

Anna Gockel-Gerber

# Systemisches Coaching und New Work

Abschlussarbeit Systemische Coaching Ausbildung in Düsseldorf

**Themenbereich:** Organisations- und Teamentwicklung



INKONSTELLATION

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	I
1 Einleitung .....	1
2 Systemisches Coaching .....	2
2.1 Definition und Grundlagen von systemischem Coaching .....	2
2.2 Prinzipien und Merkmale des systemischen Coachings .....	3
3 New Work .....	4
3.1 Ansatz und Grundsätze von New Work .....	4
3.2 Beispiele für Entscheidungsfindung im New Work Kontext .....	5
4 Einsatz von systemischem Coaching bei der Einführung von New Work Methoden .....	6
4.1 Unterstützung des Veränderungsprozesses durch systemisches Coaching .....	6
4.2 Methoden und Werkzeuge von systemischem Coaching im Kontext von New Work .....	7
5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse .....	10
Literaturverzeichnis .....	11

# 1 Einleitung

*„Die Definition von Wahnsinn ist: immer wieder das Gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ (Albert Einstein)*

Die heutige Arbeitswelt steht vor erheblichen Herausforderungen. In der sog. VUKA-Welt, gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, stoßen traditionelle Arbeitsmodelle und -strukturen zunehmend an ihre Grenzen.

Die VUKA-Welt erfordert von Unternehmen und Mitarbeitenden Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft. Die schnelle Veränderung von Märkten, Technologien und Kundenbedürfnissen erfordert eine agile und dynamische Arbeitsweise. New Work stellt diese Anforderungen in den Fokus und bietet Lösungsansätze, um ihnen gerecht zu werden.

Das systemische Coaching, eine Methode, die auf dem Verständnis von komplexen Systemen basiert, eröffnet die Dimension des Coachings, indem es nicht nur den individuellen Fokus betrachtet, sondern auch die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Teams und Organisationen berücksichtigt. Im Kontext von New Work, einer Arbeitsphilosophie, die auf Selbstbestimmung, Flexibilität und Sinnorientierung abzielt, könnte systemisches Coaching Möglichkeiten eröffnen, individuelle und kollektive Potenziale freizusetzen und eine zukunftsfähige Arbeitskultur zu fördern.

In der vorliegenden Arbeit wird die Verknüpfung von New Work und systemischem Coaching betrachtet. Die Einführung von New Work Methoden verbunden mit einem Kulturwandel in Organisationen kann bei allen Beteiligten zu unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmungen führen, die einen Veränderungsprozess erheblich negativ beeinflussen können.

Dabei könnten Elemente aus dem systemischen Coaching hilfreich sein, um den Veränderungsprozess über die verschiedenen Phasen zu begleiten. Mit dieser Verbindung beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Da es sich sowohl beim systemischen Coaching wie auch dem Konzept New Work und Change-Prozessen um jeweils sehr komplexe und ganzheitliche Ansätze handelt, kann diese Arbeit lediglich entsprechende Ansatzpunkte und Denkanstöße liefern. Sie stellt ebenfalls keine wissenschaftliche Arbeit, sondern gibt einen ersten Überblick über ausgewählte Themenkreise.

## 2 Systemisches Coaching

### 2.1 Definition und Grundlagen von systemischem Coaching

Systemisches Coaching ist ein lösungsorientierter und interdisziplinärer Ansatz im Bereich des Coaching, der individuelle Veränderungsprozesse im Kontext eines gesamten Systems im Fokus hat. Der Ansatz basiert auf der Annahme, dass Menschen und ihre Probleme nicht isoliert betrachtet werden sollten, sondern in Beziehung zu ihrem Umfeld, sei es die Familie, das Team oder die Organisation, in der die Menschen arbeiten o.ä. Coaching kann als ein interaktiver und personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess definiert werden.

Dabei ist die Haltung des Coaches ein entscheidender Erfolgsfaktor im gesamten Coaching-Prozess. Der Coach sollte die Haltung nach dem Modell „Ich bin ok, Du bist ok“ einnehmen und sich mit dem Klienten auf Augenhöhe begeben. Ein grundlegendes Element des Prozesses ist es gemäß dem Konstruktivismus, das Wertesystem des Klienten zu verstehen und nicht zu werten.

