

# **Die Coaching-Haltung als Führungsprinzip im Change Management**

**Abschlussarbeit zur Ausbildung zum Systemischen Coach bei InKonstellation**

Sebastian Haym

Salzburg, November 2024

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung: Systemisches Coaching.....	3
1.1. Definition.....	3
1.2. Das System „Arbeitsplatz“ und mögliche Auswirkungen auf andere Systeme.....	3
2. Systemisches Coaching im unternehmerischen Kontext .....	4
2.1. Vorteile eines firmeninternen Coaches.....	4
2.2. Vorteile eines externer Coaches .....	4
3. Die Coaching-Haltung zur Unterstützung von Change Management .....	5
3.1. Die Institutionalisierung der Veränderung.....	5
3.2. Die Auswirkungen von Change Management auf Betroffene.....	5
3.3. „Communication is key“ .....	6
3.4. Wertschätzende Kommunikation als Grundhaltung.....	6
3.5. Beispiel: Abteilungsauflösung .....	7
3.5.1. Situation .....	7
3.5.2. Keine wertschätzende Kommunikation .....	8
3.5.3. Wertschätzende Kommunikation.....	8
3.6. Emotionales Eingehen auf das Gegenüber .....	8
3.6.1. Ängste.....	9
3.6.2. Grundformen der Angst und zugehörige Systeme.....	9
3.6.3. Coaching Aspekte im Umgang mit Ängsten .....	10
4. Fazit .....	10

## Literaturverzeichnis

Herbert Grönemeyer, Bleibt alles anders, Album: Bleibt alles anders, 1998

<https://www.kadertraining.ch/veraenderungen-laufen-immer-in-phasen-ab-das-zu-wissen-hilft-veraenderungen-zu-meistern/>, 26.11.2024

Fritz Riemann, Grundformen der Angst, Ernst Reinhardt Verlag München, 47. Auflage, 2022

Systemische Coachिंगausbildung, InKonstellation Ausbildungsakademie, 2024,

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354>; 26.11.2024,

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die sieben Phasen der Veränderung.....	7
---	---

## 1. Einleitung: Systemisches Coaching

### 1.1. Definition

Unter Coaching versteht man „Hilfe zur Selbsthilfe, einen lösungs- & zielorientierten Dialog über berufliche & private Fragen zur Förderung des persönlichen Wachstums, der Selbstreflexion und der Wahrnehmung des Erlebens“.<sup>1</sup>

Die möglichen Ziele dabei sind die „Aktivierung und Nutzung von vorhandenen Ressourcen, die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeit, die Förderung von Kommunikationsstrukturen, eine Verhaltensveränderung, das Aufbauen mentaler Stärke, Entscheidungen zu treffen und somit Ziele zu erreichen.“<sup>2</sup>

Der Zusatz „systemisch“ bedeutet, dass „der Coach den Kontext (Anm. bspw. soziale Umgebung, wie Familie, Unternehmen, Nachbarschaft, Vereine etc.), in dem das Problem des Klienten angesiedelt ist, mitberücksichtigt. Dem geht die Annahme voraus, dass es wichtig für den Klienten ist, zu verstehen, durch welche kontextuellen Umstände die Problemstellung beeinflusst und bedingt wird, um eine Lösung herbeizuführen.“<sup>3</sup>

### 1.2. Das System „Arbeitsplatz“ und mögliche Auswirkungen auf andere Systeme

Jeder Mensch ist Teil mehrerer Systeme, die miteinander im Austausch sind, die zusammenhängen und sich gegenseitig beeinflussen. Änderungen in Unternehmen können beispielsweise weit über den beruflichen Anteil im Gesamtsystem des Coachees hinausgehen und zu substantziellen Auswirkungen in anderen Teilbereichen führen.

