



# SYSTEMISCHES COACHING ALS ERFOLGSFAKTOR IM CHANGE MANAGEMENT

Marvin Dziabel

## **Inhaltsverzeichnis**

1.	Einleitung.....	- 1 -
1.1	Bedeutung von systemischem Coaching für Change Management.....	- 1 -
1.2	Zielsetzung der Arbeit und Methodik.....	- 1 -
1.3	Aufbau der Arbeit.....	- 2 -
2	Theoretische Grundlagen.....	- 2 -
2.1	Change Management.....	- 2 -
2.2	Systemisches Coaching.....	- 4 -
3	Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor.....	- 5 -
4	Schlussfolgerungen.....	- 8 -
4.1	Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse.....	- 8 -
4.2	Empfehlungen für die praktische Anwendung.....	- 9 -
4.3	Ausblick auf zukünftige Forschung.....	- 9 -
4.4	Limitation dieser Arbeit.....	- 10 -
	Quellenverzeichnis.....	- 12 -

## **1. Einleitung**

### **1.1 Bedeutung von systemischem Coaching für Change Management**

In der heutigen dynamischen und komplexen Geschäftswelt ist Veränderungsmanagement zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Organisationen geworden. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich kontinuierlich an wandelnde Marktbedingungen, technologische Fortschritte und interne Umstrukturierungen anzupassen. Traditionelle Ansätze des Change Managements stoßen dabei oft an ihre Grenzen, da sie die vielschichtigen sozialen und psychologischen Dynamiken innerhalb von Organisationen nicht ausreichend berücksichtigen. Hier setzt das systemische Coaching an, das als integraler Bestandteil des Change Managements betrachtet werden kann.

Systemisches Coaching bietet einen ganzheitlichen Ansatz, der die Interdependenzen und Wechselwirkungen innerhalb eines Organisationssystems in den Fokus rückt. Es fördert das Bewusstsein für individuelle und kollektive Verhaltensmuster und unterstützt Mitarbeitende dabei, ihre Rolle im Veränderungsprozess aktiv zu gestalten. Durch die Stärkung von Selbstreflexion, Eigenverantwortung und Kommunikationsfähigkeiten trägt systemisches Coaching dazu bei, Widerstände zu minimieren und die Akzeptanz für Veränderungen zu erhöhen.<sup>1 2</sup>

### **1.2 Zielsetzung der Arbeit und Methodik**

Diese Arbeit untersucht die Bedeutung und Wirksamkeit des systemischen Coachings im Kontext von Change Management. Dabei wird aufgezeigt, wie systemisches Coaching nicht nur die Umsetzung von Veränderungsprozessen erleichtert, sondern auch langfristig zur Entwicklung einer resilienten und anpassungsfähigen Organisationskultur beiträgt.

Die Methodik dieser Arbeit basiert auf einer Literaturforschung. Dabei werden relevante wissenschaftliche Artikel, Bücher und Studien zum Thema systemisches Coaching und Change Management systematisch gesammelt und analysiert. Ziel ist es, einen fundierten Überblick über den aktuellen Stand dieser Themen zu gewinnen und zentrale Erkenntnisse herauszuarbeiten. Durch die kritische Auseinandersetzung mit der vorhandenen Literatur werden Theorien und Modelle identifiziert, die als Grundlage für die Analyse der Bedeutung von systemischem Coaching im Change Management dienen. Diese methodische Herangehensweise dient dazu, fundierte Schlussfolgerungen zu ziehen und praxisrelevante Empfehlungen abzuleiten.

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmitz (2022, S. 45–60).

<sup>2</sup> Vgl. Myllerup (2023).

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Der Aufbau der Arbeit folgt einer klaren Struktur, um das Thema systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management umfassend darzustellen. In der Einleitung werden zunächst die Bedeutung und Vorteile des Themas für die Praxis hervorgehoben. Daraufhin werden die Zielsetzungen der Arbeit sowie der methodische Ansatz vorgestellt. Im theoretischen Teil werden die grundlegenden Konzepte des Change Managements und die Prinzipien und Methoden des systemischen Coachings erläutert. Anschließend wird die Verbindung zwischen diesen beiden Ansätzen untersucht.