Ein systemischer Coach arbeitet mit seinen Klienten daran, neue Perspektiven zu entwickeln, Lösungen zu finden und Veränderungen anzustoßen, indem er die verschiedenen Elemente des Systems betrachtet und ihre Wechselwirkungen berücksichtigt. Dabei legt er Wert auf die Stärkung der Ressourcen und Fähigkeiten des Einzelnen und fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Systems. Dadurch vergrößert der Coach den Handlungsspielraum des Klienten und der Klient kann innerhalb seines Systems selbst neue Perspektiven entwickeln.

Systemisches Coaching kann in verschiedenen Bereichen eingesetzt werden. Es kann im privaten und persönlichen Bereich angewendet werden, um individuelle Ziele zu erreichen, Beziehungen zu verbessern oder persönliche Herausforderungen anzugehen. Des Weiteren kann es im unternehmerischen Kontext hilfreich sein, um Führungskräfte zu unterstützen, Teams effektiver zusammenarbeiten zu lassen oder Veränderungsprozesse zu begleiten. Häufig bestehen auch Wechselwirkungen zwischen den privaten und beruflichen Themen.

Insgesamt betrachtet systemisches Coaching den Menschen als Teil eines größeren Ganzen und fördert die Entwicklung von Lösungen, die nicht nur dem Einzelnen, sondern auch dem gesamten System zugutekommen. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz, der Veränderungen auf verschiedenen Ebenen anstrebt und darauf abzielt, nachhaltige und positive Ergebnisse zu erzielen.

## 2.2 Prinzipien und Merkmale des systemischen Coachings

Systemisches Coaching ist eine wirksame Methode, um individuelle Veränderungsprozesse im Kontext eines größeren Systems zu betrachten. Diese ganzheitliche Herangehensweise beruht auf den Prinzipien der Systemtheorie und berücksichtigt die Wechselwirkungen, Muster und Dynamiken innerhalb des Systems. Folgende grundlegende Prinzipien und Merkmale liegen dem systemischen Coaching u.a. zu Grunde:

- 1. Betrachtung des Systems:** Ein zentrales Prinzip des systemischen Coachings besteht darin, das individuelle Problem oder Anliegen innerhalb des größeren Systems zu betrachten. Der Fokus liegt nicht nur auf der Einzelperson, sondern auch auf deren Beziehungen, der Organisation, in der sie tätig ist, oder der Gemeinschaft, in der sie lebt. Durch die Betrachtung des gesamten Systems können Zusammenhänge, Einflüsse und Muster erkannt werden, die zur Problematik beitragen oder Lösungsansätze ermöglichen.
- 2. Zirkuläre Fragen:** Im systemischen Coaching werden zirkuläre Fragen verwendet, um die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Systemelementen zu erforschen. Statt nach der Ursache-Wirkung-Beziehung zu suchen, werden Fragen gestellt, die darauf abzielen, wie sich die verschiedenen Faktoren gegenseitig beeinflussen. Dies fördert ein umfassendes Verständnis der Situation und ermöglicht neue Perspektiven und Lösungsansätze.
- 3. Ressourcen- und lösungsorientierter Ansatz:** Systemisches Coaching legt einen starken Fokus auf die Ressourcen und Stärken des Einzelnen und des Systems. Statt sich ausschließlich auf Probleme und Defizite zu konzentrieren, wird nach vorhandenen Ressourcen und Lösungen gesucht. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, seine Fähigkeiten zu erkennen und zu nutzen, um positive Veränderungen herbeizuführen.
- 4. Förderung von Selbstorganisation und Autonomie:** Ein weiteres Merkmal des systemischen Coachings besteht darin, die Selbstorganisation und Autonomie der Klienten zu fördern. Der Coach unterstützt den Klienten dabei, selbstständig Lösungen zu entwickeln und Entscheidungen zu treffen. Es geht darum, die Verantwortung und den Handlungsspielraum des Einzelnen zu stärken, um nachhaltige Veränderungen zu ermöglichen.
- 5. Feedbackkultur:** Systemisches Coaching beinhaltet eine Reflexionsphase, in der sowohl der Coach als auch der Klient ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Veränderungen reflektieren. Eine enge Verbindung auf Augenhöhe zwischen Coach und Klient ist von besonderer Wichtigkeit.

