

# **Systemisches Business Coaching im Kontext der Digitalen Transformation**

## **Inhaltsverzeichnis**

Einleitung.....	2
Begriffsdefinitionen.....	3
Systemisches Business Coaching.....	3
Was ist Systemisches Business Coaching?.....	3
Was bedeutet agil?.....	4
Agile Unternehmen.....	4
Merkmale agiler Unternehmen.....	5
Die U-Theorie.....	6
Zusammenfassung.....	11

## Einleitung

Zu Beginn der 2000er Jahre gingen Experten davon aus, dass sich das Wissen der Welt innerhalb von fünf bis sieben Jahren verdoppelt. Aktuell benötigt die Menschheit nur noch etwa 700 Tage, also weniger als zwei Jahre, um eine Menge an Wissen und an Informationen anzuhäufen für das die Menschheit bisher die zurück liegende Zeit ihres Daseins benötigt hat!

Diese sich stets beschleunigende Entwicklung stellt uns alle im persönlichen und im beruflichen Umfeld vor große Herausforderungen. Unternehmen, insbesondere in der Informationsindustrie, können nur dann Impulse setzen (oder auch nur überleben), wenn sie die rasante Entwicklung im Blick haben, Einflüsse auf das eigene Umfeld analysieren und schnell auf sich ändernde Parameter reagieren.

Hier sind vor allem die Führungskräfte gefordert, ihre Kolleginnen und Kollegen nahezu täglich aufs Neue zu motivieren und aktiv zu zeigen, dass permanente Veränderung notwendig ist.

In den letzten Jahren gibt es eine Vielzahl von Ansätzen, die Entwicklung mit unterschiedlichen Methoden zu beschreiben bzw. Theorien und Werkzeuge zu entwickeln, die Führungskräfte bei der Umsetzung ihrer Herausforderungen zu helfen. Hier seien die Schlagworte „Agiles Unternehmen“, „Industrie 4.0“, „U-Theorie“, „Digitale Transformation“ beispielhaft genannt.

Der vorliegende Aufsatz untersucht, in welchem Umfang und mit welchen Methoden das Systemische Business Coaching Führungskräfte bei der Bewältigung der beschriebenen Herausforderungen helfen kann.

# Begriffsdefinitionen

## **Systemisches Business Coaching**

Fragt man Google nach dem Begriff „Systemisches Business Coaching“ ergeben sich in Sekundenschnelle nahezu 650.000 Treffer – allein in der deutschen Suche. Schränkt man die Suche auf Köln ein, so finden sich immer noch viele Tausend Angebote. Wofür steht dieser (ungeschützte) Begriff eigentlich?

## **Was ist Systemisches Business Coaching?**

Unter dem Begriff „Systemisches Business Coaching“ versteht man allgemein die Beratung von Personen oder Teams, in dessen Mittelpunkt die handlungs- und zielorientierte Reflexion beruflicher Themen steht. Die Komplexität von Führungsaufgaben hinsichtlich zunehmender Vernetzung und Kooperation in Organisationen verbunden mit unternehmensinternen und/oder marktwirtschaftlichen Veränderungsprozessen machen Coaching zu einer immer mehr an Bedeutung gewinnenden Form der Unterstützung in modernen Unternehmen.<sup>1</sup>

Systemisches Business-Coaching ist ein effektives Werkzeug, um gewünschte Entwicklungsprozesse in betrieblichen Organisationen zu unterstützen und maßgeblich zu verbessern. Dabei spielen Kommunikationsprozesse, ihre Abläufe und deren Übertragung in die Organisation eine zentrale Rolle.

In diesem Kontext bedeutet „systemisch“ die Berücksichtigung und die Einbindung des persönlichen Hintergrundes und Denkstil jeden Teilnehmers als auch die spezifische Haltung der Gruppe untereinander.

Business Coaching lässt sich recht gut von anderen Coaching-Formen abgrenzen: Das Business-Coaching konzentriert sich ausschließlich auf die Unterstützung der Klienten bei der Erfüllung von beruflichen Aufgabenstellungen und der Lösung von Problemen, die im Zusammenhang mit der Ausübung der beruflichen Aufgabe des Klienten stehen. Die Coaching-

---

1 <https://systemische-gesellschaft.de/termine/systemisches-business-coaching/>

Leistung orientiert sich also einem Bedarf, der im Kontext beruflicher Anforderungen entsteht.

