

PEER-COACHING KMU: TRANSFORMATION VON INNEN

by Volkmar Langer

Categories: Leadership, Leadership Coaching Challenge

Tags: Innere Transformation, KMU, Peer-Coaching

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Ein mittelständischer Maschinenbauer investiert 2,3 Millionen Euro in ein neues ERP-System. Sechs Monate nach dem Go-Live funktioniert die Software technisch einwandfrei – doch die Produktionsleiter führen ihre Excel-Listen weiterhin parallel. »Das alte System kenne ich«, erklärt einer von ihnen. »Da weiß ich, wo ich stehe.« Was auf den ersten Blick wie Rückständigkeit wirkt, offenbart einen fundamentalen blinden Fleck, der in deutschen KMU weitverbreitet ist: **Digitale Transformation wird als technisches Problem behandelt – obwohl sie ein kulturelles und psychologisches ist.** Genau hier setzt folgender Beitrag an.

Denn Haltung entscheidet - nicht Technologie!

Präsentation mitnehmen

Die KMU-Realität: Transformieren im laufenden Betrieb

Im Gegensatz zu Konzernen haben KMU keine separate IT-Abteilung, kein Transformationsbudget für Experimente und keine Zeit für monatelange Projekte. Die Waren müssen morgen trotzdem raus. Neue KI-Systeme warten auf Nutzung. Und Fachkräfte fehlen überall. Die Gleichzeitigkeit von Betrieb und Wandel macht Reflexion zum scheinbaren Luxus – und genau das wird zum strukturellen Verhängnis.

Die drei KMU-spezifischen Fallen

"Wer scheitert, wird bei der nächsten Beförderung übergangen." Diese Logik immunisiert gegen Veränderung – doch in VUCA-Umfeldern überlebt nur, wer lernt.

1

Ressourcenknappheit

Sie transformieren, während der Betrieb läuft. Ein Fehler ist **existenziell**, nicht isoliertes Projektrisiko.

2

Klassische Führung

Der Eigentümer ist der beste Techniker. Plötzlich verstehen Jüngere mehr als er.

3

Fehlerintoleranz

Bei geringen Margen gefährden Fehler die Liquidität. Wer nicht experimentiert, macht keine Fehler – aber überlebt nicht.

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Hinzu kommen drei spezifische Fallen, die KMU fundamental von Großunternehmen unterscheiden (Bosse et al., 2019, S. 19):

1. **Ressourcenknappheit:** Ein Fehler in der Transformation ist existenziell, nicht isoliertes Projektrisiko.
2. **Klassisches Führungsverständnis:** Der Eigentümer war über Jahrzehnte der beste Techniker – seine Identität ist an Expertise gekoppelt. Digitalisierung bedroht genau diese Identität.
3. **Fehlerintoleranz:** Bei geringen Margen gefährden Fehler die Liquidität. Die Konsequenz ist eine Kultur, in der Probleme vertuscht statt gelöst werden.

Das zentrale konzeptionelle Missverständnis dahinter: KMU behandeln Digitalisierung als **kompliziertes** Problem – »Finde die richtige Technologie, implementiere sie, Problem gelöst.« Snowden und Boone (2007) zeigen im Cynefin-Framework jedoch einen entscheidenden Unterschied:

Maschinenwartung ist *kompliziert* – Expertenwissen führt zu vorhersagbaren Ergebnissen. Führungskultur ist *komplex* – hier entstehen Muster nur durch iteratives Experimentieren, nicht durch den richtigen Konfigurationsknopf. Digitalisierung in KMU operiert in Komplexität, wird aber organisiert wie etwas Kompliziertes. Diese Verwechslung ist teuer.

Kompliziert vs. Komplex

Das zentrale Missverständnis

Kompliziert

Maschinenwartung: Expertenwissen löst es. Planbar, vorhersagbar.

Komplex

Führungskultur: Etablierte Muster, persönliche Bindungen, gewachsene Identitäten. Nur iteratives Experimentieren hilft.