## 3 New Work

### 3.1 Ansatz und Grundsätze von New Work

Die heutige Arbeitswelt ist neben der digitalen Transformation vor allem durch eine erhöhte Komplexität gekennzeichnet. Arbeitsweisen und Prozesse unterliegen einem stetigen Wandel, insbesondere haben Globalisierung, Digitalisierung, demografische Entwicklung, Wissenszuwachs sowie der Klimawandel erheblichen Einfluss auf Unternehmen. Traditionelle Organisationen sind in der Regel auf Effizienz ausgelegt, folgen dem tayloristischen Ansatz und gehen von größtenteils konstanten Rahmenbedingungen aus. Bestehende Strukturen und Hierarchien stoßen dabei insbesondere hinsichtlich der Behändigkeit und der häufig langen Entscheidungswege in Konzernen und Unternehmen an ihre Grenzen.

Unter anderem um diesen Anforderungen nach mehr Flexibilität gerecht zu werden, wurde das Konzept "New Work" von dem deutschen Sozialphilosophen Frithjof Bergmann bereits Ende der 1970-er Jahre entwickelt.

New Work versucht, auf die Fragen nach künftigen Führungsmodellen und Organisationsstrukturen, nach Prozess- und Produktdynamik, nach neuen Wertvorstellungen und komplexen wirtschaftlichen Zusammenhängen sinnvolle Antworten zu liefern. Zudem verbindet es ein positives Menschenbild mit moderner psychologischer Forschung und innovativen Methoden zu Führung, Zusammenarbeit und Organisation.

Im Kern konzentriert sich das Konzept New Work auf folgende fünf Prinzipien.

- 1. Freiheit:** New Work stellt die Freiheit und Flexibilität der Wertschöpfung in den Vordergrund. Traditionelle 9-to-5-Arbeitszeiten werden durch flexible Arbeitsmodelle wie Gleitzeit, Teilzeit oder Remote-Arbeit abgelöst. Durch den Einsatz digitaler Technologien ist es möglich, unabhängig von Ort und Zeit zu arbeiten. Diese Flexibilität ermöglicht es den Mitarbeitenden, ihre Arbeit besser mit ihrem Privatleben in Einklang zu bringen und steigert somit die Zufriedenheit und das Wohlbefinden.
- 2. Selbstverantwortung:** Ein zentrales Element von New Work ist die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Es geht darum, ihnen mehr Entscheidungsfreiheit und Verantwortung zu übertragen. Statt starren Vorgaben und Kontrollmechanismen werden Mitarbeitende ermutigt, eigenständig zu handeln und ihre Fähigkeiten und Talente voll auszuschöpfen. Dies fördert nicht nur die Motivation, sondern ermöglicht auch eine flexiblere Arbeitsgestaltung und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten.
- 3. Sinn:** Ein weiteres Element von New Work ist die Suche nach Sinnstiftung in der Arbeit. Mitarbeitende möchten einen tieferen Zweck in dem sehen, was sie

tun, und sich mit den Werten und Zielen des Unternehmens identifizieren. Arbeitgeber sollten daher transparente Kommunikation fördern, die Vision des Unternehmens vermitteln und die Bedeutung der einzelnen Aufgaben für das Gesamtbild verdeutlichen. Dadurch wird die intrinsische Motivation gestärkt und die Mitarbeitenden sind bereit, sich stärker zu engagieren.

**4. Entwicklung:** New Work legt großen Wert auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden. Unternehmen sollten Möglichkeiten zur Weiterbildung und individuellen Kompetenzentwicklung bieten. Dies kann durch Schulungen, Workshops, Mentoring-Programme oder Job-Rotation erreicht werden. Durch die Förderung der persönlichen Entwicklung fühlen sich die Mitarbeitenden wertgeschätzt und bleiben motiviert.

**5. Soziale Verantwortung:** New Work setzt auf Zusammenarbeit und Kollaboration. Statt isoliert an Aufgaben zu arbeiten, werden Teams gebildet, in denen unterschiedliche Fähigkeiten und Kompetenzen zusammengebracht werden. Kollaborative Arbeitsplätze und digitale Tools fördern den Austausch und die gemeinsame Arbeit an Projekten. Diese Zusammenarbeit führt zu einer erhöhten Kreativität, Innovation und Effizienz.