## **Was bedeutet agil?**

Aktuell stösst man auf die Begriffe „agil“, „agiles Unternehmen“, „Agile Coach“, wann immer man sich mit der zukünftigen Entwicklung von Unternehmen, insbesondere im Bereich IT, beschäftigt. Was bedeutet agil?

Der Begriff agil leitet sich aus dem lateinischen „Agilis“ ab und bedeutet so viel wie gewandt, wendig, flink.<sup>2</sup>

## **Agile Unternehmen**

Agile Unternehmen sind demnach in der Lage ihre Organisation und ihr Geschäftsmodell in kurzer Zeit auf neue Marktanforderungen auszurichten. Darüber hinaus sind agile Organisationen proaktiv und initiativ im Ergreifen von sich bietenden Chancen. Agilität im Unternehmen ist die richtige Mischung aus „doing agile“ (Methoden) und „being agile“ (Mindset).

Dabei wird Agilität oft mit Flexibilität verwechselt. Wer agil ist, ist auch flexibel. Man ist aber nicht zwingend agil nur weil man in seiner Haltung flexibel ist. Flexibel sein bedeutet erfolgreich unerwartete Veränderungen anzunehmen, mit ihnen umzugehen und sich ihnen anzupassen. In statischen Systemen werden solche Veränderungen allerdings meistens zentral koordiniert. Und je größer die Organisation, desto länger dauert diese Anpassung. Eine agile Organisation dagegen richtet sich auch ohne zentrale Steuerung an diesen neuen Anforderungen aus und ergreift auch ohne zentrale Koordination proaktiv neue Gelegenheiten.

Vor allem im Zuge der digitalen Transformation ist Agilität ein notwendiges Führungs- und Organisationsprinzip, um auch in digitalen Märkten erfolgreich zu sein. Die agile Transformation wird zu einem wesentlichen Eckpfeiler einer erfolgreichen digitalen Transformation.

---

<sup>2</sup> <https://digitaleneuordnung.de/blog/agile-organisationen/>

## **Merkmale agiler Unternehmen**

Interessant ist, dass sich der Erfolg agiler Unternehmen nur schwer auf einzelne Maßnahmen oder Methoden zurückführen. Vielmehr basiert ihr Erfolg auf sechs Säulen:

- Sinnggebung
- Kundenzentrierung
- Führung agil (neu) gedacht
- Agile Methoden
- Kontinuierliche Verbesserung – Inspect and Adapt
- Kultur und Mindset

Traditionelle Unternehmen definieren sich über das, was sie tun, über ihre Produkte und wie sie ihre Leistung erbringen.

Für agile Organisationen ist das Produkt jedoch nur ein Mittel zum Zweck, um dem höheren Sinn zu dienen. Sie folgen einer Mission, wie sie die Welt verändern wollen. Dieser höhere Sinn steckt den inhaltlichen Rahmen ab, in dem Selbstverantwortung und agiles Arbeiten überhaupt gedeihen können. Dabei bedienen sich agile Unternehmen häufig der Methoden von Simon Sinek (Why-How-What Modell) oder auch die „Jobs-to-be-done“ Methode des Havard-Professors Clayton Christensen.<sup>3</sup> Beide Modelle bieten eine Perspektive auf die Frage, wofür ein Unternehmen stehen soll.

Natürlich ist es keine Option, die gesamte Belegschaft eines Unternehmens auszutauschen und die bisherigen Mitarbeiter durch Personen zu ersetzen, die eine hohe Affinität zu Agilität und (Digitaler) Transformation haben.

Teams, die seit Jahren in festen Strukturen und in einer vorgegebenen Hierarchie gearbeitet haben und über fest definierte Schnittstellen mit anderen Abteilungen, Lieferanten und Kunden gearbeitet haben, müssen behutsam bei einem Wechsel zum agilen Unternehmen begleitet und trainiert werden. Auch und vor allem bedarf es eines neuen Ansatzes in der Führung von Mitarbeitern.