Im Hauptteil der Arbeit liegt der Schwerpunkt auf der Analyse der Einflussfaktoren, der Rolle des systemischen Coachings im Veränderungsprozess sowie der Darstellung von Praxisbeispielen. Abschließend werden in den Schlussfolgerungen die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und Empfehlungen für die Praxis gegeben.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Change Management**

Change Management ist ein systematischer Ansatz zur Bewältigung von Veränderungen innerhalb einer Organisation. Es umfasst die Planung, Implementierung, Überwachung und Stabilisierung von Veränderungsprozessen, um sicherzustellen, dass diese effektiv und nachhaltig sind. Dieser Ansatz zielt darauf ab, die Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu erhöhen. Der Change-Management-Prozess wird in mehrere Phasen unterteilt.

#### **1. Vorbereitung:**

Zunächst erfolgt die Vorbereitung, in der die aktuelle Situation analysiert, die Notwendigkeit für Veränderungen identifiziert und die Ziele festgelegt werden.

#### **2. Planung:**

Darauf folgt die Planungsphase, in der ein detaillierter Plan entwickelt wird, der die Schritte zur Umsetzung der Veränderung beschreibt.

#### **3. Implementierung:**

In der Implementierungsphase werden die geplanten Maßnahmen durchgeführt, die Kommunikation mit den Beteiligten sichergestellt und Schulungen für die Mitarbeiter organisiert.

Die Überwachung und Kontrolle umfassen die kontinuierliche Überprüfung des Fortschritts und die Anpassung der Maßnahmen bei Bedarf.

#### **4. Stabilisierung**

Schließlich sorgt die Stabilisierung dafür, dass die Veränderungen nachhaltig sind und in den normalen Betriebsablauf integriert werden. Es gibt verschiedene Methoden und Werkzeuge, die im Change Management eingesetzt werden, darunter Kommunikationsstrategien, Schulungsprogramme und Feedback-Mechanismen. Effektive Kommunikation ist entscheidend, um die Akzeptanz und Unterstützung der Mitarbeiter zu gewinnen, während Schulungen den Mitarbeitern helfen, die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben.

Ein wesentlicher Bestandteil des Change Managements ist die Identifikation und Bewältigung von Widerständen. Dies kann durch transparente Kommunikation, Einbindung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozess und durch das Anbieten von Unterstützung und Ressourcen erreicht werden. Zu den Erfolgsfaktoren im Change Management gehören eine klare Vision, starke Führung, engagierte Mitarbeiter, ausreichende Ressourcen und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung. Change Management ist somit ein umfassender und vielschichtiger Prozess, der sowohl strategische als auch operative Aspekte umfasst. Es erfordert ein tiefes Verständnis der organisatorischen Dynamiken und die Fähigkeit, Veränderungen effektiv zu steuern und zu unterstützen.<sup>3 4 5 6</sup>

Ein Beispiel für eine in der Praxis angewandte Methodik im Change Management ist die Prosci Methodik. Sie ist ein strukturiertes, anpassungsfähiges und wiederholbares Vorgehen, das darauf abzielt, Individuen dabei zu unterstützen, Veränderungen in Organisationen erfolgreich zu bewältigen. Sie basiert auf der Annahme, dass Veränderungen nicht nur technisch, sondern auch auf der Ebene der Menschen erfolgreich sein müssen.<sup>7</sup>

Die Methodik besteht aus drei Hauptkomponenten: dem Prosci Change Triangle (PCT) Modell, dem ADKAR Modell und dem Prosci 3-Phasen Prozess. Das PCT Modell bietet einen Rahmen, der die vier kritischen Aspekte eines erfolgreichen Veränderungsprozesses darstellt: Erfolg, Führung/Sponsoring, Projektmanagement und Change Management.<sup>8</sup> Das ADKAR Model ist ein effektives Modell zur Führung von Individuen durch die Elemente, die für die

---

<sup>3</sup> Vgl. Kotter (2016, S. 35 ff.).