Eine praktische Umsetzungsmethode von New Work ist die Agilität. Agilität bezeichnet „die Gewandtheit, Wendigkeit oder Beweglichkeit von Organisationen und Personen bzw. in Strukturen und Prozessen“. Dadurch ist es möglich, flexibel auf unvorhergesehene Ereignisse und neue Anforderungen reagieren zu können. In Bezug auf Veränderungen können Unternehmen nicht mehr nur reaktiv, sondern auch proaktiv agieren.

### 3.2 Beispiele für Entscheidungsfindung im New Work Kontext

In der New Work-Bewegung gibt es verschiedene Methoden und Ansätze, die eine effiziente Entscheidungsfindung fördern. Hier sind einige Beispiele:

**1. Agile Entscheidungsfindung:** Agile Methoden wie Scrum oder Kanban setzen auf iterative und inkrementelle Prozesse, bei denen Entscheidungen in kurzen Zeitintervallen getroffen werden. Teams treffen gemeinsam Entscheidungen, basierend auf den aktuellen Erkenntnissen und dem Feedback der Kunden.

**2. Entscheidungen durch Konsens:** Statt eine hierarchische Entscheidungsstruktur zu haben, werden Entscheidungen in Konsensgruppen getroffen. Dabei wird versucht, möglichst alle Beteiligten einzubeziehen und einen breiten Konsens zu erreichen. Dies fördert die Partizipation und das Gefühl der Mitbestimmung.

**3. Delegation von Entscheidungsbefugnissen:** Individuen und Teams werden ermächtigt, Entscheidungen selbstständig zu treffen, ohne dass jede

Entscheidung von der Führungsebene abgesegnet werden muss. Dies ermöglicht eine schnellere Entscheidungsfindung vor Ort und fördert die Selbstverantwortung.

**4. Experimentieren und Lernen:** Anstelle von langwierigen Entscheidungsprozessen wird häufig auf das Prinzip des „Probierens und Lernens“ gesetzt. Durch schnelle Experimente und iterative Verbesserungen können Entscheidungen auf Grundlage von Feedback und Daten getroffen werden.

**5. Entscheidungstools und -techniken:** Es gibt verschiedene Entscheidungstools und -techniken, die helfen, strukturiert und effizient Entscheidungen zu treffen. Dazu gehören beispielsweise der Konsultative Einzelentscheid, die Widerstandsabfrage oder das Systemische Konsensieren.

Diese Ansätze sollen dazu beitragen, Entscheidungen agiler, partizipativ und effizient zu gestalten, um den sich wandelnden Anforderungen und Herausforderungen der New Work gerecht zu werden. Es ist jedoch wichtig zu beachten, dass nicht jede Methode für jedes Unternehmen oder jede Situation geeignet ist. Gleichzeitig stellen diese Beispiele Ansätze dar, um auch in festgefahrenen Diskussionen Lösungswege aufzuzeigen.

## 4 Einsatz von systemischem Coaching bei der Einführung von New Work Methoden

### 4.1 Unterstützung des Veränderungsprozesses durch systemisches Coaching

Der Veränderungsprozess im Kontext von New Work stellt erfahrene Führungskräfte und Mitarbeitende vor neue Herausforderungen, die aus klassisch hierarchischen Strukturen nicht in der Form bekannt oder erlernt sind.

Führungskräfte sind gefordert loszulassen und Kontrolle und Macht abzugeben sowie Vertrauen in ihre Teams zu haben. Von den Mitarbeitenden wird mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden gefordert. Das erfordert ein Umdenken an allen Stellen innerhalb der Organisation und macht regelmäßig eine Kulturveränderung nötig.

Statt Anweisungen zu geben, sollten Führungskräfte in New Work Organisationen ihre Mitarbeitenden coachen und befähigen. Sie müssen eine unterstützende Rolle einnehmen, um das individuelle Wachstum und die Entwicklung der Teammitglieder zu fördern. Um mögliche Rollenkonflikte zu umgehen, ist es zudem sinnvoll, mit externen Coaches zusammenzuarbeiten, die den Perspektivwechsel mit jedem am System Beteiligten beleuchten.

