Abschlussarbeit

Systemisches Coaching als Erweiterung der PR- und Kommunikationsberatung

Potenziale und Ansätze zur Integration in die Praxis

eingereicht von

Ronnie Kohler

Themenbereich: Selbständigkeit

im Rahmen der Ausbildung zum

Systemischen Coach

bei InKonstellation GmbH

Köln, 22. Mai 2026

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung 1
2 Grundlagen und Definitionen 2
2.1 PR und Kommunikation 2
2.2 Systemisches Coaching und Abgrenzung von Beratung 3
2.3 Schnittstelle zwischen Kommunikation und systemischem Coaching 4
3 Integration von Coaching in das Portfolio der PR- und Kommunikationsberatung 6
3.1 Mehrwerte eines integrierten Ansatzes 6
3.2 Integrationskonzept 6
3.2.1 Grundannahmen 6
3.2.2 Integration auf drei Ebenen 7
3.2.3 Anwendungsbeispiele in der Praxis 8
3.3 Positionierung des erweiterten Portfolios 8
3.3.1 Nutzung bestehender Kanäle und Netzwerk 9
3.3.2 Angebotsformate 9
4 Fazit 10
5 Literaturverzeichnis 12
6 Abbildungsverzeichnis 13

1 Einleitung

Seit 2019 bin ich als selbständiger PR- und Kommunikationsberater tätig. Dabei unterstütze ich Unternehmen bei der Entwicklung von Kommunikationsstrategien sowie bei der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen für die Markt-, die interne und die externe Kommunikation.

Die Anforderungen an PR und Kommunikation haben sich in den vergangenen Jahren zunehmend verändert. Während traditionell die Platzierung von Botschaften in der Öffentlichkeit – insbesondere über klassische Medienarbeit – im Mittelpunkt stand, gewinnen heute andere Kommunikationsdisziplinen und -strategien an Bedeutung. Hierzu zählen die Nutzung der eigenen digitalen Kommunikation und der sozialen Medien genauso wie eine stringente Corporate Identity und Führungskommunikation. Die Verschiebung der Kommunikationsschwerpunkte verändert auch die PR- und Kommunikationsberatung.

In der Praxis zeigt sich dadurch noch deutlicher, dass Kommunikationsprobleme häufig nicht nur auf strategische Defizite, unklare Botschaften oder ungeeignete Kommunikationskanäle zurückzuführen sind. Oft liegen die Ursachen auf einer tieferliegenden Ebene. Dazu zählen beispielsweise ein unklares Rollenverständnis von Unternehmer:innen, teaminterne Konflikte oder Inkongruenzen zwischen formulierten und gelebten Werten. Solche Faktoren können zu Störungen in der Kommunikation führen, die sich mit klassischen Instrumenten der PR- und Kommunikationsberatung nur begrenzt bearbeiten lassen. Denn sie setzen primär auf der Ebene der sichtbaren Kommunikation an.

Ein zentraler Auslöser für meine vertiefte Auseinandersetzung mit dieser Problematik waren die Begleitung von Kommunikations-Workshops mit dem Schwerpunkt Strategieentwicklung. Im Rahmen der Analysephase traten wiederholt grundlegende Fragen zum Selbstverständnis sowie zu persönlichen Zielsetzungen von Unternehmer:innen und Führungskräften zutage. Diese Aspekte gingen über die klassischen Fragestellungen meiner PR- und Kommunikationsberatung hinaus und unterstreichen den Bedarf nach einem erweiterten Ansatz, um die Klient:innen möglichst gut begleiten zu können.

Die vorliegende Arbeit untersucht daher, wie systemisches Coaching sinnvoll in mein bestehendes Portfolio der PR- und Kommunikationsberatung integriert werden kann und wie eine entsprechende Positionierung im Markt gestaltet werden sollte.