Führung in Transformation: "Der Bienenhirte" von Rini van Solingen als Metapher



Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Der blinde Fleck: Warum Technologie-Investitionen ins Leere laufen

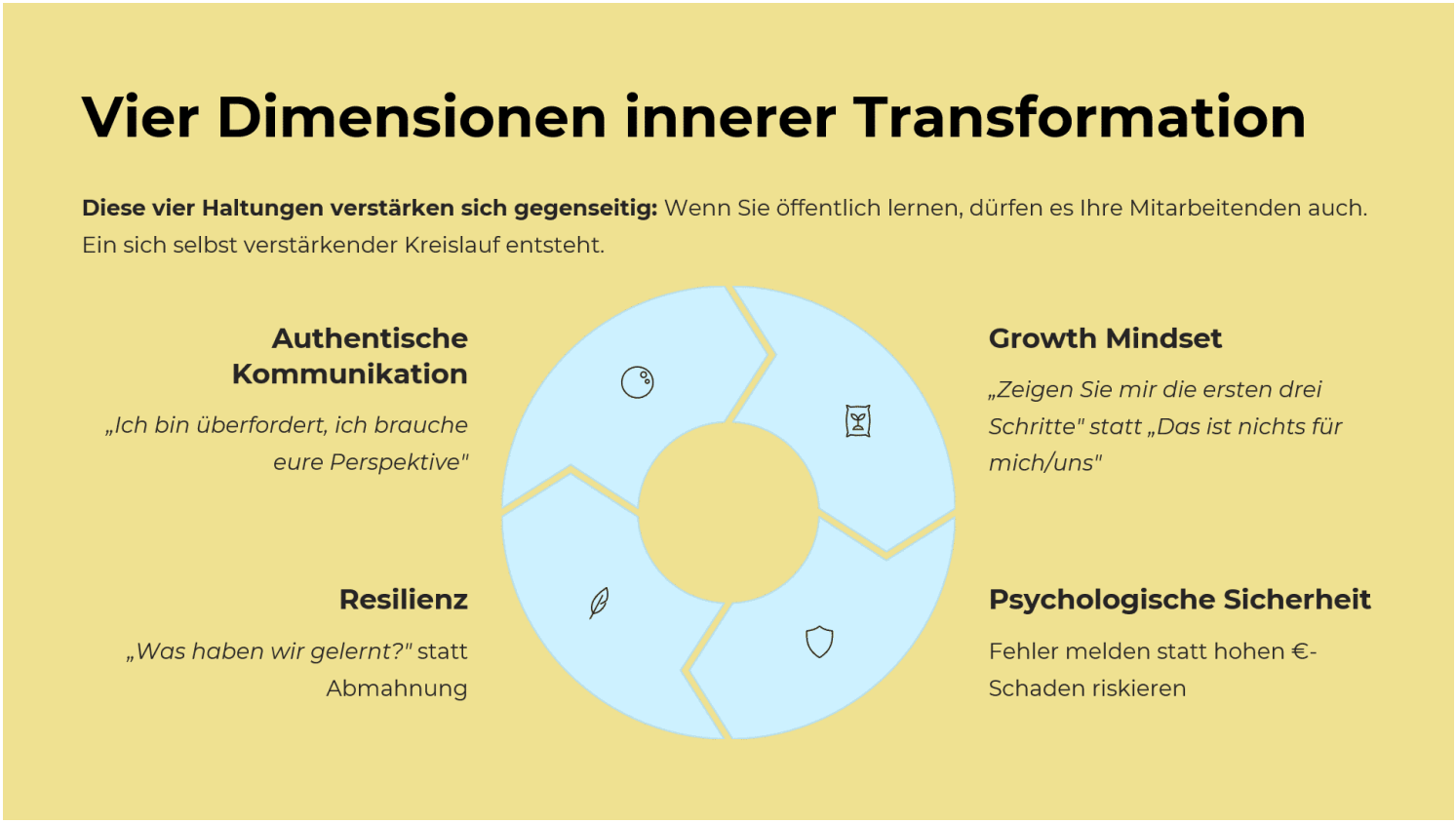
Kotter (2012) schätzt, dass rund 70% aller Change-Projekte scheitern. Die Ursache liegt selten in schlechter Software oder fehlenden Prozessen. Sie liegt darin, dass Widerstand gegen Veränderung keine Charakterschwäche ist, sondern eine **rationale Reaktion auf wahrgenommene Kontrollverluste** (Oreg, 2006). In KMU, wo persönliche Bindungen über Jahrzehnte gewachsen sind, wird jede Technologie-Intervention als impliziter Vertrauensbruch erlebt.