In einer New Work Organisation ist Zusammenarbeit und Teamwork essenziell. Führungskräfte müssen eine Kultur der Kooperation und des Wissensaustauschs fördern, um Innovation und Kreativität zu ermöglichen. Sie müssen die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, damit Teams effektiv zusammenarbeiten können. Mitarbeitenden wird deutlich mehr Selbstverantwortung und Autonomie zugestanden. Dies stellt die Mitarbeitenden zudem vor neue Herausforderungen. Die Kultur muss dahingehend so aufgestellt sein, dass die Mitarbeitenden sowohl fachlich wie emotional Lust darauf haben, diese Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen selbstbestimmt zu treffen.

New Work Organisationen zeichnen sich durch Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aus. Führungskräfte müssen bereit sein, sich schnell verändernden Bedingungen anzupassen und Entscheidungen auf Basis von Informationen aus dem Team zu treffen. Sie sollten auch agilen Arbeitsmethoden gegenüber aufgeschlossen sein und diese fördern.

Zudem ist die Sinnstiftung von erheblicher Bedeutung. Führungskräfte müssen eine klare Unternehmensvision vermitteln, Mitarbeitende inspirieren und deren Engagement für den gemeinsamen Zweck fördern.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Herausforderung für Führungskräfte in New Work Organisationen darin besteht, traditionelle Hierarchien und Kontrollstrukturen aufzubrechen. Dies ist in der Regel mit einer erheblichen Kulturveränderung verbunden, die Kooperation und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfordert. Mitarbeitende sind nicht länger die Empfänger von Aufträgen, sondern Teil eines Teams, das nicht die Struktur, sondern den Kunden im Fokus hat. Ziel muss es sein, die Mitarbeitenden zu befähigen, damit sie ihr volles Potenzial entfalten können. Dies erfordert ein neues Verständnis von Führung und die Bereitschaft, sich selbst und die bisherige Rolle zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

## 4.2 Methoden und Werkzeuge von systemischem Coaching im Kontext von New Work

Systemisches Coaching bietet eine Vielzahl von Methoden und Werkzeugen, die im Kontext von New Work eingesetzt werden können, um individuelle und organisatorische Veränderungen zu unterstützen. In diesem Kapitel werden einige Methoden und Werkzeuge des systemischen Coachings vorgestellt und erläutert, die zur Förderung von New Work-Prinzipien beitragen können. Dabei handelt es sich ebenfalls um eine nicht abschließende Auswahl.

**1. Wertschätzendes Interview:** Diese Methode konzentriert sich darauf, positive Aspekte und Erfolge in einer Organisation zu identifizieren und zu verstärken. Im Rahmen des systemischen Coachings kann diese Methode genutzt werden, um individuelle Stärken und organisatorische Ressourcen zu erkunden und

als Ausgangspunkt für den Veränderungsprozess zu dienen. Durch die Fokussierung auf das Positive werden Motivation und Engagement gefördert, um gemeinsam neue Arbeitsweisen und Strukturen zu entwickeln.

**2. Lösungsfokussiertes Coaching:** Das lösungsfokussierte Coaching legt den Schwerpunkt auf die Entwicklung von Lösungen anstelle der Analyse von Problemen. Es konzentriert sich auf die Identifizierung von individuellen und organisatorischen Zielen und ermutigt die Klienten, konkrete Schritte zur Erreichung dieser Ziele zu planen und umzusetzen. Im Kontext von New Work kann diese Methode dazu beitragen, eine zukunftsorientierte und lösungsorientierte Denkweise zu fördern und den Veränderungsprozess effektiv voranzutreiben.

**3. Positives Konnotieren:** Veränderungssituationen können unterschiedliche subjektive Wahrnehmungen hervorrufen. Wie auch die Darstellung der „7 Phasen der Veränderung“ von Streich zeigt, entsteht bei den Betroffenen mitunter ein Schockzustand oder eine deutlich ablehnende Haltung. Das positive Konnotieren durch den Coach kann unterstützen, durch Interpretation von Situationen positivere Assoziationen der Veränderung hervorzurufen.