2 Grundlagen und Definitionen

2.1 PR und Kommunikation

Eine in den 1980er-Jahren international rezipierte Definition von *Public Relations (PR)* beschreibt diese als die strategische Planung und Gestaltung von Kommunikationsprozessen zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen. Ziel der PR ist es, Wahrnehmungen zu beeinflussen, Vertrauen aufzubauen und langfristige Beziehungen zu gestalten.[1]

Mit dem Begriff *Unternehmenskommunikation* etablierte sich in den 2000er-Jahren ein Oberbegriff für die Teilbereiche der strategischen Kommunikation in Unternehmen, wobei die PR eines von drei Segmenten darstellt. Mit der Entwicklung des Begriffs gewann zugleich der Ansatz der Integration verschiedener Kommunikationsdisziplinen zunehmend an Bedeutung. Im Zentrum des Leitbilds der *integrierten Kommunikation* steht die Idee, dass Kommunikation in Organisationen ganzheitlich zu betrachten ist und kommunikative Maßnahmen daher inhaltlich, zeitlich, formal und sprachlich aufeinander abgestimmt werden sollten. Durch die Bündelung von Ressourcen sowie die Vermittlung konsistenter und einheitlicher Botschaften sollen Unternehmensziele effektiver erreicht werden.[2]

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche.
Quelle: Zerfaß, 2007, S. 41.

[1] Vgl. Grunig & Hunt, 1984, S. 7.

[2] Vgl. Zerfaß, 2007, S. 23; vgl. Bruhn, 2011, S. 94 ff.

Die Abbildung 1 zeigt die drei verschiedenen Teilbereiche der Unternehmenskommunikation: Marktkommunikation, PR und interne Kommunikation. Während die Marktkommunikation beschaffungs- und absatzorientierte Ziele verfolgt, will die PR gegenüber den relevanten Stakeholdern Legitimation erreichen. Der internen Kommunikation kommt eine Steuerungs- und Koordinationsfunktion bei der Leistungserbringung zu.

Das gemeinsame Ziel der Teilbereiche besteht in der Formulierung, Umsetzung und Durchsetzung der Unternehmensstrategie. Die integrierte Kommunikation trägt dabei dazu bei, Konsistenz und Effizienz in der strategischen Umsetzung sicherzustellen. Dadurch wird deutlich, dass die einzelnen Teilbereiche eng miteinander verknüpft sind und sich wechselseitig beeinflussen. Störungen in der strategischen Kommunikation können daher Ausdruck komplexer organisationaler Zusammenhänge sein und sind nicht ausschließlich als Folge inkonsistenter Unternehmenskommunikation zu verstehen.[3]

2.2 Systemisches Coaching und Abgrenzung von Beratung

Systemisches Coaching ist ein prozessorientierter Beratungsansatz, der Individuen oder Teams bei Reflexions- und Entwicklungsprozessen unterstützt. Grundlage ist die Annahme, dass Verhalten stets im Kontext sozialer Systeme entsteht und durch Wechselwirkungen innerhalb dieser Systeme geprägt wird. Im Mittelpunkt stehen nicht isolierte Probleme, sondern Muster, Beziehungen und Dynamiken. Ziel ist es, durch gezielte Fragen, Perspektivwechsel und Reflexion die Selbststeuerungsfähigkeit der Klient:innen zu stärken.

Menschen konstruieren ihre Wirklichkeit subjektiv, sodass Veränderungsprozesse stets an individuelle Deutungs- und Wahrnehmungsmuster anknüpfen. Der Coach unterstützt den Prozess durch systemische Fragetechniken und Interventionen. Dabei richtet er den Blick nicht nur auf den Coachee (die gecoachte Person), sondern auf dessen soziales System. Die Grundlage erfolgreicher Prozessberatung liegt in der Haltung des Coaches. Eigene Hypothesen treten dabei in den Hintergrund, während Wertschätzung und Vertrauen im Vordergrund stehen, um den Coachee wirksam bei seiner eigenen Lösungsfindung und Weiterentwicklung zu unterstützen.[4]

Beratung und Coaching unterscheiden sich also insbesondere hinsichtlich ihrer Grundhaltung und Zielsetzung. Die Beratung ist in der Regel expertenorientiert. Sie analysiert

[3] Vgl. Zerfaß, 2007, S. 41 ff.

[4] Vgl. König & Volmer, 2019, S. 21 f.