<sup>4</sup> Vgl. Lewin (1947, S. 5 ff.).

<sup>5</sup> Vgl. Hiatt (2006, S. 15 ff.).

<sup>6</sup> Vgl. Cameron & Green (2024, S. 15 ff.).

<sup>7</sup> Vgl. Prosci Methodology Overview, 2024.

<sup>8</sup> Vgl. Prosci Methodology, 2024.

Veränderung notwendig sind. ADKAR steht dabei für die Abkürzung Awareness (Bewusstsein), Desire (Wunsch), Knowledge (Wissen), Ability (Fähigkeiten) und Reinforcement (Verstärkung). Der Prosci 3-Phasen-Prozess bietet einen strukturierten und flexiblen Rahmen für die Verwaltung von Veränderungen auf organisationaler Ebene. Der Prosci 3-Phasen-Prozess umfasst drei Hauptphasen:

1. **Vorbereitung auf den Wandel:** In dieser Phase werden die Grundlagen für das Change Management gelegt, indem ein Team und eine Strategie entwickelt werden.
2. **Managen des Wandels:** Hier erfolgt die Umsetzung der Veränderungsmaßnahmen durch Schulungen und Kommunikation mit den Betroffenen.
3. **Verstärken des Wandels:** In dieser Phase wird der Erfolg überprüft und die Veränderungen nachhaltig integriert.

Diese Methodik hilft Organisationen, Veränderungen effektiver zu planen, umzusetzen und zu verwalten, indem sie die Menschen in den Mittelpunkt stellt und ihre Bedürfnisse und Herausforderungen berücksichtigt.<sup>9</sup>

## 2.2 Systemisches Coaching

Systemisches Coaching ist eine spezielle Form des Coachings, die den Fokus auf die Interaktionen und Beziehungen innerhalb eines sozialen Systems legt, beispielsweise innerhalb eines Unternehmens, Teams oder einer Familie. Es basiert auf der Systemtheorie, die davon ausgeht, dass Einzelpersonen nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern als Teil eines größeren, miteinander vernetzten Systems. Durch diese Betrachtungsweise werden die wechselseitigen Einflüsse und Dynamiken innerhalb des Systems analysiert und genutzt, um positive Veränderungen zu fördern.<sup>10</sup>

Ein zentrales Element des systemischen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion. Klienten werden ermutigt, ihre eigenen Verhaltensmuster, Überzeugungen und Interaktionen zu reflektieren und zu hinterfragen. Dies hilft ihnen, ein besseres Verständnis für ihre Rolle innerhalb des Systems zu entwickeln und neue Perspektiven einzunehmen. Systemische Coaches nutzen verschiedene Techniken und Fragetechniken, um diesen Reflexionsprozess zu unterstützen und Veränderungspotenziale aufzudecken.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Prosci Methodology Overview, 2024.

<sup>10</sup> Vgl. Stelter (2014, S. 45 ff.).

<sup>11</sup> Vgl. Sieler (2014, S. 45 ff.).

Ein weiteres Merkmal des systemischen Coachings ist die Ressourcenorientierung. Anstatt sich ausschließlich auf Probleme zu konzentrieren, werden die vorhandenen Stärken und Ressourcen der Klienten und des Systems identifiziert und genutzt, um Lösungen zu entwickeln. Dies fördert die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Klienten und stärkt das Vertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten.<sup>12 13</sup>

Systemisches Coaching hat sich als wirksam erwiesen, um Change Management-Prozesse in Organisationen zu unterstützen. Es hilft, Widerstände zu überwinden, die Zusammenarbeit zu verbessern und eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung zu fördern. Durch die ganzheitliche Betrachtung und Einbeziehung aller relevanten Akteure und Faktoren trägt systemisches Coaching dazu bei, Veränderungen nachhaltig und erfolgreich zu gestalten.<sup>14</sup>

