

*Yesterday I was clever, so I wanted to change the world.  
Today I am wise, so I am changing myself.*

*RUMI*



## Coaching als Werkzeug organisationaler Veränderungen

vorgelegt von Ines Hackethal

## **Inhaltsverzeichnis**

1 Einleitung .....	2
2 Organisationale Komplexität und Wandel im postmodernen Kontext.....	3
3 Das Individuum im Kontext organisationaler Veränderungen .....	4
4 Coaching als Instrument für Veränderungen .....	6
5 Der individuelle Veränderungsprozess .....	8
6 Coaching als Katalysator für organisationalen Wandel: Ansätze und Wirkungsweisen.....	9
7 Erkenntnisse und zukünftige Perspektiven .....	11
8 Literaturverzeichnis.....	13

## 1 Einleitung

In den vergangenen Jahrzehnten haben sich sowohl die externen Rahmenbedingungen als auch die internen Strukturen von Organisationen und Unternehmen erheblich gewandelt. Diese Veränderungen sind geprägt von sozialen, gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Transformationsprozessen, die eine zunehmende Komplexität und Unsicherheit mit sich bringen. Dabei lässt sich feststellen, dass die Notwendigkeit zur kontinuierlichen Anpassung an diese Dynamiken eine Ambiguität erzeugt, die mittlerweile als "die neue Norm" betrachtet werden kann. Es ist davon auszugehen, dass diese Ambiguität auch zukünftig Bestand haben wird und eine Rückkehr zu früheren stabileren Verhältnissen unwahrscheinlich erscheint. Vielmehr zeichnet sich ab, dass das "neue Normale" zunehmend institutionell verankert wird.

In diesem Kontext gewinnt Coaching als Instrument organisationaler Veränderung an Bedeutung. Ursprünglich vor allem als individuelle Entwicklungsmaßnahme für Führungskräfte oder High-Potential-Mitarbeitende eingesetzt (Hunt & Weintraub, 2002), wird Coaching zunehmend als strategisches Mittel zur Unterstützung von Veränderungsprozessen auf verschiedenen organisationalen Ebenen betrachtet. Diese Perspektive steht im Einklang mit aktuellen Ansätzen der Organisationsforschung, die Organisationen nicht mehr als stabile, rational strukturierte Entitäten, sondern als dynamische, sozial konstruierte Systeme verstehen (Lewis et al., 2008; Weick, 1979). Entsprechend wird organisationaler Wandel als nichtlinearer, komplexer Prozess aufgefasst, in dem zahlreiche interdependente Faktoren ineinandergreifen (Cilliers, 1998). Dieser Organisationswandel erfordert eine Vielzahl ineinandergreifender Veränderungsphasen – von der individuellen Ebene über Teams bis hin zur Gesamtorganisation. Dies eröffnet vielfältige Einsatzmöglichkeiten für Coaching, insbesondere in der Begleitung und Stabilisierung solcher Transformationsprozesse.

Effektives systemisches Coaching kann in Zeiten fortwährender globaler Veränderungen dazu beitragen, Anpassungsprozesse nicht nur effizienter, sondern auch nachhaltiger und wirkungsvoller zu gestalten. Es ermöglicht eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit Veränderungsprozessen, indem es individuelle und kollektive Reflexion fördert, Widerstände abbaut und langfristige Lern- und Entwicklungsprozesse anstößt.

Vor diesem Hintergrund beleuchtet die vorliegende Arbeit drei miteinander verbundene Fragestellungen: (1) Welche Faktoren sind entscheidend für den Widerstand gegen organisationale Veränderungen? (2) Wie erleben Menschen Veränderungen in ihrem Leben? und (3) Wie kann Coaching bei der Umsetzung von organisationalen Veränderungen helfen?

## 2 Organisationale Komplexität und Wandel im postmodernen Kontext

Mit dem Übergang von der modernistischen zur postmodernen Perspektive erfuhr die Deutung organisationaler Phänomene wie Struktur, Kultur und Wandel eine grundlegende Neuausrichtung. Während die modernistische Sichtweise Organisationen als rationalisierte, formalisierte und klar strukturierte Einheiten begreift, rückt die postmoderne Perspektive deren soziale Konstruiertheit in den Vordergrund (Lewis et al., 2008). Organisationen werden demnach als dynamische Gefüge verstanden, die sich kontinuierlich wandeln und in denen Menschen Sinn und Bedeutung im Arbeitskontext erzeugen (Weick, 1979).