#### Beispiel:

Verlagert ein Unternehmen Arbeitsplätze von einem Firmenstandort an einen anderen, so hat dies unweigerlich Auswirkungen auf die familiären Systeme von Mitarbeitern, die diesen Arbeitsplatz behalten wollen: Entweder die Familie wechselt ebenso den Wohnort oder das betroffene Familienmitglied wird erheblich weniger Zeit vor Ort mit der Familie verbringen können. Dies wiederum würde das Zusammenleben und die Kommunikation zwischen den Familienmitgliedern verändern, was unter Umständen Auswirkungen auf die persönliche Entwicklung der heranwachsenden Kinder der Familie haben könnte.

Man sieht: Unternehmerische Entscheidungen und deren Umsetzung können unter Umständen weitreichende Auswirkungen auf Menschen und Familien haben. Im Falle von gravierenden betriebswirtschaftlichen Änderungen einzelner Unternehmen oder Branchen kann dies auch zu Auswirkungen auf Teilbereiche des Systems „Gesellschaft“ führen, man denke beispielsweise an die Folgen von Werkschließungen von Automobilkonzernen mit mehreren Tausenden Arbeitslosen auf einzelne Städte und Regionen oder die gesellschaftlichen Auswirkungen des „Schwarzen Freitags“ 1929.

Die vorliegende Arbeit legt den Fokus der systemischen Betrachtung auf Herausforderungen, die dem Umfeld am Arbeitsplatz des Coachees entspringen und wie Coaching aus unternehmerischer Sicht in diesem Kontext zur bestmöglichen Bewältigung im Interesse aller Beteiligten beitragen kann.

---

<sup>1</sup> Vgl. Systemische Coachingausbildung, InKonstellation Ausbildungsakademie, 2024, Seite 6

<sup>2</sup> Vgl. Systemische Coachingausbildung, InKonstellation Ausbildungsakademie, 2024, Seite 7

<sup>3</sup> Vgl. Systemische Coachingausbildung, InKonstellation Ausbildungsakademie, 2024, Seite 18

## 2. Systemisches Coaching im unternehmerischen Kontext

Neben der Unterstützung **einzelner Personen** in **einzelnen Lebenssituationen** können **einzelne Methoden** des systemischen Coachings auch im unternehmerischen/beruflichen Kontext sehr vorteilhaft eingesetzt werden. Dies gilt hauptsächlich für Coachingmaßnahmen durch externe Fachexperten, in eingeschränkter Form jedoch auch für das bewusste und transparente Einsetzen einzelner Coaching-Methoden durch firmeninterne Ressourcen. Eine entsprechende fachliche Ausbildung sowie die persönliche Eignung der Coaches ist eine grundlegende Voraussetzung - unabhängig, ob extern oder intern.

Das Durchführen von Coaching-Maßnahmen durch firmeninterne Fachkräfte bietet im Vergleich zum Coaching durch Externe sowohl mögliche Vor- als auch Nachteile, die je nach Situation und Anforderung abzuwägen sind.

### 2.1. Vorteile eines firmeninternen Coaches

#### ▪ Der Coach kennt und versteht das System des Unternehmens

Im positiven Fall ermöglicht das Kennen des Systems „Unternehmen“ einem firmeninternen Coach schneller zum „Kern“ des Problems zu kommen - somit erlebt der Coachee das Coaching rasch als zielführende und unterstützende Maßnahme. Dies ist sowohl für den einzelnen Coachee in einer schwierigen Situation ein großer Vorteil, insbesondere aber auch in Teamkonstellationen kann ein rasches Erreichen von Erfolgen (bspw. das Erarbeiten einer konkreten Lösung/Entscheidung, aber auch das subjektive Abbauen von Ängsten) aufgrund der informellen Kommunikation im Team sich sehr positiv auf das Gesamtgefüge auswirken.

Weiters kann der Coach im Idealfall durch sein zusätzliches oder abweichendes Wissen um die herausfordernde Situation sowie das Kennen der Organisation und firmeninterner Verhaltensmuster und -regeln durch gezielte Fragetechniken ggfs. dem oder den Klienten zusätzliche Perspektiven öffnen und somit besser auf ihn/sie eingehen.

