Skills/Brain Capital) setzt Ziele und Sprache. (2) Coaching kontextualisiert und bearbeitet Muster. (3) Teams etablieren Lernschleifen und Sicherheit. (4) Neue Routinen entstehen in Entscheidungen und Zusammenarbeit. (5) Organisationale Wirkung zeigt sich in schnellerer, klarerer Entscheidungsfindung, höherer Kollaboration und stabilerer Veränderungsfähigkeit. Die Methode des Inneren Teams unterstützt an einer kritischen Stelle: Sie verbessert die individuelle Selbstführung, die wiederum psychologische Sicherheit und Konfliktfähigkeit im Team wahrscheinlicher macht. Damit wird das Innere Team zur „Mikro-Übersetzung“ dessen, was Brain Capital strategisch fordert.



Abbildung 2 (Eigene Darstellung)

Für HR/L&D folgt aus dem Modell eine Verschiebung von „Programm-Logik“ zu „System-Logik“. Es reicht nicht, Inhalte zu kuratieren; entscheidend ist die Kopplung an reale Arbeitsroutinen. Coaching-Elemente können dabei als Transfer-Infrastruktur verstanden werden: Sie verbinden Lernpfade mit realen Cases, unterstützen Führungskräfte als Lernarchitekten und machen Kulturmuster bearbeitbar. Für Organisationsentwicklung bedeutet dies, Brain Capital als Designprinzip mitzudenken: Programme sollten Leistungsfähigkeit und mentale Nachhaltigkeit gemeinsam adressieren und die Verantwortung dafür nicht allein beim Individuum verorten. Praktisch heißt das: Nicht nur Mitarbeitende sollen „resilienter“ werden, sondern Organisationen sollten Bedingungen schaffen, die Resilienz weniger notwendig machen.

¹⁰ Vgl. Stelter, R. (2014). A Guide to Third Generation Coaching. Springer, S. 26–35.

6 Wirkungsmessung, Risiken und Gelingensbedingungen

In vielen L&D- und Transformationskontexten dominieren nach wie vor Aktivitäts- und Output-Metriken wie Teilnahmequoten, Trainingsstunden oder Completion Rates. Diese Kennzahlen geben jedoch nur begrenzt Auskunft darüber, ob sich Entscheidungs-, Kommunikations- oder Lernroutinen im Arbeitsalltag tatsächlich verändern. Für Coaching-basierte Interventionen, die explizit auf Transfer und Kulturwirkung zielen, sind daher Wirkmetriken erforderlich, die über reine Aktivitätslogiken hinausgehen und Veränderungen im Handeln sichtbar machen.

Ein zentrales Risiko in diesem Zusammenhang liegt in einer zu engen Leistungs- und Zielorientierung von Coaching. Klassische Coaching-Ansätze verstehen Coaching primär als Mittel zur Zielklärung, Leistungssteigerung und individuellen Verantwortungsübernahme, häufig operationalisiert über klar definierte Ziele und Fortschrittsindikatoren.¹¹ Diese Logik ist insbesondere in stabilen, überschaubaren Kontexten wirksam. In Transformations- und Kulturwandelprozessen greift sie jedoch zu kurz, da sie dazu tendiert, komplexe systemische Spannungen auf individuelle Zielerreichung zu reduzieren. Aus der Perspektive des Brain Capital wird diese Verkürzung besonders deutlich: Wenn mentale Funktionsfähigkeit, Selbstführung und Lernfähigkeit als strategische Ressourcen verstanden werden, kann Coaching-Wirkung nicht allein an kurzfristiger Performance gemessen werden. Eine einseitige Ziel- und Leistungslogik birgt vielmehr das Risiko, Reaktivität, Übersteuerung und Überlastungsmuster zu verstärken – und damit genau jene Brain Health und Brain Skills zu unterminieren, die langfristige Veränderungs- und Anpassungsfähigkeit ermöglichen.

Systemisches Coaching erweitert diese Perspektive, indem es Leistung nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis veränderter Entscheidungs-, Kommunikations- und Lernbedingungen im sozialen System versteht. Wirkung entsteht dann nicht primär durch das Erreichen individueller Ziele, sondern durch neue Routinen, erhöhte psychologische Sicherheit, reflektiertere Entscheidungsprozesse und die Fähigkeit, mit Spannungen konstruktiv umzugehen. Wirkungsmessung muss diesem Anspruch folgen und qualitative Veränderungen im Alltag sichtbar machen, statt Coaching auf individuelle Zielerreichung zu verengen.