Parallel dazu gewann die Systemtheorie zunehmend an Bedeutung, insbesondere die „offene Systemperspektive“. Diese betont die essenzielle Notwendigkeit einer flexiblen und reaktionsfähigen Interaktion mit der Umwelt als zentrale Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation (Leonard et al., 2013: 268).

Diese Entwicklungen führten zur Etablierung der Komplexitätstheorie als neuem Paradigma. Ihr zentrales Prinzip besagt, dass komplexe Systeme aus einer Vielzahl von Elementen bestehen, die in dynamischer und nicht-linearer Wechselwirkung stehen (Cilliers, 1998). Eine Veränderung in einem Bereich eines Systems kann unvorhergesehene Rückkopplungseffekte auslösen, die weitere Transformationsprozesse anstoßen und letztlich das gesamte System beeinflussen. Dadurch entstehen emergente, oft als chaotisch wahrgenommene Muster, deren Konsequenzen nur bedingt prognostizierbar sind (Jenner, 1994). Diese Perspektive ist besonders wertvoll für die Analyse von Veränderungsprozessen, bei denen sich eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen nur schwer bestimmen lassen (Leonard et al., 2013: 268-269).

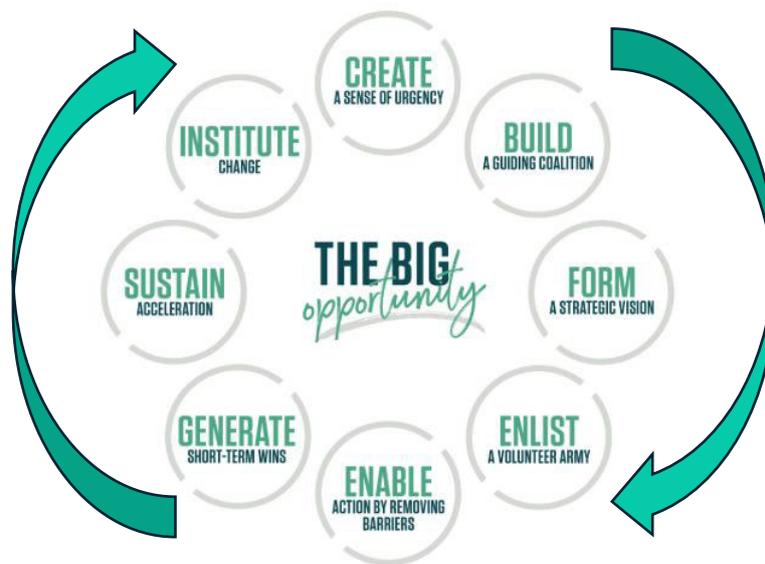
Obwohl die vorliegende Arbeit Organisationen als komplexe adaptive Systeme betrachtet, distanziert sie sich bewusst von einer strikt realistischen Ontologie<sup>1</sup> der Komplexitätstheorie. Stattdessen wird eine nominalistische Perspektive eingenommen, die auf der postmodernen Vorstellung der "sozialen Konstruktion von Wirklichkeit" basiert. Demnach wird organisationaler Wandel nicht als objektiv gegebenes Phänomen verstanden, sondern als subjektiv wahrgenommenes Geschehen, dessen Deutung durch individuelle und kollektive Interpretationen geformt wird. In diesem Kontext erfordert der Übergang von etablierten Strukturen und Prozessen zum Unbekannten – dem Wandel – eine besondere Auseinandersetzung.

John Kotter (1995), ein führender Denker im Bereich des organisatorischen Wandels, identifizierte acht wesentliche Schritte, die notwendig sind, um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten (siehe Abbildung 1). Diese Schritte verdeutlichen, dass organisatorischer Wandel

---

<sup>1</sup> Die realistische Ontologie betrachtet die "Wirklichkeit" rein ontologisch, d.h. frei von erkenntnistheoretischen Aspekten wie Wahrnehmbarkeit und Erkennbarkeit, und zwar dadurch, dass das Verhältnis von Wirklichkeit zu Möglichkeit und Notwendigkeit geklärt wird (Morgenstern, 2013).

nicht nur eine rationale, sondern auch eine soziale Dimension hat. Führungskräfte müssen nicht nur den Wandel selbst erkennen, sondern ebenso, andere für den Wandel begeistern beziehungsweise gewinnen, ihn als Priorität etablieren, konkrete Maßnahmen ergreifen und den Wandel langfristig stabilisieren, bis er nicht mehr als Veränderung wahrgenommen wird, sondern als etabliertes Handlungsmodell. Auf der Ebene der Mitarbeitenden ist entscheidend, dass die betroffenen Individuen den Wandel in ihrem persönlichen Kontext erkennen und begreifen, wie ihre eigenen Handlungen zum Erfolg des Wandels beitragen.