### **3 Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor**

#### **Einflussfaktoren auf den Erfolg von Change Management**

Der Einsatz von systemischem Coaching im Kontext von Change Management bietet für die Praxis von Unternehmen zahlreiche Vorteile. Systemisches Coaching fördert eine offene und effektive Kommunikation innerhalb der Organisation. Mitarbeiter lernen, sich klarer und präziser auszudrücken, was Missverständnisse reduziert und die Zusammenarbeit verbessert. Durch die Methoden des Coachings wird die Selbstreflexion gestärkt, sodass Mitarbeiter ein besseres Verständnis für ihre eigenen Verhaltensmuster entwickeln und deren Auswirkungen besser einschätzen können. Dies führt zu persönlichem Wachstum und einer stärkeren Übernahme von Verantwortung. Ein weiterer Vorteil ist die Erhöhung der Anpassungsfähigkeit. Mitarbeiter, die systemisches Coaching durchlaufen, sind besser in der Lage, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und innovative Lösungen zu finden. Dies ist besonders in einer sich schnell wandelnden Geschäftswelt von großer Bedeutung. Darüber hinaus verbessert systemisches Coaching die Teamdynamik, indem es das Bewusstsein für die Interdependenzen und Wechselwirkungen innerhalb des Teams schärft. Dies trägt zu einer produktiveren und harmonischeren Arbeitsatmosphäre bei. Systemisches Coaching hilft auch dabei, Widerstände gegen Veränderungen zu reduzieren. Durch die Unterstützung im Coaching-Prozess können Mitarbeiter ihre Ängste und Unsicherheiten erkennen und überwinden, was die Akzeptanz

---

<sup>12</sup> Vgl. Prosci Methodology, (2024).

<sup>13</sup> Vgl. Whitmore (op. 2009, S. 95 ff.).

<sup>14</sup> Vgl. Grant & Stober (2006, S. 95 ff.).

und Implementierung von Veränderungen erleichtert. Schließlich trägt systemisches Coaching zur Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen bei, da es die Mitarbeiter kontinuierlich begleitet und unterstützt, wodurch die Veränderungen langfristig erfolgreich und nachhaltig in die Organisationskultur integriert werden. Insgesamt hilft systemisches Coaching Unternehmen dabei, ihre Veränderungsprozesse effektiver zu gestalten und eine resilientere, anpassungsfähigere Organisation zu entwickeln. Dadurch sind sie besser gerüstet, um den Herausforderungen der modernen Geschäftswelt zu begegnen.<sup>15 16 17 18 19</sup>

### **Der Einfluss des Insel-Modells auf den Erfolg von Change-Management**

Das Insel-Modell des systemischen Coachings ist eine Methode, die hilft, komplexe Veränderungsprozesse in Organisationen zu strukturieren und zu gestalten. Es stellt die verschiedenen Stakeholder als Inseln dar, die miteinander vernetzt sind und aufeinander einwirken.<sup>20</sup> Stakeholder sind Einzelpersonen oder Gruppen, die ein berechtigtes Interesse am Ergebnis eines Projekts oder einer Entscheidung haben und von dieser positiv oder negativ beeinflusst werden können. Sie können innerhalb oder außerhalb der Organisation sein und ihre Interessen und Erwartungen können miteinander konkurrieren.<sup>21</sup> Jede Insel repräsentiert einen Stakeholder oder eine Gruppe von Stakeholdern mit spezifischen Interessen, Erwartungen und Ressourcen. Das Modell visualisiert die Beziehungen und Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren in einem Veränderungsprozess, indem es Verbindungen und Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Inseln (Stakeholdern) analysiert. Dies hilft, zu verstehen, wie Entscheidungen und Veränderungen einen Stakeholder betreffen und welche Rückwirkungen diese auf andere haben.<sup>22</sup> Jede Insel verfügt über eigene Ressourcen und Potenziale, die in den Veränderungsprozess eingebracht werden können, wodurch diese Ressourcen sichtbar gemacht und effektiv genutzt werden.<sup>23</sup> Ein zentrales Element des Insel-Modells ist die Förderung der Kommunikation und Kooperation. Durch die Darstellung der Verbindungen wird deutlich,

---

<sup>15</sup> Vgl. Myllerup (2023).