Wenn die Führungskräfte auf allen Ebenen nicht konsequent agiles Denken und Handeln leben, sondern weiter auf Reporting und „Command & Control“ setzen, wird die agile Transformation ziemlich sicher scheitern.

---

<sup>3</sup> [https://praxistipps.focus.de/jobs-to-be-done-jtbd-die-methode-einfach-erklart\\_107120](https://praxistipps.focus.de/jobs-to-be-done-jtbd-die-methode-einfach-erklart_107120)

Die agile Transformation bietet die Möglichkeit, ein unglaublich schlagkräftiges Management-Team zu schaffen. Das Prinzip „Befehl und Kontrolle“, das sich letztendlich aus militärischen Führungsstrukturen ableitet, weicht einem völlig neuen Führungsansatz. Dieser setzt auf die Selbstorganisation von Teams, die Übernahme von Verantwortung und – bei der Führungskraft – auf die Gestaltung des Wandels.

Ein zentraler Punkt dabei ist die Fähigkeit zum Loslassen. Das bedeutet aber nicht: aus den Augen verlieren. Ein permanentes Unterstützen der Teams durch die Führungskraft ist unbedingt notwendig. Im Gegensatz zu bisherigen Führungsmethoden wird die Führungskraft der Zukunft jedoch viel mehr als Coach gebraucht.

## **Die U-Theorie**

An die Führungskräfte der Zukunft werden Anforderungen gestellt, die bisher nicht bekannt waren. In diesem Umfeld forscht Dr. C. Otto Scharmer am MIT in Cambridge, USA.

Die Erkenntnisse seiner Arbeit resultieren in der von ihm entwickelten U-Theory. Die U-Theory untersucht, wie Führungskräfte mit den Herausforderungen umgehen, für die Erfahrungen aus der Vergangenheit keine Antwort bieten.

Zukünftige Möglichkeiten wahrzunehmen und aus dieser Position zu handeln ist die Essenz zukünftiger Führung. Dazu bedarf es der Fähigkeit, den sog. Inneren Ort, d.h. die Struktur der Aufmerksamkeit, von der aus gehandelt wird, zu verändern. Dr. Scharmer bezeichnet diesen Prozess als „Presencing“, einer Wortschöpfung, die sich aus den Wörtern „presence“ (gegenwart) und „sensing“ (hinspüren) zusammensetzt.<sup>4</sup>

Bei diesem Prozess können aus meine Sicht die Werkzeuge des Systemischen Business Coaching in idealer Weise hilfreich sein.

Zu Beginn eines Coachings für Führungskräfte im Hinblick auf anstehende Veränderung kann zunächst mit dem narrativen Ansatz gearbeitet werden.

---

4 <https://theorie-u-wien.jimdofree.com/theorie-u/>

Als Beispiel, wie ein solches Coaching für Führungskräfte in Bezug auf bevorstehende Änderungen ablaufen kann, bediene ich mich hier eines Artikels von Prof. Dr. Michael Müller, der in der Ausgabe 3/2014 im Coaching-Magazin erschienen ist. Der vollständige Artikel ist hier zu finden: <https://www.coaching-magazin.de/tools-methoden/coaching-geschichten>

### *1. Schritt: Die Berufsbiographie erzählen lassen*

Der Coach bittet den Klienten, seine Berufsbiographie oder einen längeren Ausschnitt aus ihr zu erzählen. Der Coach hört im Wesentlichen nur zu, fragt höchstens nach, wenn etwas unverständlich ist. Wichtig ist, aktiv zuzuhören. Der Coach sollte vor allem auf folgende Botschaften – direkte wie indirekte – achten:

- Gibt es in der Geschichte so etwas wie eine „Zeitenwende“: ordnet der Klient bestimmte Ereignisse einem „Früher“, andere einem „Jetzt“ zu?
- Welche Metaphern und Sprachbilder verwendet der Klient?
- In welchen Passagen wird die Erzählung besonders lebendig?
- In welchen Phasen erzählt er eher aktivisch in welchen eher passivisch?
- Tauchen bestimmte Begriffe und Wertsetzungen öfter auf? In welchen Phasen der Berufsbiographie?
- Wer ist der Held dieser Geschichte? Der Klient oder jemand anderes?
- In welchen Passagen verbergen sich Ressourcen, die der Klient vielleicht selbst gar nicht sieht?