**Abbildung 1:** Schritte des organisationalen Wandels nach Kotter (1995: 61 | eigene Anpassungen; Quelle: <https://www.kotterinc.com/methodology/8-steps/>)

### 3 Das Individuum im Kontext organisationaler Veränderungen

Widerstand von Mitarbeitenden wird oft als ein zentraler Faktor betrachtet, der Veränderungsprozesse in Organisationen erschweren oder sogar zum Scheitern bringen kann (Vakola & Nikolaou, 2005). Tatsächlich handelt es sich dabei jedoch um eine natürliche Reaktion auf den Übergang von einer vertrauten in eine unbekanntere Situation, die Unsicherheiten und Fragen aufwerfen kann (Bovey & Hede, 2001).

In der wissenschaftlichen Diskussion wird Widerstand gegen Wandel aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet: Einerseits als destruktive Kraft, die Fortschritt behindert; andererseits als notwendiger Reflex, der durch Dialog und Auseinandersetzung bearbeitet werden kann.

Wieder andere Perspektiven gehen davon aus, dass Widerstand ein normaler Bestandteil von Veränderungsprozessen ist, der sich nicht vollständig steuern lässt (Palmer & Dunford, 2008). Bareil (2013) unterscheidet zwei grundlegende Paradigmen zur Interpretation von Widerstand. Im traditionellen Verständnis wird Widerstand als gezielte Ablehnung von Veränderungen gesehen, mit dem Ziel, den Wandel zu verlangsamen oder zu verhindern. Hierbei wird Veränderung als ein bereits festgelegter Prozess betrachtet, der von Führungskräften vorgegeben und von Mitarbeitenden angenommen werden soll. Kritische Reaktionen werden in diesem Zusammenhang oft als persönliche Neigung zum Widerstand gewertet. Ein moderneres Verständnis hingegen sieht in Reaktionen wie Zweifel, kritischen Nachfragen oder Widerspruch nicht nur eine Ablehnung, sondern auch den Versuch, Veränderung besser zu verstehen und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Widerstand wird in diesem Ansatz als wertvolle Rückmeldung oder sogar als Ressource betrachtet. Führungskräfte nehmen dabei eine unterstützende Rolle ein, indem sie in den Dialog treten und Veränderungsprozesse kontinuierlich moderieren und weiterentwickeln. Widerstand kann daher sowohl als Herausforderung als auch als Chance verstanden werden. Zudem gibt es Situationen, in denen Widerstand als neutral empfunden wird (Brandes, 2020). Entscheidend für den Erfolg von Veränderungen ist, wie Mitarbeitende diese wahrnehmen und welche kognitiven sowie emotionalen Prozesse dabei in Gang gesetzt werden. Emotionen spielen dabei eine zentrale Rolle, da sie auf eine Diskrepanz zwischen bestehenden Denkmustern und neuen organisatorischen Anforderungen hinweisen. Das Prozessmodell individueller Veränderung von George und Jones (2001) zeigt, dass diese Diskrepanz einen Veränderungsprozess anstößt, der in mehreren Phasen verläuft. In jeder dieser Phasen kann Widerstand auftreten – sei es durch Vermeidung, eine veränderte Priorisierung oder die Wahrnehmung der Veränderung als unlösbare Herausforderung. Diese Überlegungen verdeutlichen die enge Verknüpfung zwischen kognitiven und emotionalen Prozessen im individuellen Veränderungsverhalten.

Emotionen von Mitarbeitenden wurden lange Zeit entweder übersehen oder als irrationale Form des Widerstands interpretiert. Moderne Ansätze zum organisationalen Wandel erkennen sie hingegen als entscheidenden Faktor für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen an. Da die Reaktionen der Mitarbeitenden maßgeblich über den Erfolg oder Misserfolg von Veränderungen entscheiden, lohnt es sich, die Einflussfaktoren genauer zu betrachten (Huflejt-Łukasik et al., 2022).

Oreg et al. (2011) entwickelten ein umfassendes Modell, das auf einer Analyse von 60 Jahren Forschung zu Reaktionen auf organisatorische Veränderungen basiert. Es umfasst die zentralen Einflussgrößen, die Art der Reaktionen sowie die langfristigen Konsequenzen. Ein besonders relevanter Aspekt ist die Erwartung der Mitarbeitenden hinsichtlich der Folgen einer

Veränderung. Menschen bewerten, ob eine Veränderung für sie mit Vor- oder Nachteilen verbunden ist. Dabei spielen unterschiedliche Dimensionen eine Rolle, wie beispielsweise Status, Arbeitsplatzsicherheit, soziale Beziehungen oder erforderliche Kompetenzen (Oreg, 2006). Forschungen zeigen, dass Mitarbeitende eher offen für Veränderungen sind, wenn sie persönliche Vorteile erwarten, während negative Erwartungen häufig mit starkem Widerstand einhergehen. Auch frühere Erfahrungen mit Veränderungsprozessen können dabei eine entscheidende Rolle spielen (Brandes, 2020).