#### ▪ Verfügbarkeit des Coaches

Bei dringlichen und kritischen Themen ist es von Vorteil, die Begleitung durch einen Coach kurzfristig und flexibel zu ermöglichen. Bei firmeninternen Coaches wird Koordinationsaufwand reduziert, ebenso kann die Priorisierung im Sinne des Unternehmens sichergestellt werden. Zusätzlich entfallen Anfahrtszeiten für persönliche Coachings, was ebenso Aufwand reduziert und Flexibilität im Sinne des Coachees ermöglicht.

#### ▪ Kosten

Werden regelmäßig firmeneigene Ressourcen (bspw. eigens dafür zugeordnete Experten der HR Abteilung oder speziell geschulte Führungskräfte) für ein begleitendes Coaching eingesetzt, so wird dies verglichen mit der Beauftragung Externer im Regelfall zu niedrigeren Kosten umsetzbar sein.

### 2.2. Vorteile eines externer Coaches

#### ▪ Der Coach kennt und versteht das System des Coachees nicht

Die Unkenntnis über Details des Systems „Unternehmen“ stellt sicher, dass die Herleitung des Problems nicht zu schnell erfolgt, alle relevanten Einflussgrößen betrachtet und mögliche Lösungsansätze somit nicht übersehen werden.

- **Externe Erfahrung**

Ein externer Coach kann Erfahrungswerte aus vergleichbaren Situationen bei anderen Unternehmen einbringen. Diese Outside-in Perspektive kann nicht nur in der fachlichen Beratung hilfreich sein, sondern ebenso durch das Einbringen bereits als erfolgreich herausgestellter Coaching-Methoden.

### **3. Die Coaching-Haltung zur Unterstützung im Change Management**

#### **3.1. Die Institutionalisierung der Veränderung**

„Genug ist zu wenig, oder es wird so wie es war.  
Stillstand ist der Tod, geh voran, bleibt alles anders.“<sup>4</sup>

Was Herbert Grönemeyer 1998 so treffend zu Aufbruch, zur permanenten persönlichen Veränderung sowie zum Überwinden von Hindernissen formulierte, trifft mindestens ebenso auf Unternehmen im (inter)nationalen Wettbewerb zu: Um konkurrenzfähig und erfolgreich zu sein bzw. zu bleiben, ist eine permanente Weiterentwicklung von Produkten, Geschäftsmodell, Technologie und Organisation unabdingbar.

Unter „Change Management“ versteht man die „laufende Anpassung von Unternehmensstrategien und -strukturen an veränderte Rahmenbedingungen.“<sup>5</sup>

#### **3.2. Die Auswirkungen von Change Management auf Betroffene**

Der oben beschriebene Change im Sinne von unternehmerischen Veränderungsprozessen findet insbesondere in größeren Unternehmen in immer kürzeren Intervallen und immer größeren Skalen statt. Dieser kann sich sowohl auf organisatorische Aspekte (bspw. Änderung von Verantwortungsbereichen, komplette Umgestaltung einzelner Organisationseinheiten durch Zentralisierung/Auflösung/Outsourcing) aber auch auf eine geänderte Ablauforganisation (bspw. Digitalisierung, geänderte Kundenanforderungen) beziehen.

Veränderung bedeutet zwangsläufig Unsicherheit für die Betroffenen: Es treten Fragen zu zukünftigen Verantwortungen, Arbeitsweisen, Abhängigkeit und unter Umständen auch existenzielle Ängste zu Tage.

Abhängig von den individuellen Voraussetzungen der einzelnen Betroffenen (Persönlichkeitstyp, Lebensabschnitt, bisherige Erfahrungen, persönliche/familiäre Situation etc.) reagieren Menschen unterschiedlich auf diese Fragen und Ängste.