**4. Reframing:** Eine weitere hilfreiche Technik im systemischen Coaching stellt das Reframing dar. Dabei verändert der Coach bewusst die Perspektive oder Bedeutung einer Situation. Dadurch kann ein anderer Rahmen oder eine veränderte Sichtweise der Situation geschaffen werden, die zuvor als negativ oder problematisch gesehen wurde. Aus dem veränderten Blickwinkel betrachtet wird dem Klienten ermöglicht, konstruktive oder positive Elemente zu entdecken, um neue Interpretationen oder Handlungsmöglichkeiten zu entdecken.

**5. Zirkuläre Fragen:** Diese Fragetechnik kann ideal angewendet werden, um ein tieferes Verständnis von komplexen Situationen zu entwickeln. Dadurch können unterschiedliche Standpunkte und verschiedene Perspektiven beleuchtet werden. Dem Klienten und dem Coach wird es dadurch möglich, gezielte Maßnahmen zur Förderung des Wandels zu ergreifen. Darüber hinaus hilft die Technik auch dabei, Muster und Blockaden in Veränderungssituationen zu identifizieren. Durch die Fragen können im Ergebnis Reflexionen der Beteiligten unterstützt werden.

**6. Skalierungsfragen:** Eine bestimmte Situation auf einer Skala von 1-10 einzuordnen und eine Zukunftsperspektive zu entwickeln, kann den Klienten dazu anregen, seine Fortschritte und Erfolge in Bezug auf die angestrebten Veränderungen zu bewerten und zu reflektieren. Sie ermöglichen es, den Blick auf bereits erreichte Meilensteine zu lenken und das Vertrauen in die eigene Fähigkeit zur Veränderung zu stärken. Im Rahmen des systemischen Coachings können Skalierungsfragen genutzt werden, um den Veränderungsprozess zu begleiten und die Weiterentwicklung auf individueller und organisatorischer Ebene zu unterstützen.

**7. Timeline:** Die Übung kann den Klienten dabei unterstützen, vergangene Erfahrungen und zukünftige Ziele im Kontext des Veränderungsprozesses zu reflektieren und zu visualisieren. Im Rahmen der Reflektion der Vergangenheit könnte der Klient eine Zeitleiste erstellen, die wichtige Ereignisse und Erfahrungen aus der Vergangenheit im betrieblichen Kontext darstellt. Dies können Meilensteine, Herausforderungen, Lernmomente oder auch positive Erfahrungen sein. Zur Erkundung der Gegenwart können Fragen wie: „Wo befindest du dich jetzt in Bezug auf den Change-Prozess? Was sind deine aktuellen Gedanken, Gefühle und Herausforderungen?“ Dies kann dem Klienten helfen, sich bewusst mit der aktuellen Situation auseinanderzusetzen. Anschließend kann der Fokus auf die Zukunft gerichtet werden. Beispielsweise könnte der Coach den Klienten bitten sich vorzustellen, wie er sich am Ende des Change-Prozesses fühlen und welche Ziele er erreicht haben möchte. Der Klient kann seine gewünschten Ergebnisse, Meilensteine und Ressourcen auf der Zeitleiste markieren, um eine Vorstellung für die Zukunft zu schaffen. Anschließend können Coach und Klient gemeinsam die Elemente und Erkenntnisse zu den aus der Timeline reflektieren.

Die Übung "Timeline" ermöglicht es dem Klienten, eine ganzheitliche Perspektive auf den Veränderungsprozess zu entwickeln und Verbindungen zwischen vergangenen Erfahrungen, gegenwärtigen Herausforderungen und zukünftigen Zielen herzustellen. Dies kann dabei helfen, den Change-Prozess besser zu verstehen, Ressourcen zu identifizieren und eine kraftvolle Vision für die Zukunft zu entwickeln.

**8. Werte- und Entwicklungsquadrat:** Dieses Tool bietet bei auftretenden Konflikten die Möglichkeit, diese zu analysieren und strukturiert unterschiedliche Wertvorstellungen und Entwicklungsstufen der Beteiligten zu erkennen und zu verstehen. Es schafft eine Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit und fördert die Akzeptanz unterschiedlicher Perspektiven.

Ausgehend von einer vermeintlich negativen Eigenschaft (negative Übertreibung) sucht das Tool den „positiven Wert“ darin. Auch wird die Übertreibung des positiven Wertes thematisiert (negative Übertreibung) und daraus entsprechend wieder etwas positives abgeleitet (positiver Gegenwert). Diese erweiterte Sichtweise kann bei Konfliktparteien dazu beitragen, Gegensätze zu verbinden und idealerweise die positiven Seiten des anderen Beteiligten zu entdecken.