Neben individuellen Wahrnehmungen spielen auch zwischenmenschliche Beziehungen innerhalb der Organisation eine entscheidende Rolle bei der Bewertung von Veränderungsprozessen. Ein Mangel an Vertrauen in Führungskräfte kann zu Zynismus führen und das Vertrauen in deren Fähigkeit, Veränderungen wirksam umzusetzen, beeinträchtigen (Reichers et al., 1997). Dies hat wiederum negative Auswirkungen auf die Motivation, das Engagement und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden (Armenakis & Bedeian, 1999). Oreg (2006) zeigt, dass fehlendes Vertrauen alle drei Dimensionen der Reaktion auf Veränderung negativ beeinflusst. Darüber hinaus beeinflussen individuelle Unterschiede, wie Menschen auf Veränderungen reagieren. Hierzu zählen das Selbstwirksamkeitserleben – also die Überzeugung, eine Herausforderung mit den eigenen Ressourcen bewältigen zu können (Cunningham et al., 2002) – sowie persönliche Bewältigungsstrategien im Umgang mit Herausforderungen (ebd.). Diese Erkenntnisse verdeutlichen die Bedeutung individueller Faktoren im Veränderungsprozess und legen nahe, dass gezielte Unterstützungsmaßnahmen hilfreich sein können.

#### **4 Coaching als Instrument für Veränderungen**

Coaching ist ein wirksames Instrument, um die Herausforderungen von Veränderungsprozessen zu minimieren, Wahrnehmungen zu modifizieren und subjektive Kosten zu reduzieren. Besonders im organisationalen Kontext spielt das Coaching von Führungskräften eine zentrale Rolle (Stober, 2008). Ziel ist es, die individuelle Zielerreichung zu fördern sowie psychologische Ressourcen und kreatives Problemlösen zu aktivieren.

Die Definitionen von Coaching variieren je nach Schwerpunktsetzung. Grundlegend versteht es sich als Prozess, der Individuen und Teams dabei unterstützt, ihre Aufgaben möglichst effektiv zu bewältigen. Dazu gehört die Förderung persönlicher Stärken, die Überwindung innerer Barrieren und die Weiterentwicklung individueller Potenziale (ebd.). Verknüpft mit organisationalem Wandel bezeichnen O'Connor und Lages (2009: 2) Coaching als „Methodologie des Wandels“. Eine weitere, konzeptionelle Einordnung basiert auf Erkenntnissen aus der

Kognitions- und Persönlichkeitspsychologie, insbesondere dem Selbstregulationsmodell von Carver und Scheier (1998). Demnach ist Coaching eine kollaborative Beziehung zwischen Coach und Coachee mit dem Ziel der beruflichen oder persönlichen Weiterentwicklung. Der Coaching-Prozess umfasst dabei folgende Schritte: (i) Identifikation gewünschter Ergebnisse, (ii) Festlegung konkreter Ziele, (iii) Förderung der Motivation durch Ressourcenaktivierung und Stärkung der Selbstwirksamkeit, (iv) Entwicklung spezifischer Handlungspläne, (v) kontinuierliche Überprüfung des Fortschritts sowie (vi) Anpassung der Strategien basierend auf Feedback. Dieser iterative „Überprüfung-Bewertung-Anpassung-Zyklus“ entspricht einem grundlegenden Mechanismus der Selbstregulation (Grant et al., 2010: 3-4).

Im Teamcoaching liegt der Fokus auf der kollektiven Weiterentwicklung von Kommunikations-, Handlungs- und Kooperationsprozessen. Coaching wird hier als Instrument zur Leistungssteigerung verstanden, das sowohl die Teamleistung als auch die zugrunde liegenden Prozesse durch Reflexion und Dialog verbessert (Clutterbuck, 2007). Hawkins und Smith (2006) betonen, dass Teamcoaching darauf abzielt, die kollektive Leistungsfähigkeit über die Summe der individuellen Beiträge hinaus zu steigern, indem die Teammission geklärt und interne sowie externe Beziehungen optimiert werden.

