



**Dipl.-Psych. Katrin Bickerich, Dr. Alexandra Michel,  
Psychologisches Institut, Universität Heidelberg**

*Impulsreferat, Mittwoch, 6. Juni 2012*

**Wenn's turbulent wird: Coaching bei Veränderungen in Organisationen**

Um wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen gerecht zu werden, stehen Organisationen aktuell unter starkem

Veränderungsdruck. Restrukturierungen, Fusionen und technologische Neuerungen sind an der Tagesordnung. Somit steigt der Stellenwert von Veränderungskompetenz als unternehmerischer Erfolgsfaktor, was verstärkt in den täglichen Aufgabenbereich von Führungskräften und Projektleitern Einzug hält. Change-Prozesse sind einer der häufigsten Anlässe, die nach Beratungsleistungen wie Coaching verlangen. Einerseits nehmen von der Unternehmensleitung gestellte Anforderungen an Führungskräfte zur Steuerung der Veränderungen und Motivation der Mitarbeiter ständig zu, andererseits wünschen sie sich in Zeiten des Wandels eine klare Orientierung sowie emotionale Unterstützung. Entsprechend stellt sich die Frage, wie Change-Coaching gestaltet sein sollte, um persönlichkeits- und gesundheitsfördernd sowie ökonomisch zu wirken.

Zunächst haben wir eine explorative Forschungsstrategie gewählt und in unserer Studie zum Zusammenhang von Coaching und Change-Prozessen qualitative halbstrukturierte Interviews mit Coaches und Führungskräften in Veränderungsprozessen bei mehreren Unternehmen in Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Die Ergebnisse dieser qualitativen Untersuchung werden vorgestellt und diskutiert.

**WORKSHOP: COACHING IM RAHMEN VON CHANGE- UND KULTURWANDLUNG**

Ziel dieses Workshops ist es, Erkenntnisse unserer aktuellen Forschung zu Coaching bei Change-Management-Prozessen vorzustellen. Forschungsziele sind Coachingbedarfe in Veränderungsprozessen zu analysieren sowie Faktoren zu identifizieren, die für ein erfolgreiches Change-Coaching und ein wirkungsvolles Führungsverhalten im Wandel entscheidend sind. Darauf aufbauend sollen im Workshop gemeinsam mit anwesenden Praktikern und Wissenschaftlern Implikationen für Praxis und zukünftige Forschung abgeleitet werden.

**COACHINGVERSTÄNDNIS**

Unter Coaching bei Change-Management-Prozessen verstehen wir die Beratung und Prozessbegleitung von Führungskräften und Projektleitern. Es geht um deren Unterstützung, lösungs- und ressourcenorientiert Veränderungsprozesse persönlich zu bewältigen, 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.

**Kurzvita**

Katrin Bickerich, Dipl.-Psych., ist Doktorandin in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Heidelberg und Projektleiterin bei der B+B Unternehmensberatung GmbH & Co. KG in Bad Dürkheim (Schwerpunkte: Coaching für Nachwuchskräfte und Trainingsmaßnahmen). Sie studierte Psychologie an der Universität Trier und absolvierte eine Ausbildung in systemischer Therapie, Beratung, Supervision und Coaching (MAGST). Sie ist Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs). Bereits ihre Diplomarbeit „Transition Coaching – Evaluation

eines Coachingkonzeptes zur Leistungsoptimierung von Nachwuchskräften und Führungswechslern“ bei der Daimler AG galt dem Forschungsinteresse Coaching bei Veränderungsprozessen.

E-Mail: [Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:Katrin.Bickerich@psychologie.uni-heidelberg.de)

Website: <http://coaching-forschung.uni-hd.de>

Dr. Alexandra Michel arbeitet als Wissenschaftlerin in der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Heidelberg. Ihre Forschungsinteressen gelten den Themen: Change Management, Wirksamkeit von Coaching, Gesundheitspsychologie im Arbeitskontext. Sie ist nicht nur Wissenschaftlerin, sondern verfügt auch über langjährige Erfahrungen als Personal- und Organisationsentwicklerin sowie als Coach. Sie ist ausgebildete systemisch-lösungsorientierte Beraterin und Therapeutin (SG) und Mitglied in der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs), der European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) und der Academy of Management (AOM). Alexandra Michel ist Mitherausgeberin des Buches „The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective“, das 2012 bei der Cambridge University Press erscheinen wird. Zudem ist sie im Editorial Board des Journals of Change Management.

E-Mail: [Alexandra.Michel@psychologie.uni-heidelberg.de](mailto:Alexandra.Michel@psychologie.uni-heidelberg.de)

Website: <http://coaching-forschung.uni-hd.de>

### **Wichtige Literatur**

Fugate, M., Kinicki, A.J., & Prussia, G.P. (2008). Employee coping with organizational change: An examination of alternative theoretical perspectives and models. *Personnel Psychology*, 61, 1-36.

Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 875-897.

Michel, A., Stegmaier, R., Meiser, D., & Sonntag, Kh. (2009). Ausgebrannt und unzufrieden? Wie Change-Charakteristika und veränderungsspezifische Arbeitsplatzunsicherheit mit emotionaler Erschöpfung, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsabsicht zusammenhängen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 53, 11-21.

Michel, A., Stegmaier, R., & Sonntag, Kh. (2010). I scratch your back – you scratch mine. Do procedural justice and organizational identification matter for employees' cooperation during change? *Journal of Change Management*, 10, 41-59.

Michel, A., & Schildmann, T. (2011). *Resource building through coaching: Effects of coaching on life satisfaction, positive affectivity and work engagement*. Talk at the 2011 Academy of Management Annual Conference, San Antonio, United States.

Michel, A. & Morales-Gonzalez, G. (coming 2012). Reactions to organizational change: Employees' health-related outcomes. In By, R. T., Oreg, S., & Michel, A. (Eds.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Recipients' Perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sonntag, Kh., & Michel, A. (2009). Organizational change and occupational health – towards a resource-based change management. In Schlick (Ed.), *Methods and tools of industrial engineering and ergonomics for engineering design, production and service – tradition, trends, and visions*. Berlin: Springer