**9. Harvard-Konzept:** Das Konzept legt seinen Fokus auf eine kooperative Herangehensweise bei Konflikten. Dabei sind die konstruktive Einigung und die beidseitige Win-Win-Situationen fokussiert. In Change-Prozessen können Konflikte entstehen, wenn verschiedene Interessen und Bedürfnisse aufeinandertreffen. Das Harvard-Konzept bietet eine strukturierte Methode, um diese Konflikte konstruktiv anzugehen und nachhaltige Lösungen zu finden. Es legt Wert auf eine offene Kommunikation, das Verstehen der zugrunde liegenden Interessen und das gemeinsame Erarbeiten von Lösungen.

Das Harvard-Konzept betont die Wichtigkeit des gegenseitigen Respekts und der Wertschätzung aller Beteiligten. Es ermutigt dazu, die Positionen und Standpunkte der anderen Parteien anzuerkennen und sich in ihre Perspektiven hineinzuversetzen. Durch einen respektvollen und kooperativen Umgang miteinander können die Beteiligten Vertrauen aufbauen und eine gemeinsame Basis für die Konfliktlösung schaffen.

## 5 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Systemisches Coaching kann eine wertvolle Unterstützung bei der Einführung von New Work Methoden sein. Der systemische Coaching-Ansatz berücksichtigt die Wechselwirkungen und Dynamiken innerhalb eines Systems und kann dazu beitragen, den Veränderungsprozess erfolgreich zu begleiten. Ein systemischer Coach arbeitet mit Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. Teammitgliedern daran, neue Perspektiven zu entwickeln, Lösungen zu finden und Veränderungen anzustoßen. Durch die Betrachtung des gesamten Systems werden Zusammenhänge und Muster erkannt, die zur Problematik beitragen oder Lösungsansätze ermöglichen. Der Coach legt Wert auf die Stärkung der Ressourcen und Fähigkeiten der Einzelnen und fördert die Zusammenarbeit und Kommunikation innerhalb des Systems.

Im Kontext von New Work kann systemisches Coaching Führungskräfte dabei unterstützen, ihre Rolle als Coach anzunehmen und Mitarbeitende in ihrer persönlichen Entwicklung zu fördern. Es kann auch helfen, mögliche Rollenkonflikte und Widerstände zu erkennen und anzugehen. Durch die Unterstützung des Veränderungsprozesses können systemische Coaches dazu beitragen, eine Kultur der Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Zusammenarbeit zu etablieren, die den Prinzipien von New Work entspricht.

Insgesamt kann der Einsatz von systemischem Coaching bei der Einführung von New Work Methoden dazu beitragen, den Veränderungsprozess effektiver zu gestalten und eine positive Entwicklung des gesamten Systems zu fördern. Zur Unterstützung sind sicherlich verschiedene Instrumente aus dem systemischen Ansatz denkbar, verbindend über sämtliche Ansätze ist letztendlich die Kultur und die Grundhaltung der Beteiligten.

Die Grundhaltungen sowohl im systemischen Coaching wie auch in der New Work gehen von einem positiven Menschenbild aus, in dem der Mensch in einem System als motiviert, selbstsicher und engagiert ist. Insofern ist die Befähigung der Beteiligten, die transparente Kommunikation und das Vertrauen in die Fähigkeiten der Beteiligten von entscheidender Bedeutung für den Erfolg. In beiden Prozessen sollten die Beteiligten auf Augenhöhe miteinander agieren und die Veränderung gemeinsam gestalten.

## Literaturverzeichnis

Allmers, S./ Trautmann, M./ Magnussen, C.: ON THE WAY TO NEW WORK – Wenn Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt. Vahlen, 2022.

<https://humanfy.de/new-work-charta/>

Laloux, F.: Reinventing Organisations. Vahlen, 2016.

Oestereich, B./ Schröder, C.: Agile Organisationsentwicklung – Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen. Vahlen, 2019.

Schmitz, S.: Systemisches Coaching als Erfolgsfaktor im Change Management. Springer, 2022.