Coaching grenzt sich von anderen Formen der individuellen und organisationalen Entwicklung – wie Psychotherapie, Beratung oder Training – insbesondere durch seinen lösungsorientierten Ansatz ab. Im Mittelpunkt steht die Zieldefinition und -erreicherung des Klienten, der eigenständig Lösungen für seine Herausforderungen entwickelt (O'Connor & Lages, 2009). Dabei aktiviert Coaching kreative Ressourcen und fördert eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Coach und Coachee. Es ist in der Regel kurzfristig angelegt, konzentriert sich auf gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen und zeichnet sich durch methodische Flexibilität aus. Professionelles Coaching basiert auf einer vertraglichen Vereinbarung und unterliegt ethischen Richtlinien, insbesondere der Vertraulichkeit (Huflejt-Łukasik, 2010a). Im organisationalen Kontext orientiert sich Coaching an übergeordneten Unternehmenszielen, die in Zusammenarbeit mit Führungskräften oder der Personalabteilung definiert werden. Somit fungiert Coaching als strategisches Beratungsinstrument zur gezielten Entwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden. Die individuellen Coaching-Ziele des Coachees sollten dabei mit den unternehmerischen Zielsetzungen übereinstimmen, um eine nachhaltige Wirkung innerhalb der Organisation zu erzielen (Huflejt-Łukasik et al., 2022).

## 5 Der individuelle Veränderungsprozess

Ähnlich wie organisationaler Wandel durch spezifische Phasen gekennzeichnet ist, vollzieht sich auch individuelle Veränderung in mehreren Schritten. Das Transtheoretische Modell der Veränderung (TTM) von Prochaska und DiClemente (1984) beschreibt die Stadien, die Individuen bei tiefgreifenden Veränderungen durchlaufen. Dieses Modell bietet eine fundierte Grundlage für die Gestaltung von Coaching-Interventionen, da es ermöglicht, Methoden gezielt an die jeweilige Veränderungsphase anzupassen (Grant, 2006).

So liegt der Fokus in der (1) Präkontemplationsphase (Sorglosigkeit) auf der Sensibilisierung für die Notwendigkeit von Veränderung – beispielsweise durch gezielte Fragetechniken, die die Reflexion des Coachees anregen. In der (2) Kontemplationsphase (Bewusstwerdung) steht die Ambivalenz im Zentrum: Hier kann Coaching dabei helfen, Vor- und Nachteile der Veränderung bewusst zu machen und so eine Entscheidungsgrundlage für weitere Schritte zu schaffen.

In der (3) Preparationsphase (Vorbereitung) trägt Coaching dazu bei, eine klare Vision der angestrebten Veränderung zu entwickeln und konkrete Handlungsschritte zu definieren, wodurch Verbindlichkeit und Zielorientierung gestärkt werden. Die (4) Handlungsphase erfordert Unterstützung in der selbstgesteuerten Umsetzung des Veränderungsplans sowie die Identifikation von Verbindlichkeiten, die die Nachhaltigkeit der Maßnahmen sichern. Beim Übergang von Handlung zur (5) Stabilisierungsphase liegt der Schwerpunkt darauf, die langfristige Aufrechterhaltung der Veränderung durch ambitionierte, aber realistische Ziele sowie durch Strategien zur Bewältigung potenzieller Rückschläge zu fördern. Ein oft unterschätzter Aspekt des Veränderungsprozesses ist der (6) Rückfall. Dieser ist jedoch kein Zeichen des Scheiterns, sondern ein natürlicher Bestandteil tiefgehender Veränderungsprozesse. Hier kann Coaching dazu beitragen, Rückfälle als Lernchancen zu begreifen und adaptive Strategien zu entwickeln, um künftige Herausforderungen erfolgreicher zu bewältigen.

Coaching erweist sich somit als essenzielles Instrument, um Klienten durch diese Veränderungsstadien zu begleiten und sie dabei zu unterstützen, sowohl ihre Ziele zu definieren als auch nachhaltig zu erreichen. Ein zentraler Vorteil der Orientierung am TTM-Modell besteht darin, Coaching-Gespräche gezielt an der jeweiligen Veränderungsphase auszurichten und dadurch die Wirksamkeit der Interventionen zu maximieren.