Probleme und entwickelt auf Basis von Fachwissen konkrete Handlungsempfehlungen. Coaching hingegen ist prozessorientiert. Im Mittelpunkt steht die Unterstützung der Klient:innen bei der eigenständigen Entwicklung von Lösungen.[5]

2.3 Schnittstelle zwischen Kommunikation und systemischem Coaching

Auch Kommunikation ist eingebettet in soziale Systeme. Das gilt ebenso für die Unternehmenskommunikation. Denn systemorientierte Ansätze verstehen Kommunikationsprozesse in Organisationen als durch Wechselwirkungen zwischen Absender:innen, Botschaft, Kontext, Kanal, Empfänger:innen sowie den jeweiligen Rahmenbedingungen wie Ort, Kosten und Konsequenzen geprägt.[6] Systemisches Coaching greift diese Dynamiken auf, indem Kommunikationsprobleme nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Kontext des sozialen Systems, in dem sie entstehen und wirksam werden.[7]

Die Abbildung 2 veranschaulicht anhand des sogenannten Eisbergmodells, das auf psychoanalytische Ansätze nach Sigmund Freud zurückgeführt wird, dass in Kommunikations- und Organisationsprozessen nur ein kleiner Teil unmittelbar sichtbar ist, während ein deutlich größerer Teil verborgen bleibt. Sichtbar sind beispielsweise Verhalten, Sprache oder konkrete Handlungen. Unterhalb dieser sichtbaren Ebene befinden sich hingegen Gefühle, Werte, Einstellungen, Überzeugungen, Bedürfnisse und Motive. Das Modell verdeutlicht damit, dass bewusste und sichtbare Kommunikation häufig lediglich die „Spitze des Eisbergs“ darstellt, während zahlreiche weitere Einflussfaktoren verborgen bleiben, die das Kommunikationsverhalten maßgeblich prägen.

Die Anwendung des Eisbergmodells in der Unternehmenskommunikation macht deutlich, dass Kommunikationsprobleme in Organisationen nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern im Zusammenhang mit tieferliegenden strukturellen, kulturellen oder auch individuellen Faktoren stehen können. Neben der sichtbaren Kommunikation sind verborgene Faktoren ebenso zu ergründen, um komplexe organisationale Dynamiken besser zu verstehen und nachhaltige Kommunikations- und Unternehmensentscheidungen zu ermöglichen.[8]

[5] Vgl. König & Volmer, 2019, S. 11 ff.

[6] Vgl. Bruhn, 2011, S. 21 f.

[7] Vgl. König & Volmer, 2019, S. 22.

[8] Vgl. Motschnig & Nykl, 2009, S. 46 ff.