Je größer die Veränderung und je etablierter das bisherige Organisationssystem/Verhaltensmuster, desto stärker ist davon auszugehen dass die Betroffenen im Idealfall mit Zurückhaltung auf die geforderte Veränderung reagieren, im schlimmsten Fall mit kompletter Ablehnung und Verweigerung.

Doch wie kann die betriebswirtschaftliche Notwendigkeit einer permanente und gezielt gesteuerten Veränderung geschafft werden, ohne die im System beteiligten Menschen, die ja in vielen Wirtschaftszweigen die Grundlage des Erfolgs sind, mit ihrem Grundbedürfnis nach Stabilität dabei zu überfordern?

---

<sup>4</sup> Aus: Herbert Grönemeyer, Bleibt alles anders, Album: Bleibt alles anders, 1998

<sup>5</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/change-management-28354>;  
26.11.2024

### 3.3. „Communication is key“

Die wichtigste und notwendige Maßnahme um Veränderungen erfolgreich im Sinne des „Systems Unternehmens“ – also ALLER Beteiligten, bspw. Anteilseigner, Führungskräfte, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten etc. - umzusetzen ist transparente, offene und zeitlich adäquate Kommunikation, deren Botschaft sich mit den umzusetzenden Maßnahmen deckt. Dies entspricht nicht nur einem verantwortungsvollen Verhalten des Arbeitgebers gegenüber seinen Mitarbeitern, sondern ist auch der Schlüssel um die Projektziele zu erreichen und somit im absoluten Eigeninteresse des Unternehmens.

Während bei Änderungen der Ablauforganisation insbesondere fachliche Kommunikation (bspw. Trainings und Schulungen inkl. entsprechender Unterlagen) notwendig ist, ist bei organisatorischen Änderungen die Kommunikation wesentlich herausfordernder, da oftmals persönliche Ängste der Betroffenen zu adressieren sind. Dies ist insbesondere bei Abteilungsaufösungen oder grundlegenden Umstrukturierungen der Fall.

*Das gezielte Einsetzen von Coaching-Tools und Techniken kann einen äußerst wertvollen Beitrag zur Kommunikation, zum Abbau von Widerständen in der Belegschaft sowie zum Schaffen eines positiven Betriebsklimas trotz Veränderung leisten.*

### 3.4. Wertschätzende Kommunikation als Grundhaltung

Die Grundlage für das Gelingen eines Change-Management Prozesses ist die Wertschätzung der betroffenen Mitarbeiter. Dies bedeutet explizit nicht, dass von den Zielen eines Veränderungsprojektes abgesehen wird, die Zielorganisation oder -Prozesse geändert/aufgeweicht werden - diese können unabhängig davon als gegeben und zwingend notwendig betrachtet werden.

Wertschätzung der betroffenen Mitarbeiter bedeutet, dass diese eine Möglichkeit erhalten ihre Sicht der Situation zu artikulieren, Fragen zu stellen und ihre Ängste/Sorgen/Vorschläge ernst genommen und im ersten Moment nicht wertend aufgenommen werden. Ob dies tatsächlich eine Coaching-Methode ist, oder nicht viel mehr eine permanente Grundhaltung der Gesprächsführung, die Aufmerksamkeit und Offenheit signalisiert ist irrelevant: Viel wichtiger ist es, dass zumindest die im Veränderungsprozess involvierten Führungskräfte diese Haltung verinnerlichen.