## **6 Coaching als Katalysator für organisationalen Wandel: Ansätze und Wirkungsweisen**

Auf allgemeiner Ebene basiert die Wirkung von Coaching auf Organisationen, einschließlich deren Veränderungsprozesse, auf zwei zentralen Säulen: (1) den definierten Unternehmenszielen und der (2) Qualität der Führung. Coaching beeinflusst die Personalentwicklung und kann daher ein unterstützendes Instrument für organisationale Zielsetzungen sein, bei denen die Kompetenz und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle spielen. Dies gilt insbesondere bei spezifischen Herausforderungen wie der Planung und Umsetzung von Veränderungen oder bei Problemen wie geringer Arbeitseffizienz und Konflikten im Team. Das dynamische Marktumfeld und der steigende Wettbewerbsdruck erfordern von Unternehmen kontinuierliche Anpassungen und den Einsatz effektiver Entwicklungsmaßnahmen (Rosha & Lace, 2016). Ein entscheidender Erfolgsfaktor sind dabei die Mitarbeitenden. Daher gewinnt Coaching im Unternehmenskontext zunehmend an Bedeutung – sowohl als externe Beratungsleistung als auch in Form eines coachenden Führungsstils (Huflejt-Łukasik et al., 2022).

Es gibt verschiedene Coaching-Formate, die sich gezielt zur Unterstützung von Veränderungsprozessen einsetzen lassen (ebd., 2022: 7):

### **1. Individuelles Coaching für Veränderungsverantwortliche**

Eine zentrale Unterstützung für eine erfolgreiche Umsetzung von Veränderungen ist das Einzelcoaching für die verantwortlichen Führungskräfte. Es bietet die Möglichkeit, Veränderungspläne aus unterschiedlichen Perspektiven zu analysieren, relevante Aspekte zu identifizieren und Kommunikationsstrategien zu entwickeln, um negative Auswirkungen der Veränderung zu minimieren. Zudem dient Coaching als emotionale Unterstützung für Führungskräfte in dieser anspruchsvollen und verantwortungsvollen Aufgabe.

### **2. Teamcoaching als Kommunikationsplattform**

Teamcoaching ermöglicht einen strukturierten Austausch zwischen Mitarbeitenden und den Verantwortlichen für die Veränderung. Es dient sowohl zur Informationsvermittlung als auch zur Einbindung der Mitarbeitenden, indem Bedenken und Perspektiven aktiv in den Prozess integriert werden. Dadurch können Mitarbeitende zumindest teilweise als Mitgestaltende der Veränderung agieren und Verantwortung übernehmen.

### **3. Teamcoaching zur Begleitung der Umsetzung auf verschiedenen Ebenen**

Coaching kann Führungskräfte auf unterschiedlichen Hierarchieebenen darin unterstützen, neue Aufgaben und Prozesse vorzubereiten sowie negative Emotionen zu

reduzieren. Dies erleichtert eine effektive Kommunikation der Veränderungen innerhalb der Teams. Je nach Unternehmensbedarf können dabei unterschiedliche Kompetenzen entwickelt werden, wobei stets die Förderung konstruktiver Emotionen, eine positive Wahrnehmung der Veränderung sowie lösungsorientierte Ansätze im Mittelpunkt stehen sollten.

#### 4. **Individuelles Coaching für Führungskräfte in der Umsetzung**

Coaching kann Führungskräfte gezielt in ihrer Rolle während der Veränderung unterstützen. Dabei stehen insbesondere die persönliche Zielsetzung, der Umgang mit Stress und Emotionen sowie die Entwicklung von Durchsetzungsvermögen im Fokus. Darüber hinaus können konkrete Aspekte der Umsetzung und Projektarbeit thematisiert sowie Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation und Problemlösung entwickelt werden.

Die verschiedenen Coaching-Formate zeigen, dass gezielte Unterstützung auf unterschiedlichen Ebenen dazu beitragen kann, Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten. Während individuelles Coaching Führungskräften hilft, ihre Rolle in der Transformation bewusst wahrzunehmen und zu stärken, schafft Teamcoaching eine Plattform für Austausch und Partizipation. Durch diese mehrdimensionale Begleitung können nicht nur Widerstände reduziert, sondern auch die Akzeptanz und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden gefördert werden.

Coaching kann die Umsetzung von Veränderungen in Organisationen erheblich unterstützen, indem es negative Auswirkungen abfedert. Es beeinflusst die Wahrnehmung des Wandels – ein entscheidender Faktor, da Forschungsergebnisse zeigen, dass gerade die subjektive Erfahrung von Veränderungen maßgeblich deren Erfolg bestimmt (Grover & Furnham, 2016).

Gleichzeitig bestätigen Studien zu individuellen Veränderungsprozessen Erkenntnisse aus der Organisationsforschung: Die Verfügbarkeit von Informationen, ein Gefühl der Kontrolle, die Erwartung persönlicher Vorteile sowie die Rolle der Führungskräfte sind zentrale Einflussfaktoren für eine erfolgreiche Veränderung (Grant, 2014).