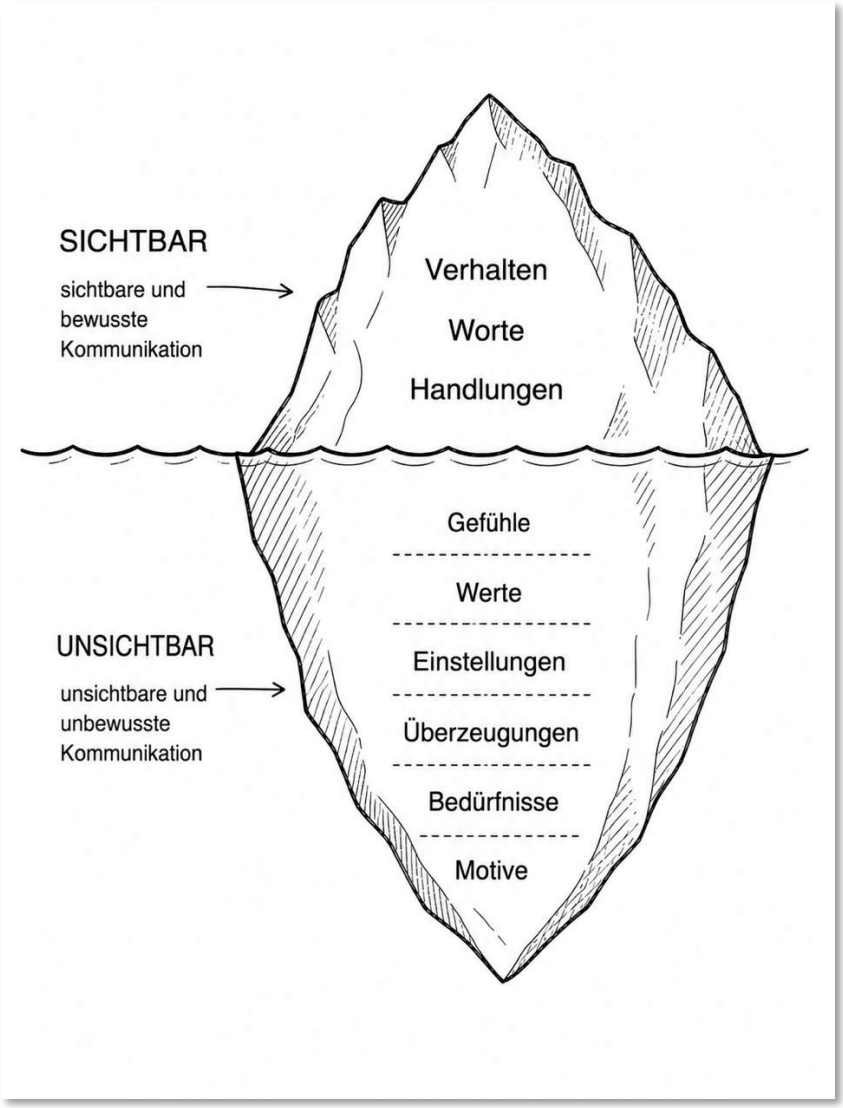

Abbildung 2: Eisberg-Modell
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Ruch & Zimbardo, 1974.

3 Integration von Coaching in das Portfolio der PR- und Kommunikationsberatung

3.1 Mehrwerte eines integrierten Ansatzes

Die Integration von systemischem Coaching in die PR- und Kommunikationsberatung stellt keine bloße Erweiterung des Leistungsportfolios dar, sondern eine qualitative Weiterentwicklung des Beratungsangebots – insbesondere aus der Verbindung von inhaltsorientierter Expertise und prozessorientierter Reflexionsarbeit.

Wie die Auseinandersetzung mit den Grundlagen gezeigt hat, liegt ein wesentlicher Mehrwert in der Erweiterung der Analyseperspektive. Während klassische Kommunikationsberatung primär auf sichtbare Phänomene wie Botschaften, Kanäle und Zielgruppen fokussiert, ermöglicht systemisches Coaching den Zugang zu tieferliegenden Einflussfaktoren. Kommunikationsprobleme können dadurch nicht nur beschrieben, sondern in ihren Ursachen verstanden werden.

Darüber hinaus fördert Coaching die Entwicklung authentischer Kommunikation. Insbesondere Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, konsistent und glaubwürdig zu kommunizieren. Diese Konsistenz entsteht nicht allein durch strategische Botschaften, sondern durch die Berücksichtigung von bewusster und unbewusster Kommunikation. Systemisches Coaching kann Raum für Reflexion, in dem Werte, Überzeugungen und Rollenbilder bewusst gemacht und weiterentwickelt werden können.

Schließlich stärkt der integrative Ansatz die Eigenverantwortung der Klient:innen und erhöht damit die Akzeptanz organisationaler Veränderungsprozesse. Anstatt Lösungen ausschließlich von außen vorzugeben, werden die Beteiligten aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden. Dies erhöht nicht nur die Akzeptanz von Maßnahmen, sondern auch deren Wirksamkeit im organisationalen Alltag.

3.2 Integrationskonzept

3.2.1 Grundannahmen

Für die Integration von systemischem Coaching in das Portfolio der PR- und Kommunikationsberatung sind drei zentrale Annahmen relevant:

1. **Kommunikation ist systemisch eingebettet**
   Kommunikationsprozesse sind immer Teil eines sozialen Systems und können nur im Kontext von Beziehungen, Rollen und Strukturen verstanden werden.

2. **Kommunikationsprobleme können Ausdruck tieferliegender Dynamiken sein**
   Störungen in der Kommunikation weisen möglicherweise auf Konflikte, Unklarheiten oder Inkongruenzen auf der nicht bewussten Ebene hin.

3. **Wirksame Kommunikation erfordert die Berücksichtigung beider Ebenen**
   Veränderung kann entstehen, wenn sichtbare und unsichtbare Kommunikation aufeinander abgestimmt sind.

3.2.2 Integration auf drei Ebenen

Auf Basis der Grundlagen und der Praxiserfahrung lässt sich ein dreistufiges Integrationskonzept ableiten, das Kommunikation als mehrschichtiges System versteht.