In der Umsetzung äußert sich diese offene Haltung beispielsweise in folgenden Verhaltensweisen:

- Offene Fragen in Einzelgesprächen stellen, abhängig vom jeweiligen Veränderungsprojekt bspw. „Wie geht es dir mit den angekündigten Veränderungen?“, „Was ist deine Einschätzung zu X/Y?“, „Wie denkst du, können wir die angestrebten Ziele am besten erreichen bzw. die angekündigten Veränderungen am besten bewältigen?“, „Welche Chancen siehst du durch das angekündigte Projekt, hast du Ängste oder Bedenken diesbezüglich?“
- Den Rahmen schaffen für gelenkte Kommunikation in der Gruppe: Sowohl eine Präsentation des Projekts durch die Projektleitung mit allen betroffenen Mitarbeitern, bei der Fragen zugelassen und - soweit möglich - beantwortet werden, als auch im Anschluss regelmäßige Termine, zu denen durch die Führungskräfte eingeladen wird. In diesen Terminen sollten Updates zum jeweiligen Projektstand gegeben werden, genauso soll aktiv ermuntert werden Fragen zu stellen bzw. Fragen zuzulassen.

Neben der wertschätzenden Haltung ist dies eine wichtige Gelegenheit für die Projektleitung, die Stimmung der betroffenen Teams abzufragen und frühzeitig reagieren zu können.

- Werden Fragen gestellt, die man - aus welchen Gründen auch immer - noch nicht beantworten kann, so ist dies im Sinne der Wertschätzung auch so zu artikulieren. Ein „Das weiß ich

derzeit noch nicht.“ oder „Das muss das Projektteam noch ausarbeiten.“ schafft Transparenz und beugt Spekulationen in den Teams vor, die zu negativer Stimmung und erhöhter Unsicherheit im Team führen.

- Geäußerte Fragen und Kommentare sind, auch wenn es negative Aussagen sind, ohne ad-hoc Wertung aufzunehmen: Vorschnelle (Dis)Qualifikation von Fragen des Teams, abwiegeln oder das Bloßstellen einzelner Mitarbeiter ist unbedingt zu vermeiden, da es lediglich dazu führt dass sich einzelne Mitarbeiter oder ganze Gruppen aus dem offenen Austausch zurückziehen und sich die negative Kommunikation in den informellen Bereich verlagert.

### 3.5. Beispiel: Abteilungsauflösung

#### 3.5.1. Situation

Im Zuge eines großen Digitalisierungsprojekts bei einem internationalen Handelsunternehmen wurden weltweit neue Softwarelösungen durch spezialisierte Projektteams implementiert. Die Mitglieder dieses Teams entwickelten durch den Projekt-Roll-Out nicht nur erhebliches Fachwissen in ihren Bereichen, sondern bauten durch Erfolgserlebnisse gemeinsam bewältigter herausfordernder Situationen sowie viel gemeinsamer Zeit auf Reisen auch ein besonders starkes Team-Gefüge auf.

Nach erfolgreichem Roll-Out in der Mehrzahl der betroffenen Länder wurde das Projektteam für den Großteil der Mitglieder überraschend informiert, dass es innerhalb der nächsten 18 Monate aufgelöst werden sollte. Den Mitarbeitern wurde ein Arbeitsplatz in einer mehrere Fahrtstunden entfernten Niederlassung fix zugesagt, es würde versucht Arbeitsplätze am bestehenden Standort zu finden – das könne aber nicht zugesichert werden. Dies führte bei den meisten Betroffenen zu einem klassischen Verhaltensschema gemäß entsprechend der sieben Phasen einer Krise:

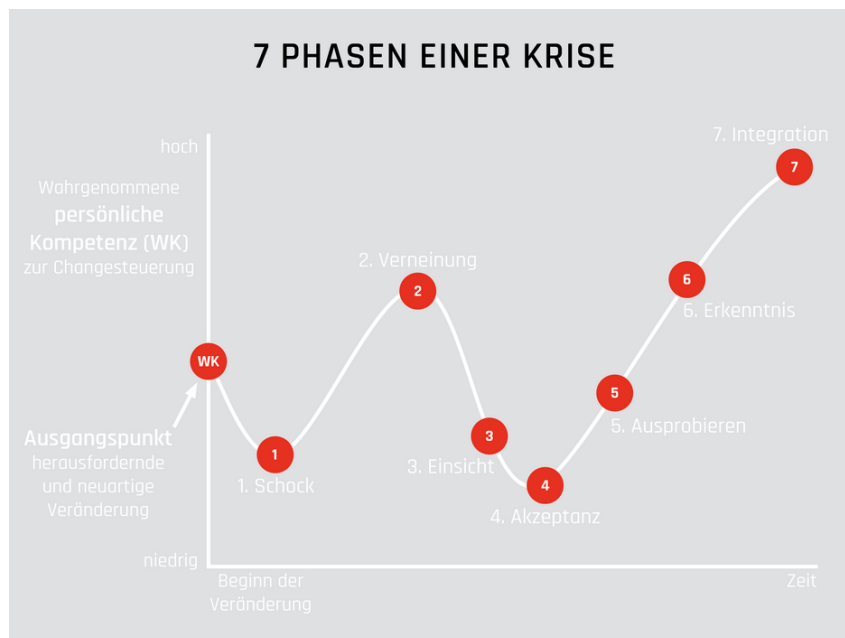


Abbildung 1: Die sieben Phasen der Veränderung<sup>6</sup>

<sup>6</sup> <https://www.kadertraining.ch/veraenderungen-laufen-immer-in-phasen-ab-das-zu-wissen-hilft-veraenderungen-zu-meistern/>, 26.11.2024

Bei der Kommunikation und Begleitung der Teammitglieder der einzelnen Subteams durch die jeweiligen Führungskräfte zeigten sich jedoch starke Unterschiede, die auch zu wesentlichen Unterschieden in der weiteren Laufbahn der Mitarbeiter sowie des verbleibenden Know-Hows im Unternehmen führten.

### **3.5.2. Keine wertschätzende Kommunikation**

Einzelne Führungskräfte zogen sich zurück, ließen sich verleugnen und brachen die Kommunikation mit ihrem Team zu diesem Thema ab oder versprachen Dinge, die sie später nicht einhalten konnten. Das Ergebnis waren Mitarbeiter, die zwischen den Phasen des Schocks, der Verneinung und der Einsicht schwankten. Dies führte zu Frust, Gerüchten, Misstrauen, Missgunst und einem massiven Abfall der Bindung zu Vorgesetzten und dem Unternehmen und insbesondere einem massiven Abfall an Produktivität und Effizienz.

18 Monate später war ersichtlich, dass der Großteil dieser Teams das Unternehmen entweder bereits kurz nach der Kommunikation der Veränderung verlassen hatte, oder bis zum finalen Ende keinen anderen Platz im Unternehmen gefunden hatte und zur Kündigung angemeldet werden musste. Der Großteil der durch den Digitalisierungsprozess gewonnenen Erfahrung und des Wissens in diesen Bereichen wurde verloren.

### **3.5.3. Wertschätzende Kommunikation**

Andere Führungskräfte kommunizierten wertschätzend und wendeten dabei bewusst oder unbewusst Coaching-Maßnahmen in ihrem Führungsalltag an: Sie führten Regeltermine sowohl in der Gruppe, als auch mit den einzelnen Betroffenen ein und informierten über den aktuellen Stand, mögliche Entwicklungen für die Teammitglieder, die Vor- und Nachteile von Alternativen und gaben den Betroffenen die Chance, ihre Fragen und Gefühle zu äußern. Die Vorgesetzten waren für ihre Teams greifbar, sie hörten zu und es wurden keine Dinge versprochen, die nicht gehalten werden konnten.

Der Großteil dieser Teammitglieder vertraute den Führungskräften, konnte die Phasen 1 – 4 verhältnismäßig schnell durchlaufen, fand während der Übergangsphase einen adäquaten Arbeitsplatz am Standort oder war bereit mit in die neue Niederlassung zu wechseln. Diese Mitarbeiter unterstützten das Unternehmen beim Abwickeln der eigenen Abteilung, Erfahrung und Wissen konnten im Unternehmen gehalten und in die neuen Abteilungen mit eingebracht werden. Die Mitarbeiter stellen bei Rückfragen zum Projekt nach wie vor ein wichtiges Netzwerk dar und tragen wesentlich zum Unternehmenserfolg bei.