<sup>16</sup> Vgl. Schmitz (2022, S. 95 ff.).

<sup>17</sup> Vgl. Faupel (2022).

<sup>18</sup> Vgl. StudySmarter (2024).

<sup>19</sup> Vgl. Radeke (2022).

<sup>20</sup> Vgl. Stelter (2014, S. 25 ff.).

<sup>21</sup> Vgl. Böhlich (2021, S. 115 ff.).

<sup>22</sup> Vgl. Stelter (2014, S. 25 ff.).

<sup>23</sup> Vgl. Sieler (2014, S. 1 ff.).

wie die Kommunikation und Kooperation zwischen den Inseln verbessert werden kann. Dies fördert ein gemeinsames Verständnis und die Entwicklung gemeinsamer Ziele.<sup>24</sup>

Aus meiner Erfahrung trägt das Modell dazu bei, Widerstände gegen Veränderungen zu reduzieren, indem es die Interessen und Bedürfnisse der Stakeholder berücksichtigt. Dadurch können Widerstände frühzeitig erkannt und adressiert werden, was die Akzeptanz und Unterstützung für die Veränderungsmaßnahmen erleichtert. Insgesamt unterstützt das Insel-Modell des systemischen Coachings Stakeholder in einem Veränderungsprozess, indem es Transparenz schafft, Ressourcen nutzbar macht, die Kommunikation fördert und Widerstände reduziert. Durch diese ganzheitliche Betrachtung und Einbeziehung aller relevanten Akteure und Faktoren trägt das Modell dazu bei, Veränderungen nachhaltig und erfolgreich zu gestalten.

### **Reflexionen mit Ressourcenorientierung als Vorteil für Change Management**

Wie bereits zu Beginn von Kapitel 3 erwähnt, besteht ein Vorteil von systemischem Coaching in der regelmäßigen Reflexion und der Identifikation von Ressourcen. Diese beiden Elemente sind entscheidend, um nachhaltige Veränderungen in Organisationen erfolgreich zu gestalten. Durch systemisches Coaching werden Klienten ermutigt, ihre eigenen Verhaltensmuster, Überzeugungen und Interaktionen zu reflektieren. Dies hilft ihnen, ein tieferes Verständnis für ihre Rolle innerhalb des Systems zu entwickeln und neue Perspektiven einzunehmen.<sup>25</sup> Die Reflexion unterstützt nicht nur das persönliche Wachstum, sondern fördert auch die Übernahme von Verantwortung. Mitarbeiter lernen, ihre eigenen Entscheidungen und Handlungen zu hinterfragen und bewusster zu agieren, was die Qualität der Zusammenarbeit und Entscheidungsfindung in der Organisation verbessert. Ein weiterer wesentlicher Aspekt des systemischen Coachings ist die Ressourcenorientierung. Anstatt sich ausschließlich auf Probleme zu konzentrieren, werden die vorhandenen Stärken und Ressourcen der Klienten und des Systems identifiziert und genutzt, um Lösungen zu entwickeln.<sup>26</sup> Diese Herangehensweise stärkt die Eigenverantwortung und Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter, da sie erkennen, dass sie über die notwendigen Fähigkeiten und Mittel verfügen, um Herausforderungen zu meistern. Dies führt zu einer erhöhten Motivation und einem gesteigerten Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Im Kontext des Change Managements ist die Kombination aus Reflexion und Ressourcenorientierung besonders wertvoll. Mitarbeiter, die in der Lage sind, ihre eigenen Muster und

---

<sup>24</sup> Vgl. Whitmore (op. 2009, S. 45 ff.).

<sup>25</sup> Vgl. Stelter (2014, S. 45 ff.).