1. **Ebene der sichtbaren Kommunikation**
   Diese Ebene umfasst klassische Funktionen der Unternehmenskommunikation:
   - Kommunikationsstrategie und Positionierung
   - Botschaften und Narrative
   - Zielgruppen und Kanäle

   Ziel ist eine klare, konsistente und zielgruppenorientierte Kommunikation.

2. **Ebene des Verhaltens**
   Diese Ebene betrifft das beobachtbare Kommunikationsverhalten:
   - Gesprächsführung und Auftreten in Meetings
   - Konfliktverhalten
   - Feedbackkultur

   Ziel ist die Weiterentwicklung kommunikativer Kompetenzen im organisationalen Alltag.

3. **Ebene der Haltung**
   Diese Ebene umfasst die inneren Einstellungen, die Kommunikation beeinflussen:

- Werte und Überzeugungen
- Rollenverständnis und Selbstbild
- implizite Annahmen und Glaubenssätze

Ziel ist die Reflexion und Weiterentwicklung grundlegender Denk- und Handlungsmuster.

3.2.3 Anwendungsbeispiele in der Praxis

Die Integration von systemischem Coaching und PR- und Kommunikationsberatung erfordert eine flexible Rollenbewegung zwischen Berater- und Coach-Haltung.

1. **Strategische Ebene**
   - Entwicklung der Corporate Identity
   - Erarbeitung einer authentischen Markenkommunikation
   - Unterstützung bei Change-Kommunikation

2. **Individuelle Ebene**
   - Medientrainings und Interviewvorbereitung
   - Vorbereitung von Führungskräften auf öffentliche Auftritte
   - Reflexion von Kommunikationsmustern

3. **Team- und Organisationsebene**
   - Entwicklung von Kommunikationskulturen
   - Begleitung von Veränderungsprozessen
   - Bearbeitung von Konflikten in Teams

3.3 Positionierung des erweiterten Portfolios

Die Integration von systemischem Coaching in das bestehende Portfolio erfordert eine angepasste Positionierungs- und Vermarktungsstrategie. Systemisches Coaching kann, aber sollte nicht nur als zusätzliche Dienstleistung angeboten werden. Zur Abgrenzung von der Konkurrenz ist mit Blick auf die oben beschriebenen Ebenen ein Konzept denkbar, das Coachingleistungen als Grundlage für Kommunikationsberatungsleistungen versteht. Dabei soll der Mehrwert der Verbindung von Beratung und Coaching aus einer Hand nachvollziehbar gemacht werden.

3.3.1 Nutzung bestehender Kanäle und Netzwerk

Ein naheliegender Ansatz besteht darin, bestehende Marketing- und Kommunikationskanäle und das Netzwerk zu nutzen und schrittweise zu erweitern.

1. **Leistungen auf Website**
   - Ergänzung um Coaching-Angebote
     - z. B. Kommunikationscoaching für Führungskräfte
   - Darstellung des integrierten Ansatzes
     - Coaching als Basis für wirksame Kommunikation

2. **LinkedIn-Posts**
   - Kommunikationsmustern
     - z. B. Warum Kommunikation in Teams oft nicht funktioniert
   - Führungskommunikation
     - z. B. Welche Rolle die Haltung spielt
   - Reflexion und Haltung
   - Positionierung als Experte an der Schnittstelle von Kommunikation und Coaching

3. **Bestehende Kundenbeziehungen**
   - Erweiterung bestehender Projekte:
     - z. B. Selbstverständnis klären als Basis von Strategie-Workshops
     - z. B. Reflexionsgespräche nach Interviews oder Medienauftritten

3.3.2 Angebotsformate

Damit systemisches Coaching als Ergänzung für Klient:innen greifbar wird, sollten konkrete Formate entwickelt werden mit einem klaren Nutzen für die definierten Zielgruppen:

- Selbstverständnis von Gründer:innen in der Unternehmenskommunikation
- Coaching für Führungskommunikation
- Begleitung von Unternehmer:innen in Krisensituationen
- Interviewsituationen: Paket aus Coaching und Kommunikationstraining

4 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es, zu untersuchen, wie systemisches Coaching sinnvoll in ein bestehendes Portfolio der PR- und Kommunikationsberatung integriert werden kann. Ausgangspunkt war die Erfahrung aus der Praxis, dass Kommunikationsprobleme in Organisationen häufig nicht ausschließlich auf strategische oder inhaltliche Defizite zurückzuführen sind, sondern auf tieferliegende Faktoren wie ein unklares Selbst- oder Rollenverständnis, Spannungen innerhalb von Teams oder inkonsistent gelebte Werte.