Schulungen und neue Organigramme beheben das nicht. Was es braucht, ist das, was Heifetz und Linsky (2002, S. 11–15) »adaptive Arbeit« nennen: die gemeinsame Reorganisation von Bedeutungen – also die Frage, was Sicherheit, Kompetenz und Erfolg in einer digital transformierten Welt überhaupt bedeuten. Kugler und Anrich (2018, S. 100) formulieren es prägnant: »Der Wandel muss zuerst in den Köpfen vollzogen werden.

Das ist keine Metapher. Es ist ein Programm.

Innere Transformation: Vier Haltungen, die digitalen Wandel erst möglich machen

Was genau ist mit »innerem Wandel« gemeint – und wie lässt er sich operationalisieren? Innere Transformation unterscheidet sich vom klassischen Change Management durch ihre Tiefenstruktur. Während Kotter (1996, S. 20) Verhaltensänderung durch strukturelle Interventionen anstrebt, zielt innere Transformation auf die Reorganisation dessen ab, was Menschen als wahr, möglich und richtig wahrnehmen (Mezirow, 1997). Sie ist langsamer – aber in VUCA-Kontexten nachhaltiger, weil Verhaltensrepertoires veralten, Haltungen aber bleiben.



Konkret lässt sich innere Transformation durch **vier sich gegenseitig verstärkende Dimensionen** beschreiben:

1. **Growth Mindset – Von »Das ist nichts für mich« zu »Zeig mir die ersten drei Schritte«**
   Ein 54-jähriger Geschäftsführer lehnt sich in einem Cloud-Workshop nach 20 Minuten zurück: »Ich bin kein Computermensch.« Dweck (2006, S. 15) analysiert das als Fixed Mindset – die Überzeugung, dass Fähigkeiten unveränderlich sind und Scheitern die Identität bedroht. Menschen mit Growth Mindset hingegen interpretieren Scheitern als Lernchance. Wenn der Geschäftsführer sein Mindset verschiebt, schafft er damit auch psychologische Sicherheit im Team: Wenn der Chef zugibt, etwas nicht zu wissen, dürfen es Mitarbeitende auch (Heifetz & Linsky, 2002, S. 123–128).
2. **Psychologische Sicherheit – Von Fehlertoleranz zur Lernkultur**
   Eine Produktionsmitarbeiterin entdeckt einen Software-Fehler. Sie schweigt aus Angst, als inkompetent zu gelten. Drei Wochen später: 120.000 Euro Schaden durch fehlerhafte Rechnungen (Edmondson, 1999). Menschen schweigen nicht aus mangelnder Kompetenz, sondern aus Angst vor Konsequenzen. Psychologische Sicherheit entsteht nicht durch Appelle, sondern durch konsistentes Vorleben. Brown (2018, S. 40) argumentiert: Vulnerabilität ist keine Schwäche, sondern eine Führungskompetenz. Das Auseinanderklaffen von Führungsanspruch und gelebter Realität hat messbare Konsequenzen: Die Diskrepanz zwischen dem, was

Führungskräfte glauben, wie sicher der Raum ist, und dem, was Mitarbeitende tatsächlich erleben, führt global zu 33% geringerer Gewinnspanne (Accenture, 2023, zitiert nach Deep & Moayedi-Stummer, 2024).