<sup>26</sup> Vgl. Sieler (2014, S. 45 ff.).

die Dynamiken innerhalb des Teams zu erkennen, können flexibler und kreativer auf Veränderungen reagieren.<sup>27</sup> Sie sind besser vorbereitet, innovative Lösungen zu finden und sich schnell an neue Situationen anzupassen. Diese Anpassungsfähigkeit ist in einer sich ständig verändernden Geschäftswelt von großer Bedeutung. Insgesamt ist systemisches Coaching eine wertvolle Methode, um Change Management-Prozesse in Unternehmen zu unterstützen. Es fördert nicht nur die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, sondern trägt auch dazu bei, dass Veränderungen nachhaltig und erfolgreich in die Organisationskultur integriert werden. Die Kombination aus Reflexion und Ressourcenorientierung macht das systemische Coaching zu einem mächtigen Werkzeug im modernen Change Management.

## **4 Schlussfolgerungen**

### **4.1 Zusammenfassung der wesentlichen Erkenntnisse**

Die Arbeit zeigt, dass systemisches Coaching eine bedeutende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen spielt. Es bietet einen ganzheitlichen Ansatz, indem es die Wechselwirkungen innerhalb des organisatorischen Systems betrachtet. Systemisches Coaching fördert Selbstreflexion, Eigenverantwortung und Kommunikationsfähigkeit, wodurch Widerstände gegen Veränderungen reduziert und die Akzeptanz sowie die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden gestärkt werden. Es wird ein besonderes Augenmerk auf die Integration von Reflexion und Ressourcenorientierung gelegt. Diese fördern nicht nur das persönliche Wachstum der Mitarbeitenden, sondern auch deren Fähigkeit, flexibel und kreativ auf Veränderungen zu reagieren. Dadurch können nachhaltige Lösungen gefunden und die Organisationskultur langfristig resilienter gestaltet werden.

Zudem wird das Insel-Modell als spezifisches Tool hervorgehoben, das die Beziehungen und Interaktionen zwischen verschiedenen Stakeholdern visualisiert und optimiert. Es stärkt eine verbesserte Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die frühzeitige Identifikation und Adressierung von Widerständen. Die frühzeitige Identifikation und Adressierung von Widerständen hilft zudem proaktiv darauf zu reagieren und entsprechende Maßnahmen abzuleiten, um Veränderungen in Unternehmen erfolgreicher zu gestalten.

---

<sup>27</sup> Vgl. Whitmore (op. 2009, S. 95 ff.).

## **4.2 Empfehlungen für die praktische Anwendung**

Basierend auf den Erkenntnissen dieser Arbeit, sollte systemisches Coaching fest in Change-Management-Prozesse integriert werden, da es eine ganzheitliche Betrachtung von Organisationen ermöglicht und dabei unterstützt, Veränderungen nachhaltig zu gestalten. Es bietet wertvolle Ansätze, um Selbstreflexion und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern, was Widerstände gegen Transformationen verringert und die Akzeptanz für Veränderungen erhöht. Ein bewährtes Werkzeug in diesem Kontext ist das Insel-Modell, das die Beziehungen und Interaktionen zwischen verschiedenen Stakeholdern visualisiert. Durch den Einsatz dieses Modells können Organisationen frühzeitig Widerstände identifizieren und die Interessen sowie Ressourcen aller Beteiligten effektiv einbeziehen, um die Kommunikation und Zusammenarbeit zu stärken.

Darüber hinaus sollten regelmäßige Reflexionen und die Ressourcenorientierung, zentrale Elemente des systemischen Coachings, in den Arbeitsalltag integriert werden. Dies unterstützt Mitarbeitende dabei, ihre Stärken zu erkennen und flexibel auf neue Herausforderungen zu reagieren, wodurch persönliches Wachstum gefördert und eine resiliente sowie innovationsfreudige Unternehmenskultur geschaffen wird. Eine enge Verzahnung von systemischem Coaching mit strategischen Veränderungsmaßnahmen ermöglicht es, die Akzeptanz von Transformationen zu steigern und langfristig eine anpassungsfähige Organisationsstruktur zu etablieren, die den Anforderungen einer sich stetig wandelnden Geschäftswelt gerecht wird.