## **3.6. Emotionales Eingehen auf das Gegenüber**

Insbesondere bei großen, tiefgreifenden strukturellen organisatorischen Veränderungen sind im Regelfall Menschen mit unterschiedlicher Persönlichkeitsstruktur betroffen: Das heißt, sowohl veränderungsaverse, als auch veränderungsunterstützende Ressourcen sind involviert. Sicherzustellen, dass diese Mitarbeiter „gehört“ werden bzw. diesen zumindest das Gefühl gegeben wird „gehört zu werden“, ist bei nahezu allen Change-Projekten ein Schlüssel für eine erfolgreiche Projektumsetzung (insbesondere wenn eine zumindest teilweise Weiterverwendung der betroffenen Ressourcen vorgesehen ist).



### 3.6.1. Ängste

Abgesehen von fachlichen Vorschlägen verdienter und erfahrener MitarbeiterInnen ist insbesondere dem aufmerksamen und nicht wertenden Umgang mit den Ängsten der Mitarbeiter ein verstärktes Maß an Aufmerksamkeit zu widmen:

- Veränderung und die damit einhergehende Unklarheit erzeugen zwangsläufig zumindest Emotionen und Unsicherheit, im Regelfall jedoch unterschiedlich stark ausgeprägte Ängste.
- **Angst hemmt.** Einzelne Teammitglieder können sowohl ihre Tätigkeiten aus dem Tagesgeschäft nicht mehr so effizient wie gewohnt erledigen, ebenso wird deren Bereitschaft zur positiven Mitarbeit an den Veränderungsprozessen negativ beeinflusst.
- Das eingespielte System einer Abteilung wird durch die Ankündigung einer grundlegenden Veränderung in Bewegung gebracht. Während in diesen Situationen eine positive Grundeinstellung zur Veränderung besonders wichtig ist, führen die Ängste einzelner Teammitglieder, deren zwangsläufig auftretende informelle Kommunikation (und damit Multiplikation) ohne geeignete offizielle Kommunikation und Würdigung der Emotionen zu Ängsten im Team, negativer Stimmung und Ablehnung des Change-Projekts.

Aus Sicht des Unternehmens sollte daher das Adressieren dieser Ängste sowie das positive Entgegenwirken im Fokus stehen.

### 3.6.2. Grundformen der Angst und zugehörige Systeme

Nach Riemann gibt es vier Grundformen der Angst, die in den Persönlichkeitsstrukturen der Menschen unterschiedlich stark ausgeprägt sind:<sup>7</sup>

1. Die Angst vor der Hingabe (Die schizoiden Persönlichkeiten)
2. Die Angst vor der Selbstwertung (Die depressiven Persönlichkeiten)
3. Die Angst vor der Veränderung (Die zwanghaften Persönlichkeiten)
4. Die Angst vor der Notwendigkeit (Die hysterischen Persönlichkeiten)

Auf eine detaillierte Betrachtung dieser Angst- und Persönlichkeitsformen, sowie deren Verhalten im Zusammenhang mit Veränderung wird an dieser Stelle verzichtet.

Eine entsprechend geschulte Führungskraft wird in diesen Situationen jedoch immer beobachten und einteilen, in welchem System sich die Hauptängste der betroffenen Mitarbeiter ausbilden. Abhängig von der Art des Change Projekts kann es sich nahezu um alle denkbaren Systeme im Leben dieser Menschen handeln, bspw.:

- Vom beruflichen System (meine Position, mein persönliches Vorankommen, meine Sichtbarkeit) über
- das familiäre System (Einkommen, Status, Sicherheit) bis hin zum
- persönlichen Ich des Mitarbeiters (erfüllt mich die Aufgabe).