3. **Resilienz – Von Druck zu Lernfähigkeit**
   Ein IT-Projekt scheitert. Der Projektleiter erwartet eine Abmahnung. Stattdessen fragt der Geschäftsführer: »Was haben wir gelernt?« Bonanno (2004) definiert Resilienz nicht als passives Durchhalten, sondern als aktive Fähigkeit, aus Rückschlägen zu lernen. Gerade in KMU, wo knappe Ressourcen den Druck erhöhen, ist diese Haltung kein Luxus – sie ist ein Überlebensfaktor.
4. **Authentische Kommunikation – Von Kontrolle zu Transparenz**
   Eine Geschäftsführerin erhält die Nachricht einer Auftragsstornierung. Ihr erster Impuls: eskalieren. Stattdessen pausiert sie und fragt sich: »Was hat diese Reaktion wirklich ausgelöst?« Diese Pause ist Achtsamkeit (Kabat-Zinn, 1990, S. 1–50) – die Fähigkeit, automatische Reaktionsmuster zu unterbrechen. Der Raum, der daraus entsteht, ermöglicht authentische Kommunikation: »Ich bin überfordert, ich brauche eure Perspektive.« Führungskräfte, die eigene Grenzen transparent machen, erzeugen tieferes Vertrauen als jene, die Unfehlbarkeit inszenieren (Brown, 2018).

Diese vier Dimensionen **verstärken sich gegenseitig**: Wenn der Geschäftsführer öffentlich lernt (Growth Mindset), signalisiert er, dass Nichtwissen legitim ist. Das schafft psychologische Sicherheit. Im sicheren Raum wagen Mitarbeitende Experimente – und scheitern manchmal. Wenn das Scheitern als Lernchance interpretiert wird (Resilienz), entsteht Vertrauen. Vertrauen ermöglicht authentische Kommunikation – die wiederum psychologische Sicherheit verstärkt. Ein sich selbst tragender Kreislauf.

Das Glaubwürdigkeitsparadoxon – Du kannst andere nicht in Transformationen begleiten, die Du selbst nicht durchlaufen hast

Ein Geschäftsführer verkündet in der Betriebsversammlung: »Ab jetzt sind wir eine lernende Organisation. Fehler sind willkommen.« Zwei Wochen später scheitert ein Pilotprojekt zur Prozessautomatisierung. Der Projektleiter berichtet. Der Geschäftsführer verschränkt die Arme: »Wie konnte das passieren?«

Der Projektleiter sieht nicht die Worte – er sieht die Körpersprache. **In KMU, wo Du als Führungsperson täglich sichtbar bist, lernen Menschen aus Beobachtung, nicht aus Betriebsversammlungen**.

Das ist das Glaubwürdigkeitsparadoxon: Führungskräfte können andere nicht in Transformationen begleiten, die sie selbst nicht durchlaufen haben (Boyatzis, 2008). Kegan und Lahey (2016, S. 123) zeigen: Wenn Führungskräfte ihre eigenen Lernprozesse sichtbar machen, entsteht fundamental

andere Innovationskraft. In KMU verschärft sich dieses Paradoxon zusätzlich – während Konzerne Führungsentwicklung in separaten Programmen organisieren können, muss die KMU-Führungskraft im laufenden Betrieb transformieren: parallel zu Liquiditätsengpässen, Kundenreklamationen und Personalentscheidungen.

Der Paradigmenwechsel lautet: **Vom Experten zum Lernbegleiter.** Ein 57-jähriger Maschinenbau-Eigentümer, der jeden Prozess kennt, steht vor dem Dilemma: Ein 28-jähriger Ingenieur erklärt Machine-Learning-Algorithmen. Sein erster Impuls: »Wir brauchen das nicht.« Drei Monate später gewinnt ein Wettbewerber mit datengestützter Qualitätskontrolle Marktanteile. Der entscheidende Schritt ist nicht Kompetenz, sondern Haltung: »Ich verstehe Machine-Learning nicht gut genug. Erklärt mir die Grundprinzipien – dann entscheide ich.« (Kernis, 2003; Goleman, 1995, S. 77–78). Nichtwissen eingestehen, zur Kollaboration einladen, Entscheidungsverantwortung behalten.

