

Wie Coaching Führungskräfte im Change unterstützen kann

# Wegbegleiter durch unbekanntes Gelände

Change-Management-Aktivitäten beinhalten noch immer viel Unbekanntes, auch wenn sie heute in Organisationen an der Tagesordnung sind und Führungskräften eine entscheidende Rolle bei der erfolgreichen Umsetzung von Veränderungsprozessen zukommt. Coaching kann hierbei eine wirkungsvolle Personalentwicklungsmassnahme darstellen. Als «Wegbegleiter durch unbekanntes Gelände» bezeichnet ein Change-Coach sein Selbstverständnis. Von Katrin Bickerich\* und PD Dr. Alexandra Michel\*\*

In einem psychologischen Forschungsprojekt an der Universität Heidelberg wird untersucht, welchen Beitrag Einzel-Coaching als Personalentwicklungsinstrument

leisten kann, wenn Führungskräfte im mittleren Management mit Change-Prozessen wie Umstrukturierungen, Implementierung neuer Technologien oder strategischen



## Coaching meets Research

Der 4. Internationale Coachingkongress findet am 14./15. Juni 2016 in Olten statt – unter dem Motto: «Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching». Zum Start sprechen Kongressleiter Robert Wegener und Staatssekretär Mauro Dell’Ambrogio (Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation SBFI). Verschiedene Keynote-Speaker beleuchten aktuelle Aspekte des Kongressthemas – Dr. Astrid Schreyögg (D) spricht über «Wirkung, Qualität und Evaluation im Coaching praxeologisch betrachtet», Dr. Carol Kauffman, Institut of Coaching, Harvard Medical School (USA) spricht über das Thema aus Sicht der Positiven Psychologie», Tim Theeboom, Universität Amsterdam (NL) erläutert das Ganze aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. Das gleiche Thema aus unternehmerischer Perspektive betrachtet Dr. David Peterson, Director Executive Coaching bei Google in seiner Keynote. Die Veranstaltung findet im Neubau auf dem Campus der Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten statt. Anmeldung: [www.coaching-meets-research.ch](http://www.coaching-meets-research.ch) mig

Neuausrichtungen konfrontiert sind. Unabhängig davon, welche Art Veränderungsprozesse Führungskräfte und Mitarbeiter erleben, zeigt die Change-Forschung, dass organisationale Veränderungen oftmals belastend sein können. Werden Veränderungsprojekte beispielsweise nicht fair und transparent gestaltet sowie Organisationsmitglieder nicht in Entscheidungen eingebunden, können diese negative Auswirkungen haben und sogar scheitern: z. B. 1) ökonomisch notwendige Anpassungen und Innovationen werden in der Organisation nicht erfolgreich implementiert und 2) Mitarbeiter können längerfristig von Beeinträchtigungen der Leistung und Gesundheit betroffen sein. Um solchen Misserfolgen vorzubeugen, stehen Führungskräfte und Projektleiter während Change-Prozessen häufig vor der Herausforderung, einerseits den vorseitigen des oberen Managements vorgegebenen Change-Zielen und damit verbundenen Erwartungen gerecht zu werden und andererseits mit den häufig emotionalen Reaktionen ihrer Mitarbeiter umzugehen.

### Komplexe Anforderungen

Eine Interviewstudie (Bickerich & Michel, 2012) mit 15 Führungskräften im Change sowie 18 Coaches mit Erfahrung im change-spezifischen Coaching zeigte, dass insbesondere Anforderungen in drei Bereichen an Führungskräfte gestellt werden: 1. Change Management z. B. Kommunikation und Umsetzung von Change Visionen, Umsetzung der Veränderung unter Einbezug von Aspekten der Unternehmenspolitik und -kultur, 2. Change Leadership z. B. Umgang mit emotionalen Reaktionen, Widerständen und Konflikten der Mitarbeiter und 3. Selfmanagement z. B. Zeit- und Komplexitätsmanagement bei mehreren gleichzeitigen Change-Prozessen. Die Ergebnisse zeigten ferner, dass 14 der 15 interviewten Führungskräfte Coaching als hilfreiche Unterstützung einschätzen und 9 konkreten change-spezifischen Coaching-Bedarf äusserten. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, was ein Coaching im Kontext organisationaler Veränderungsprozesse unterscheidet von Coaching in einem anderen Kontext.