---

<sup>7</sup> Vgl. Fritz Riemann, Grundformen der Angst, Ernst Reinhardt Verlag München, 47. Auflage, 2022

### 3.6.3. Coaching Aspekte im Umgang mit Ängsten

Gemeinsam mit der nicht-wertenden Kommunikation ist diese systemische Betrachtung ein Hauptaspekt, den alle involvierten Führungskräfte wissen, verinnerlichen und beachten sollten: Sie sollten aktiv mit ihren Teammitgliedern sprechen, versuchen zu erspüren in welchen Bereichen/Systemen die Ängste dieser KollegInnen liegen und entsprechend darauf reagieren.

Eine grundlegende Coaching Ausbildung bietet unzählige Vorteile, die eine verantwortungsvolle Führungskraft im Sinne der nachhaltigen Führung und mentalen Gesundheit der betroffenen Teammitglieder berücksichtigen wird: Das Wissen um die emotionalen Auswirkungen von psychischer Belastung, die Zusammenhänge zwischen Psyche und Physis sowie geeigneten Methoden um auf die Betroffenen einzugehen, Maßnahmen zum Stressabbau sowie die Aufmerksamkeit auf Symptome emotionaler Belastung und Techniken zum positiven Abbau dieser.

Abhängig von der jeweiligen Grundform der Angst, der Persönlichkeitsstruktur des Mitarbeiters und den betroffenen Systemen können Ängste somit zielgerichtet adressiert und bearbeitet werden. Dabei wird es nicht möglich sein alle Ängste aufzulösen oder zu nehmen. Alleine jedoch das zielgerichtete Kommunizieren unter Beachtung der Coaching Methoden werden einen wichtigen Beitrag dazu leisten, dass Widerstände in der Belegschaft reduziert, die Stimmung im Team trotz Veränderung hoch gehalten und positive Beiträge aus der Belegschaft berücksichtigt und zum Vorteil des Unternehmens genutzt werden können.

## 4. Fazit

Change-Management Prozesse stellen Organisationen und ihre Mitglieder vor Herausforderungen unterschiedlicher Art, zu deren Bewältigung Coaching-Maßnahmen einen entscheidenden Beitrag leisten können. Folgende Punkte sind dabei besonders zu beachten:

- Große Unternehmen mit damit einhergehenden permanenten Umstrukturierungsprozessen sollten Coachingmaßnahmen als Teil ihrer HR Strategie etablieren, um sowohl die erfolgreiche nachhaltige Projektumsetzung sicherzustellen, als auch um Betroffene bestmöglich unterstützen zu können. Dies bezieht sich entweder auf gesicherten Zugriff zu externen Coaches, um im Bedarfsfall zügig auf fachliche Unterstützung zugreifen zu können und/oder interne Coaches, die gezielt Abteilungen im Veränderungsprozess begleiten.
- Insbesondere sollten alle in Veränderungsprojekten involvierten Führungskräfte eine Grundlagenausbildung in den Bereichen wertschätzender und nicht wertender Fragetechniken, Emotions-Coaching mit einem Fokus auf den Grundformen der Angst und zugehöriger Systeme sowie dabei unterstützender Coaching-Tools erhalten – die „Coaching-Haltung“ für Führungskräfte.
- Führungskräfte müssen sich über die entscheidende Rolle ihrer eigenen Vorbildwirkung sowie Möglichkeiten zur angemessenen und notwendigen Kommunikation und damit einhergehender Steuerung des Arbeitsklimas bewusst sein. Dieses Bewusstsein kann am besten anhand Best- und Worst-Practice Beispielen erarbeitet werden.
- Im Zuge eines Veränderungsprojektes sollte bereits vorab erarbeitet werden, wann welche Methoden zur Begleitung des entsprechenden Projekts geeignet sind.