Peer-Coaching als Lösung – Der Zirkel des Vertrauens

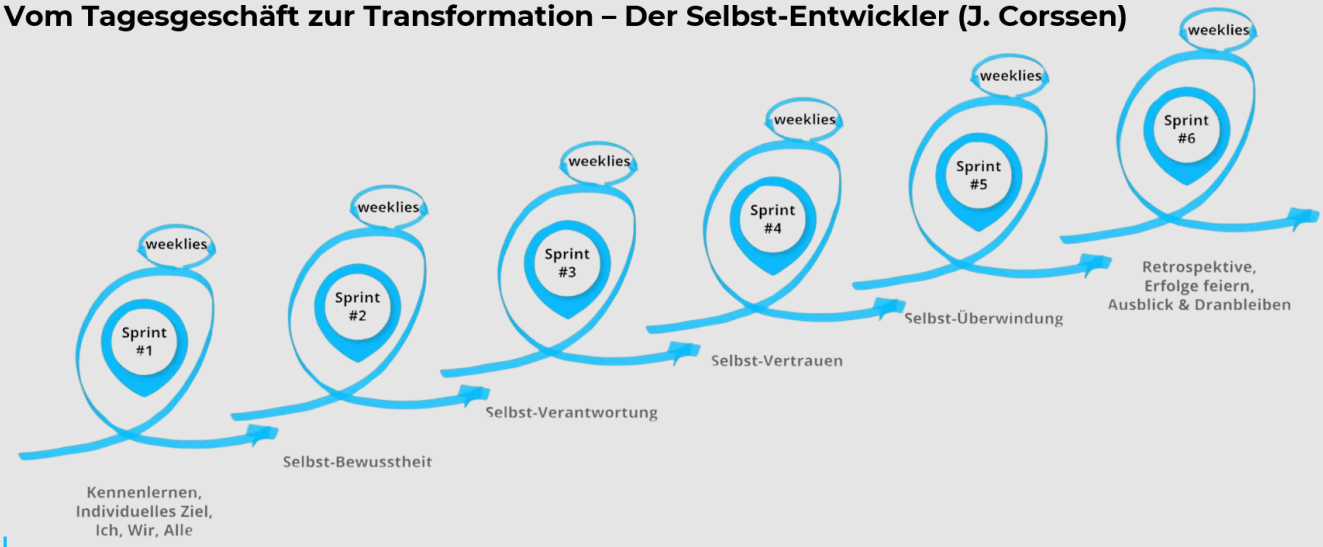
Wie aber vollziehen Führungskräfte diese innere Transformation, wenn sie selbst im operativen Tagesgeschäft stecken? Die Antwort liegt **nicht** in teuren externen Beratungsprogrammen oder zweitägigen Seminaren, die verpuffen, bevor das Tagesgeschäft am Montag wieder beginnt. Die Antwort liegt in einem Prinzip, das gleichzeitig wirksam, schlank und ressourcenschonend ist: **Peer-Coaching in kleinen Zirkeln**.

Die **Leadership Coaching Challenge (LCC)** operationalisiert genau diesen Ansatz als 12-Wochen-Peer-Coaching-Prozess – nicht als externe Intervention, sondern als iteratives Lernsystem, in dem Führungskräfte gemeinsam experimentieren, reflektieren und neue Praktiken verankern (Graf & Liebhart, 2025, S. 21). Das Format:

Merkmal	Ausprägung
Teilnehmende	3–5 Führungspersönlichkeiten
Dauer	12 oder 24 Wochen
Frequenz	Wöchentlich, max. 90 Minuten
Fokus	Selbstgewählte Führungsthemen zum Beispiel zur Haltung
Leitplanke	Strukturierter Zirkel-Guide mit Impulsen und Fragestellungen
Prinzip	Geschützter Raum für konstruktives Feedback auf Augenhöhe

Die sechs Sprints

Vom Tagesgeschäft zur Transformation – Der Selbst-Entwickler (J. Corssen)



> Ein Abteilungsleiter beginnt Meetings anders: Nicht mehr *„Was habt ihr erledigt?"*, sondern *„Was habt ihr gelernt?"* – experimentiert in Sprint 3, verändert die Teamkultur fundamental.