Da Coaching sowohl das Denken als auch die Emotionen der Beteiligten beeinflusst, kann es gezielt dazu beitragen, eine konstruktive und positive Sichtweise zu fördern, indem es die mit dem Wandel verbundenen Entwicklungsmöglichkeiten in den Fokus rückt. Besonders für Führungskräfte, die für die Planung und Umsetzung von Veränderungen verantwortlich sind, ist gezielte Unterstützung wertvoll. Sie stehen unter hohem Druck, da sie nicht nur selbst vom Wandel betroffen sind, sondern auch dessen Umsetzung steuern. Ihre Haltung und die von ihnen entwickelten Lösungen prägen sowohl die Reaktionen der Mitarbeitenden als auch den Verlauf des gesamten Veränderungsprozesses.

## 7 Erkenntnisse und zukünftige Perspektiven

In der heutigen Zeit sind Organisationen einem stetigen und dynamischen Wandel unterworfen, doch die erhofften Ergebnisse von Veränderungsprozessen bleiben allzu oft aus. Lange Zeit wurde der entscheidende Einfluss des "Faktors Mensch" unterschätzt – die Rolle der Mitarbeitenden als zentrale Akteure im Veränderungsgeschehen blieb im Hintergrund, während Widerstand vielfach als Hauptursache für das Scheitern von Transformationen galt.

Doch Wandel ist weit mehr als eine organisatorische Neuausrichtung – er ist eine tiefgreifende, individuelle Erfahrung, die sowohl persönliche Reaktionen als auch strukturelle Dynamiken innerhalb von Organisationen umfasst. Diese Vielschichtigkeit erfordert eine erweiterte Perspektive, die nicht nur Widerstände erklärt, sondern auch Wege aufzeigt, Veränderung wirksam zu gestalten. In diesem Kontext rückt Coaching als strategisches Instrument in den Fokus, das nicht nur den Wandel begleitet, sondern ihn aktiv formt und seine nachhaltige Umsetzung fördert.

Ein zentraler Aspekt der vorliegenden Arbeit lag auf den Schlüsselfaktoren individueller Widerstände gegen organisationalen Wandel. Widerstand manifestiert sich dabei auf emotionaler, kognitiver und verhaltensbezogener Ebene – beeinflusst durch individuelle Eigenschaften und frühere Erfahrungen. Besonders die emotionale Reaktion der Mitarbeitenden spielt eine Schlüsselrolle, da sie als initialer Impuls für Akzeptanz oder Ablehnung wirkt. Entsprechend ist es unerlässlich, Emotionen der Betroffenen von Anfang an in Veränderungsprozesse einzubeziehen. Eng verknüpft damit ist die Frage, wie Menschen Veränderungen in ihrem Leben erleben und welche Faktoren ihre Einstellung zu Wandel beeinflussen. Studien zeigen, dass jede Veränderung – unabhängig davon, ob sie als positiv oder negativ wahrgenommen wird – mit emotionalen Herausforderungen verbunden ist. Der Grund dafür liegt in der Notwendigkeit zur Selbstregulation: Veränderungen erfordern Anpassungsleistungen, die das innere Gleichgewicht destabilisieren und das Selbstbild infrage stellen können. Schließlich rückte die Rolle von Coaching in den Fokus: Wie kann es Veränderungsprozesse in Organisationen gezielt unterstützen? Während spezifische Forschung dazu noch begrenzt ist, legen allgemeine Studien und praktische Erfahrungen nahe, dass Coaching ein wirksames Mittel sein kann, um negative Begleiterscheinungen abzufedern und eine konstruktive Anpassung zu fördern.

Coaching kann ein wirkungsvolles Instrument für die Gestaltung organisatorischer Veränderungen sein, da es den individuellen Veränderungsprozess mit den umfassenderen Transformationen einer Organisation verknüpft. Indem Coaches die Phasen des individuellen Wandels verstehen, können sie ihre Ansätze gezielt anpassen, um Einzelpersonen und Teams effektiv durch diese Phasen zu begleiten. Dies gilt sowohl für Führungskräfte als auch für

Mitarbeitende, da Coaching hilft, sowohl persönliche als auch kollektive Übergänge zu meistern und Veränderungen nicht nur zu implementieren, sondern langfristig zu verankern.