### *2. Schritt: Den Klienten nach Erkenntnissen im Erzählprozess fragen*

Wenn der Klient mit seiner Erzählung fertig ist (meist dauern diese berufsbiografischen Erzählungen 15–30 Minuten), fragt der Coach nach Besonderheiten, die dem Klienten beim Erzählen aufgefallen sind. Sehr häufig erwähnen Klienten Beobachtungen, wie etwa, dass ihnen eine lang vergessene Periode ihres Arbeitslebens beim Erzählen erst wieder bewusst geworden sei, oder dass sie bestimmte Begriffe häufig verwenden. An diese Beobachtungen kann schon ein erstes ressourcenförderndes Gespräch anschließen.

### *3. Schritt: Die Erzählung spiegeln*



Sind die Beobachtungen des Klienten ausgeschöpft, teilt der Coach seine darüber hinausgehenden Beobachtungen beim Erzählen mit, wenn der Klient das möchte. Dabei ist es oft hilfreich, zirkuläre Fragen einzusetzen: „Wenn ich X fragen würde, wie es Ihnen in dieser Phase gegangen ist, was würde sie sagen? Wenn Y von dieser Zeit erzählen würde, wie würde er sie erzählen? Was würde er besonders herausheben, was eher weglassen?“

#### *4. Schritt: Ressourcen und Potenziale herausarbeiten*

Danach werden durch Nachfragen vor allem die beim Erzählen oder beim Gespräch über die Erzählung neu entdeckten Ressourcen herausgearbeitet. Es empfiehlt sich, sie in Stichpunkten auf Karten zu schreiben, so dass der Klient sie vor Augen hat.

#### *5. Schritt: Die Zukunftsstory: Handlungsoptionen entwickeln, Geschichte in die Zukunft erzählen*

In einem letzten Schritt (evtl. auch erst bei einem Folgetermin) wird dann versucht, die Geschichte in die Zukunft weiter zu erzählen – natürlich mit Fokus auf den neu gewonnen Ressourcen.

Eine sehr interessante Methode zur Weiterentwicklung der Geschichte in die Zukunft kann z. B. die Methode der „Heldenreise“ genutzt werden.

Die Heldenreise ist eine narrative Form, die vielfältig anwendbar ist und die Vorteile narrativer Strukturen vor allem für eine ressourcenorientierte Planung des zukünftigen Weges des Klienten oder eines Unternehmens ermöglicht. Das Modell der Heldenreise geht auf den amerikanischen Mythenforscher Joseph Campbell (2011) zurück. Campbell verglich die Mythen unterschiedlicher Kulturen miteinander und stellte fest, dass sehr viele dieser mythischen Erzählungen eine ähnliche Grundstruktur haben: Sie erzählen von einer Figur, einem Helden, den ein „Ruf“ ereilt und der sich dann aufmacht in eine ihm bis dahin unbekannte Welt, dort eine ganze Reihe von Abenteuern und Prüfungen zu bestehen hat, schließlich an sein Ziel gelangt, seinen Schatz gewinnt und diesen nun nach Hause bringen muss. Campbell nannte diesen „Monomythos“ die „Heldenreise“, und er vermutete, dass diese Struktur deshalb so häufig in den Geschichten der Menschheit verwendet wird, weil sie das grundsätzliche Erleben von Menschen von Veränderungsprozessen ausdrücke. Die

wichtigsten Phasen der Heldenreise lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

### *Der Ruf des Abenteurers*

Die Geschichte beginnt immer damit, dass der Held in seiner gewöhnlichen Umwelt sein ganz normales, alltägliches Leben lebt. In diese Situation hinein kommt nun der Ruf des Abenteurers: Eine Prinzessin ist entführt worden, das Reich ist in Gefahr, ein Konkurrent fordert das Unternehmen heraus.

### *Der Aufbruch ins Unbekannte*

Folgt der Held dem Ruf, rüstet er sich zur Reise in ein Land oder eine Welt, die er bisher noch nie betreten hat. Das kann in Märchen und Sagen ein tatsächliches Land sein, oder es ist das metaphorische Land einer ganz neuen Erfahrung: Eine neue Liebe, ein neuer Job, ein Projekt, das ihn vor nie erlebte Herausforderungen stellt.