Die Analyse hat gezeigt, dass wirksame strategische Kommunikation stets Ausdruck der Konsistenz zwischen bewusster und unbewusster Kommunikation ist. Sichtbare Kommunikation in Form von Verhalten, Sprache und Handlungen steht dabei in engem Zusammenhang mit tieferliegenden Faktoren wie Gefühlen, Werten, Einstellungen, Überzeugungen, Bedürfnissen und Motiven. Vor diesem Hintergrund wird deutlich, dass systemisches Coaching eine wertvolle Ergänzung zur klassischen Kommunikationsberatung darstellen kann. Es ermöglicht, Kommunikationsprozesse nicht ausschließlich auf der Ebene sichtbarer Maßnahmen zu betrachten, sondern auch zugrunde liegende Muster und Zusammenhänge in die Analyse einzubeziehen.

Der in dieser Arbeit entwickelte Integrationsansatz bietet eine Struktur, mit der Kommunikationsprozesse ganzheitlicher erfasst und bearbeitet werden können. Gleichzeitig zeigt der Ansatz auf, wie sich Elemente der klassischen Beratung mit prozessorientierten Coachingansätzen verbinden lassen. Für die zukünftige Praxis kann dieses Modell als Orientierung dienen, um gezielt zu entscheiden, auf welcher Ebene Interventionen sinnvoll sind, wie Beratung und Coaching miteinander kombiniert werden können und an welchen Stellen eine klare Abgrenzung der jeweiligen Rollen erforderlich ist.

Die Auseinandersetzung mit dem Thema hat zugleich die Anforderungen an die eigene professionelle Rolle verdeutlicht. Insbesondere die bewusste Unterscheidung zwischen beratender und coachender Haltung sowie ein transparenter Umgang mit diesen Rollen erscheinen als zentrale Voraussetzungen für eine gelingende Integration. Gleichzeitig ergibt sich daraus ein persönliches Entwicklungsfeld für die weitere berufliche Praxis.

Für das zukünftige Leistungsportfolio ergibt sich daraus ein erweitertes berufliches Selbstverständnis. Die Tätigkeit soll sich künftig nicht ausschließlich auf die Entwicklung von Kommunikationsstrategien und -konzepten konzentrieren, sondern zusätzlich die Begleitung

individueller und organisationaler Entwicklungsprozesse durch systemisches Coaching umfassen. Insbesondere in den Bereichen Corporate Identity, Führungskommunikation, Change-Management und Krisenkommunikation zeigt sich hierfür ein erhebliches Potenzial.

5 Literaturverzeichnis

Bruhn, Manfred: *Unternehmens- und Marketingkommunikation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2011.

Freud, Sigmund: *Das Ich und das Es*. Wien: Internationaler Psychoanalytischer Verlag, 1923.

Grunig, James E.; Hunt, Todd: *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

König, Eckard; Volmer, Gerda: *Handbuch Systemisches Coaching: Für Coaches und Führungskräfte, Berater und Trainer*. Heidelberg: Springer, 2019.

Kriz, Jürgen: „Systemisches Coaching“. In: Rauen, Christian (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, 2021, S. 401–416.

Motschnig, Renate; Nykl, Ladislav: *Konstruktive Kommunikation: Sich und andere verstehen durch personenzentrierte Interaktion*. Stuttgart: Klett-Cotta, 2009.

Ruch, Floyd L.; Zimbardo, Philip G.: *Lehrbuch der Psychologie: Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik*. Berlin: Springer, 1974.

Zerfaß, Ansgar: „Unternehmenskommunikation“. In: Piwinger, Manfred; Zerfaß, Ansgar (Hrsg.): *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2007, S. 21–70.

6 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmenskommunikation und ihre Teilbereiche. 2

Abbildung 2: Eisberg-Modell 5