Insgesamt ist systemisches Coaching ein wesentlicher Erfolgsfaktor für ein modernes, effektives Change Management, das langfristig die Anpassungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen stärkt.

## **4.3 Ausblick auf zukünftige Forschung**

Für die weitere Forschung im Bereich des systemischen Coachings und Change Managements ergeben sich aus der vorliegenden Arbeit zahlreiche spannende Ansätze. Zunächst wäre es sinnvoll, die langfristigen Effekte von systemischem Coaching zu untersuchen. Eine empirische Wirkungsanalyse könnte zeigen, inwiefern es die Mitarbeiterzufriedenheit, die Akzeptanz von Veränderungen und die Erfolgsquote von Transformationsprojekten positiv beeinflusst. Ergänzend dazu wäre eine vergleichende Studie interessant, die systemisches Coaching mit anderen Coaching-Ansätzen vergleicht, um dessen spezifische Stärken und Schwächen im Kontext von Veränderungsprozessen besser zu verstehen.

Ein weiteres spannendes Forschungsfeld betrifft die Weiterentwicklung des Insel-Modells. Es wäre spannend zu untersuchen, wie dieses Modell auf hybride oder vollständig digitale Arbeitsumgebungen angepasst werden kann, um dessen Anwendung auch in modernen Organisationen sicherzustellen. Ebenso könnte die Frage erforscht werden, wie kulturelle Unterschiede den Erfolg von systemischem Coaching beeinflussen. Ein internationaler Vergleich könnte dabei länderspezifische Besonderheiten und Anpassungsbedarfe aufzeigen.

Auch die Schnittstelle zwischen systemischem Coaching und agilen Arbeitsmethoden wie Scrum oder Kanban bietet Potenzial für weiterführende Untersuchungen. Die Forschung könnte sich darauf konzentrieren, wie diese Kombination genutzt werden kann, um Organisationen in dynamischen Projektumfeldern noch besser zu unterstützen. Zusätzlich wäre die Integration moderner Technologien ein wichtiges Thema. Der Einsatz von digitalen Tools oder künstlicher Intelligenz, etwa für datenbasierte Reflexionen oder automatisierte Feedback-Systeme, könnte die Wirksamkeit von Coaching-Prozessen erheblich steigern.

Ein weiterer Forschungsansatz könnte der Zusammenhang zwischen der im Coaching betonten Ressourcenorientierung und der Stärkung der Resilienz von Mitarbeitenden und Organisationen sein. Insbesondere in Krisenzeiten kann dies wertvolle Erkenntnisse liefern, wie Unternehmen und ihre Teams besser auf unvorhersehbare Herausforderungen reagieren können. Diese Forschungsansätze bieten nicht nur theoretischen Mehrwert, sondern tragen dazu bei, systemisches Coaching gezielt weiterzuentwickeln und seine Anwendung in der Praxis zu optimieren.

#### **4.4 Limitation dieser Arbeit**

Diese Arbeit weist wissenschaftliche Limitationen auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse und Empfehlungen berücksichtigt werden sollten. Zunächst basiert die Arbeit auf einer Literaturrecherche, die zwar fundierte Einblicke in bestehende Theorien und Modelle liefert, jedoch keine empirischen Daten enthält. Dadurch bleibt unklar, in welchem Maße die beschriebenen Ansätze und Methoden tatsächlich in der Praxis umgesetzt werden und wie effektiv sie in unterschiedlichen Kontexten sind. Es fehlen konkrete Fallstudien oder experimentelle Untersuchungen, die die Wirkung des systemischen Coachings im Change Management belegen könnten.

Ein weiterer Aspekt betrifft die Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die Arbeit setzt voraus, dass systemisches Coaching in verschiedenen Organisationskulturen und Branchen gleichermaßen erfolgreich angewendet werden kann, ohne dabei die kulturellen und strukturellen Unterschiede zwischen Unternehmen detailliert zu beleuchten. Dies könnte die Anwendbarkeit der vorgeschlagenen Methoden in stark abweichenden organisatorischen oder kulturellen Kontexten einschränken.