### *Der Weg der Prüfungen*

In dieser Phase hat der Held eine Menge Gefahren und Prüfungen zu bestehen. Der Märchenprinz kämpft gegen allerlei Riesen, Hexen usw. Wer je das Unternehmen gewechselt hat, weiß, dass die ersten Monate in der neuen Firma durchaus ein solcher Weg der Prüfungen sein können.

### *Der Schatz*

Schließlich ist der Held am Ziel seiner Reise angelangt: Vor ihm ragt das Schloss auf, in dem der Drache die Prinzessin gefangen hält – die Software ist online, das neue Organigramm steht, der CI-Prozess dokumentiert. Damit ist das Abenteuer zu Ende, könnte man meinen. Doch es fehlt noch etwas.

### *Die Rückkehr*

Denn der Held befindet sich ja immer noch tief im Abenteuerland und er muss den Schatz erst einmal heil nach Hause bringen. Das ist es letztlich, was man allgemein mit „implementieren“ bezeichnet: Das Ergebnis des Projekts zurück in den Alltag zu bringen.

Man kann mit dieser Struktur der Heldenreise retrospektiv arbeiten, indem man sie als narrative Folie für Erlebtes anbietet. Hier soll jedoch das projektive Vorgehen, die Entwicklung von Zukunftsoptionen, beschrieben werden. Wichtig bei der Einführung der Heldenreise-Metapher ist ihre Visualisierung: der Klient sollte die Struktur der Heldenreise vor Augen haben. Man kann Karten mit den Stationen der Heldenreise an die Wand hängen, oder sie, ebenfalls mit

Karten, an einem auf dem Boden liegenden Seil markieren (Timeline). Letzteres hat den Vorteil, dass man auch über die Abstände der einzelnen Karten voneinander sprechen kann: „Wie lange hat der Weg der Prüfungen gedauert? Wie lange ist es her, dass Sie den Schatz gewonnen haben?“

Durch die Visualisierung hat der Klient immer die ganze Geschichte vor Augen, auch wenn man sich gerade auf dem Weg der Prüfungen befindet und es vielleicht mit schwierigen Erfahrungen zu tun hat, ist immer doch auch der Schatz im Blick und die hoffentlich glückliche Rückkehr.

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit der Heldenreise-Struktur zu spielen. Wenn der Klient zum Beispiel eine klare Vorstellung davon hat, was sein Ziel, sein Schatz ist, kann man gemeinsam den Weg dahin gehen, sich vorstellen, welche Gefahren und Probleme es auf dem Weg zum Schatz geben könnte und mit welchen Mitteln und auf der Basis welcher Stärken der Klient sie überwinden kann. Hier besteht die Chance, beim Coaching die Probleme gewissermaßen in einem Probehandeln vorwegzunehmen und dann in der Realität gewappnet zu sein, wenn ähnliche Probleme tatsächlich auftreten.

Gar nicht so selten kommt es auch vor, dass sich während des Gehens des Weges der Schatz, das Ziel, verändert – der Klient ein für ihn oder seine konkrete Situation besser geeignetes, attraktiveres oder leichter erreichbares Ziel entdeckt. Ein weiterer großer Vorteil der Heldenreise ist, dass der Weg zum Schatz beim Entwickeln der Geschichte den tatsächlichen Weg zum Schatz gewissermaßen automatisch in kleine Schritte aufteilt.

Die Metapher der Heldenreise ermöglicht es also, gemeinsam mit dem Klienten strukturiert eine Geschichte in die Zukunft hinein zu entwickeln und damit Klarheit über Ziele und den Weg dorthin zu gewinnen.

## **Zusammenfassung**

Das Ziel des Coachings ist es, den Klienten auf neue Aufgaben in der Zukunft vorzubereiten, die mit dem bisher Erlernten nichts oder nur wenig gemein haben. Der Klient muss die aktuell genutzten Methoden (Presence) kritisch jedoch wertschätzend hinterfragen.

Mit Unterstützung des Coaches und dem Einsatz der vorgestellten Methoden gelingt es dem Klienten, die in der Vergangenheit erlernten Fähigkeiten und Ressourcen gewinnbringend in die Zukunft zu transportieren (Sensing).