## 8 Literaturverzeichnis

- Armenakis, Achilles A., and Bedeian, Arthur G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*. 25(3): 293-315.
- Bareil, Céline (2013). Two paradigms about resistance to change. *Organization Development Journal*. 31(3), 59-71.
- Bovey, Wayne H., and Hede, Andy (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*. 22: 372-382.
- Brandes, Bianca (2020). Addressing Resistance to Change: An Explorative Study of the Potential of External Coaching. Ph.D. dissertation. Portsmouth: University of Portsmouth.
- Carver, Charles S., and Scheier, Michael F. (1998). *On the Self-Regulation of Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cilliers, Paul (1998). *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*. New York: Routledge.
- Clutterbuck, David (2007). *Coaching the Team at Work*. London: Nicholas Brealey International.
- Cunningham, Charles E., Woodward, Christel A., Shannon, Harry S., MacIntosh, John, Lendrum, Bonnie, Rosenbloom, David, Brown, Judy (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75(4): 377-392.
- George, Jennifer M., and Jones, Gareth R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*. 54(4): 419-444.
- Grant, Anthony M. (2006). An integrative goal-focused approach to executive coaching. In Dianne R. Stober & Grant, Anthony M. (2006). *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients*. John Wiley & Sons, Inc. 153-192.
- Grant, Anthony M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*. 14(2): 258-280.
- Grant, Anthony M., Passmore, Jonathan, Cavanagh, Michael J., and Parker, Helen M. (2010). The state of play in coaching today: A Comprehensive review of the field. *Annual Review of Industrial & Organizational Psychology*. 25: 125-167.
- Grover, Simmy, and Furnham, Adrian (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PLoS ONE*. 11(7): e0159137.
- Hawkins, Peter, and Smith, Nick (2006). *Coaching, Mentoring and Organizational Consultancy: Supervision and Development*. Maidenhead: Maidenhead Open University Press.

- Huflejt-Łukasik, Mirosława (2010a). The practical meaning of a coaching contract. In Lidia D. Czarkowska (2010) *Coaching as a Method of Developing Human Potential*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. 245-252.
- Huflejt-Łukasik Mirosława, Jedrzejczyk Jan and Podlas Piotr (2022). Coaching as a Buffer for Organisational Change. *Frontiers in Psychology*. 13:841804.
- Hunt, James M., & Weintraub, Joseph R. (2002). *The coaching manager: Developing top talent in business*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Jenner, Richard A. (1994). Changing patterns of power, chaotic dynamics and the emergence of a post-modern organizational paradigm. *Journal of Organizational Change Management*. 7(3): 8-21.
- Kotter, John P. (1995). *Leading change. Why Transformation Efforts Fail*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Leonard, Skipton, Lewis, Rachel, Freedman, Arthur, & Passmore, Jonathan (2013). *Handbook of the psychology of leadership, change, and organizational development*. Oxford: The Wiley-Blackwell.
- Lewis, Sarah, Passmore, Jonathan, & Cantore, Stefan (2008). *Appreciative Inquiry for Change Management: Using AI to Facilitate Organizational Development*. London: Kogan Page.
- Mäkikangas, Anne, Mauno, Saija, Selenko, Eva, and Kinnunen, Ulla (2019). Toward an understanding of a healthy organizational change process: a three-wave longitudinal study among university employees. *International Journal of Stress Management*. 26(2): 204-212.
- Morgernstern, Martin (2013). Vom Idealismus zur realistischen Ontologie. Das Frühwerk Nicolai Hartmanns. *Philosophia*. 5, 3-35.
- O'Connor, Joseph, and Lages, Andrea (2009). *How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching*. London: A&C Black.
- Oreg, Shaul (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15(1): 73-101.
- Oreg, Shaul, Vakola, Maria, and Armenakis, Achilles A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: a 60-year review of quantitative studies. *The Journal of Applied Behavioral Science*. 47(4): 461-524.
- Palmer, Ian, and Dunford, Richard (2008). Organizational change and the importance of embedded assumptions. *British Journal of Management*. 19(s1): S20-S32.
- Prochaska, James O. and DiClemente, Carlo C. (1984). *The transtheoretical approach: Crossing the traditional boundaries of therapy*. Homewood, IL: Dow-Jones.
- Reichers, Arnon, Wanous, John, and Austin, James T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*. 11(1): 48-59.

- Rosha, Angelina, and Lace, Natalja (2016). The scope of coaching in the context of organizational change. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2(1): 1-14.
- Stober, Dianne R. (2008). Making it stick: coaching as a tool for organizational change. *Coaching: An International Journal of Theory Research and Practice Research and Practice*. 1: 71-80.
- Stober, Dianne and Grant, Anthony M. (Eds.) (2006). Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients. pp. 153-192. New York: John Wiley & Sons.
- Vakola, Maria, and Nikolaou, Ioannis (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee Relations*. 27(2): 160-174.
- Weick, Karl E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. New York: Addison-Wesley.