Zusätzlich wird im Dokument nicht ausreichend auf mögliche Herausforderungen oder Grenzen des systemischen Coachings eingegangen. Aspekte wie der Zeit- und Ressourcenaufwand, potenzielle Widerstände von Mitarbeitenden oder Führungskräften sowie die Abhängigkeit vom Know-how der Coaches werden nur oberflächlich behandelt. Dies erschwert es, eine realistische Einschätzung der Implementierbarkeit der beschriebenen Ansätze zu gewinnen.

Zudem könnte die theoretische Fundierung stärker diversifiziert sein. Die Arbeit stützt sich vor allem auf etablierte Modelle und Strukturen, wie das Insel-Modell, ohne neue Perspektiven oder innovative Ansätze einzubeziehen.

Insgesamt bietet diese Arbeit eine wertvolle Grundlage für die Betrachtung von systemischem Coaching im Change Management. Es bleibt dabei auf einer theoretischen Ebene. Zukünftige Forschungen könnten die Limitationen durch empirische Studien, eine differenzierte Analyse kultureller Unterschiede und eine detaillierte Betrachtung, minimieren.

## Quellenverzeichnis

- Böhlich, S. (2021) "Stakeholder Management", in Böhlich, S. (Hg.) *Projektmanagement im Gesundheitswesen*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 115–128.
- Cameron, E. & Green, M. (2024) *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, London, New York, NY, New Delhi, Kogan Page.
- Faupel, J. (2022) "Was ist Systemisches Coaching? Einfache Definition im Glossar", 22. Juni [Online]. Verfügbar unter <https://johannesfaupel.com/glossar/systemisches-coaching/?form=MG0AV3> (Abgerufen am 17 November 2024).
- Grant, A. M. & Stober, D. R. (2006) *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*, Hoboken, N.J, Wiley.
- Hiatt, J. M. (2006) *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*, Loveland, Prosci Learning Center Publications.
- Kotter, J. P. (2016) *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern*, München, Vahlen.
- Lewin, K. (1947) "Frontiers in Group Dynamics", *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, S. 5–41.
- Myllerup, B. (2023) "The Power of Systemic Coaching in Change Management", *Better Change Consulting*, 31. Juli [Online]. Verfügbar unter <https://www.betterchange-consulting.com/de/coaching/die-kraft-des-systemischen-coachings-im-veranderungsmanagement/> (Abgerufen am 6 Oktober 2024).
- Prosci Methodology* (2024) [Online]. Verfügbar unter <https://www.prosci.com/blog/prosci-methodology?form=MG0AV3> (Abgerufen am 17 November 2024).
- Prosci Methodology Overview* (2024) [Online]. Verfügbar unter <https://www.prosci.com/methodology-overview?form=MG0AV3> (Abgerufen am 17 November 2024).
- Radeke, R. (2022) "Systemisches Coaching für Unternehmen – das müssen Selbstständige wissen", *Selbststaendigkeit.de*, 22. Februar [Online]. Verfügbar unter <https://selbststaendigkeit.de/personal-entwicklung/systemisches-coaching/?form=MG0AV3> (Abgerufen am 17 November 2024).
- Schmitz, S. (2022) *Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management*, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Sieler, A. (2014) *Coaching to the human soul: Ontological coaching and deep change*, Blackburn, Victoria, Newfield Australia.
- Stelter, R. (2014) *A Guide to Third Generation Coaching: Narrative-Collaborative Theory and Practice*, Dordrecht, Springer Netherlands.
- StudySmarter (2024) *Systemisches Coaching: Definition & Beispiel* | StudySmarter [Online]. Verfügbar unter <https://www.studysmarter.de/studium/bwl/beratung-bwl/systemisches-coaching/> (Abgerufen am 17 November 2024).
- Whitmore, J. (op. 2009) *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose : the principles and practice of coaching and leadership*, London, Boston (Mass.), Nicholas Brealey.