### Coaching und Change im Zusammenspiel

Laut Bickerich und Michel (2013) ist es das

«Ziel eines Change-Coachings, Führungskräfte dabei zu unterstützen, organisationale Veränderungsprozesse lösungs- und ressourcenorientiert persönlich zu bewältigen und Mitarbeitern in Situationen des Wandels Orientierung zu geben und Neuerungen effektiv zu gestalten. Coaching zielt auf die Eigenverantwortlichkeit des Klienten – vor dem Hintergrund seiner Persönlichkeit sowie der Unternehmenskultur und organisationaler Strukturen.» (S. 444).

Zentral ist beim change-spezifischen Coaching, dass individuelle Ziele und Veränderungsanliegen der gecoachten Führungskraft im Zusammenspiel mit den Erwartungen der Organisation betrachtet werden. Häufig ist zu klären, wie sich die Führungskraft im Change positionieren kann, um mögliche Dilemmata auszuhalten, Widerständen zu begegnen und sich die eigene Bewertung sowie persönliche Identifikation mit dem Veränderungsvorhaben bewusst zu machen (Michel und Bickerich, im Druck).

Folgende drei Ziele im Change-Coaching fanden in einer von den Autorinnen durchgeführten Fragebogen-Studie mit 16 Führungskräften die höchste Zustimmung:

- Klarheit und persönliche Unterstützung hinsichtlich der Führungsrolle
  - Selbstsicherheit bezüglich der Positionierung im Veränderungsprozess
  - Fachliches Wissen und Strategien zur Steuerung von Change-Prozessen
- Dabei sollten laut Angaben der befragten Führungskräfte folgende Aspekte im Change-Coaching behandelt werden, um dessen Wirksamkeit zu erhöhen:
- change-spezifische Themen, z. B. Feedback zur eigenen Rolle im Change erhalten und sich mit den eigenen Gedanken und Emotionen in Bezug auf den Veränderungsprozess auseinandersetzen.
  - führungsspezifische Aspekte, z. B. die Vermittlung von Führungsinstrumenten und die Eröffnung neuer Sichtweisen, wie beispielsweise Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren und ggf. Widerstand leisten können.
  - Gesprächsführung, z. B. dass der Coach Verständnis äusserte und der Coachee seine Themen einbringen kann.

### Fazit

Unsere empirischen Studien zeigen, dass Change-Prozesse vielfältige Anforderungen an Führungskräfte stellen, bei deren Be-



\* Katrin Bickerich, Dipl.-Psych., Doktorandin der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg  
Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de



\*\* PD Dr. Alexandra Michel, assoziierte Professorin an der Universität Heidelberg und Wissenschaftliche Leiterin FB 1 - Grundsatzfragen und Programme

bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
alexandra.michel@psychologie.uni-heidelberg.de

wältigung change-spezifisches Coaching Führungskräfte unterstützen kann. Damit die Führungskräfte von diesem Coaching profitieren können, ist die Berücksichtigung der Ziele vorseitigen der Organisation im Change-Prozess im Zusammenspiel mit den individuellen Coaching-Zielen der Führungskraft grundlegend.

### Literatur

- Bickerich, K., & Michel, A. (2013). Coaching meets Change Management – ein komplexes Praxisfeld zwischen Individuum und Organisation aus Arbeits- und Organisationspsychologischer Perspektive reflektiert. In R. Wegener, Fritze, A., Loebbert, M. (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 437–449). Wiesbaden: Springer VS. doi:10.1007/978-3-658-01819-1
- Bickerich, K., & Michel, A. (2012). Wenn's turbulent wird – Forschungsprojekt zu Coaching bei Veränderungen in Organisationen. *Coaching Magazin*, 3, 44–49.

Michel, A. & Bickerich, K. (im Druck). Identität entwickeln und beruflichen Erfolg steuern: Coaching und Mentoring. In Sonntag, Kh. (Hrsg.), *Lehrbuch Personalentwicklung* (4. Auflage). Göttingen: Hogrefe.