Eine praktikable Operationalisierung besteht darin, Wirkindikatoren auf mehreren Ebenen zu definieren:

- (a) **Verhalten und Entscheiden** (z. B. veränderte Entscheidungsroutrinen, explizite Kriterien, Reflexionspunkte),
- (b) **Team-Muster** (z. B. Feedback- und Konfliktklärungsroutinen, wahrgenommene psychologische Sicherheit, Lernzeit),
- (c) **organisatorische Effekte** (z. B. Time-to-Decision, Kollaboration, Retention). Entscheidend ist

¹¹ Whitmore, J. (2017): Coaching for Performance (5. Aufl.), S.3-25

dabei nicht die Vollständigkeit der Messung, sondern ihre Einbettung in Lernschleifen: Daten sollen Orientierung für Anpassung bieten, nicht Kontrolle oder Sanktionierung.

Typische Risiken bleiben Schein-Coaching, bei dem Beratung oder verdeckte Steuerung Reflexion ersetzt, Überformalisierung von Programmen sowie isolierte Coaching-Initiativen ohne strategische und führungsseitige Anbindung. Demgegenüber stehen klare Gelingensbedingungen: ein transparentes Mandat, psychologische Sicherheit, die Kopplung an strategische Ziele sowie Routinen, die kontinuierliche Reflexion und Lernen im Arbeitsprozess ermöglichen. Gerade im Kontext von Brain Capital ist dabei eine klare Abgrenzung zentral: Coaching soll Selbstführung stärken, nicht organisationale Unklarheit individualisieren. Systemisches Coaching kann hier eine doppelte Funktion übernehmen, indem es individuelle Lern- und Reflexionsfähigkeit stärkt und zugleich Rückmeldungen über systemische Blockaden liefert, die Entwicklung begrenzen.

7 Fazit und Ausblick

Systemisches Coaching kann als Katalysator für Mindset-Shift und Kulturwandel wirken, weil es Lernen in den organisationalen Alltag übersetzt: Es kontextualisiert Skills, bearbeitet Muster und verankert Routinen über Individuum, Team und Organisation. Im KI-Zeitalter wird diese Funktion besonders relevant, weil Human Skills und Brain Capital zum Differenzierungsfaktor werden und mentale Nachhaltigkeit zur strategischen Ressource wird. Die Integration der beispielhaften Methode des Inneren Teams zeigt, wie Selbstführung auf individueller Ebene operationalisiert werden kann – als Beitrag zu psychologischer Sicherheit, Konfliktreife und reflektierter Entscheidungsfähigkeit, jedoch ist anzumerken, dass Branche, Führungsstil und Reifegrad der Organisation beeinflussen, wie gut Coaching-Interventionen anschlussfähig sind.

Literatur & Abbildungsverzeichnis

CFA Institute (2025): In the age of AI, it's human skills that employers want.

<https://www.cfainstitute.org/insights/articles/why-human-skills-matter-in-ai-age>

Cannon-Bowers, J. A., Bowers, C. A., Carlson, C. E. et al. (2023): Workplace coaching: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*.

Hawkins, P. & Turner, E. (2019): *Systemic Coaching: Delivering Value Beyond the Individual*. Routledge.

Jones, R. J., Woods, S. A. & Guillaume, Y. R. F. (2016): The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.

McKinsey Global Institute (2026): Human skills will matter more than ever in the age of AI. <https://www.mckinsey.com/mgi/media-center/human-skills-will-matter-more-than-ever-in-the-age-of-ai>

McKinsey Health Institute (2026): The human advantage: Stronger brains in the age of AI. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/the-human-advantage-stronger-brains-in-the-age-of-ai>

Schein, E. H. & Schein, P. A. (2021): *Humble Inquiry* (2. Aufl.). Berrett-Koehler.

Schulz von Thun Institut: Coaching mit dem Inneren Team.

<https://www.schulz-von-thun.de/kbt/seminare/coaching-mit-dem-inneren-team-1>, letzter Zugriff: 26.02.2026.

Simon, Fritz B. (2017): *Einführung in die systemische Organisationstheorie*. Heidelberg: Carl-Auer

Stelter, R. (2014): *A Guide to Third Generation Coaching*. Springer.

Theeboom, T., Beersma, B. & Van Vianen, A. (2014): Does coaching work? A meta-analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.

Whitmore, J. (2017): *Coaching for Performance* (5. Aufl.). Nicholas Brealey.