Die Sprint-Sequenz folgt der bewährten Logik von Lewin (1947): Unfreeze – Change – Refreeze:

- **Sprint 1–2 (Unfreeze):** Psychologische Sicherheit etablieren, Selbst-Bewusstheit schärfen, Reaktionsmuster erkennen
- **Sprint 3–4 (Change):** Selbst-Verantwortung übernehmen, erste Verhaltensexperimente im Arbeitsalltag, Selbst-Vertrauen aufbauen
- **Sprint 5–6 (Refreeze):** Growth Mindset verankern, neue Gewohnheiten mit der 1%-Methode festigen, Retrospektive und Transfer planen

Der Metarahmen basiert auf dem Selbst-Entwickler-Modell nach Corssen und Ehrenschwendner (2016): Transformation vollzieht sich durch Selbst-Bewusstheit, Selbst-Verantwortung, Selbst-Vertrauen und Selbst-Überwindung. Die Teilnehmenden arbeiten mit einem strukturierten Leitfaden (Langenberg & Langer, 2021), der drei Funktionen erfüllt: Input (wissenschaftlich fundierte Modelle), Reflexion (gezielte Selbsterkundungsfragen) und Aktion (konkrete Experimente im Tagesgeschäft).

Warum Peer-Coaching und kein klassisches Einzelcoaching?

Kurt Lewin (1947) zeigte bereits in frühen Gruppenexperimenten: Vorträge bewegten 3% der Teilnehmenden zur Verhaltensänderung, aktive Gruppendiskussion 32%. Die Peer-Group erzeugt soziale Selbstverpflichtung, die Wissenskonsum allein nicht leistet (Schreyögg & Geiger, 2016, S.

173). Wenn Gleichgesinnte ihre Misserfolge teilen, wird Scheitern zur Lernquelle statt zur Charakterfalle. Vulnerabilität wird nicht bestraft, sondern gehört. Die Gruppe normalisiert Rückfälle. Das ist die Wirklogik der LCC.

Die **fünf Zirkel-Prinzipien** bilden das tragende Gerüst:

- **Kleine Gruppen** schaffen große Wirkung
- **Freiwilligkeit** wird zur Kraftquelle
- **Zeitbegrenzung** schafft Fokus
- **Wertschätzung** bildet das Fundament
- **Offenheit** für Unbestimmtheit und unerwartete Erfahrungen

Fünf Erfolgsfaktoren für die Implementierung

Aus Pilotprojekten und Retrospektiven mit der LCC in KMU haben sich fünf kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

1. **Freiwilligkeit statt Anordnung:** Angeordnete Teilnahme senkt die Wirksamkeit drastisch. Transformation kann nicht verordnet, sondern nur modelliert werden.
2. **Geschäftsführung als Peer, nicht nur als Sponsor:** Wenn die Geschäftsführung selbst im Zirkel sitzt und öffentlich lernt, scheitert und reflektiert, verändert sich die Dynamik fundamental. Ein KMU-Inhaber formulierte es so: *»Normalerweise bin ich der Coach. Im Zirkel war ich Lerner. Unbequem – aber ich verstand plötzlich, wie sich meine Mitarbeitenden fühlen, wenn sie nicht die Antworten haben.«*
3. **Initiale Begleitung durch erfahrene Coaches:** Wenige begleitete Durchläufe befähigen den Zirkel zur selbstständigen Arbeit. Die einmalige Investition schafft dauerhafte interne Kompetenz statt fortlaufender Berater-Abhängigkeit.
4. **Messbare Wirkung sichtbar machen:** Vorher-Nachher-Befragungen zur psychologischen Sicherheit, 360-Grad-Feedback zu Führungsverhalten und Verhaltensdaten belegen Ergebnisse – und schaffen Akzeptanz bei KMU-Geschäftsführenden, die in messbare Wirkung investieren.
5. **Post-LCC-Zirkel zur Verstetigung:** Die LCC endet nicht nach zwölf Wochen. Quartalsweise 90-minütige Folgemeetings institutionalisieren die gelernten Praktiken und verhindern den Rückfall in alte Muster (Clear, 2018).

Erste Pilotprojekte (n ~ 50–80 Führungskräfte) zeigen vielversprechende Ergebnisse: Teilnehmende berichten von verbesserter Kommunikationskultur, mehr Teamvertrauen und konkreten Verhaltensänderungen. Mehrere Unternehmen weiteten die LCC nach dem Piloten auf weitere Führungsebenen aus – ein starkes Indiz für Wirksamkeit. Jung et al. (2025) weisen zudem statistisch signifikant nach, dass Zirkel-Programme psychologische Flexibilität und Netzwerkkompetenz messbar erhöhen, zitiert nach Graf und Liebhart (2025, S. 71).

Von der Praxis: Was sich wirklich verändert

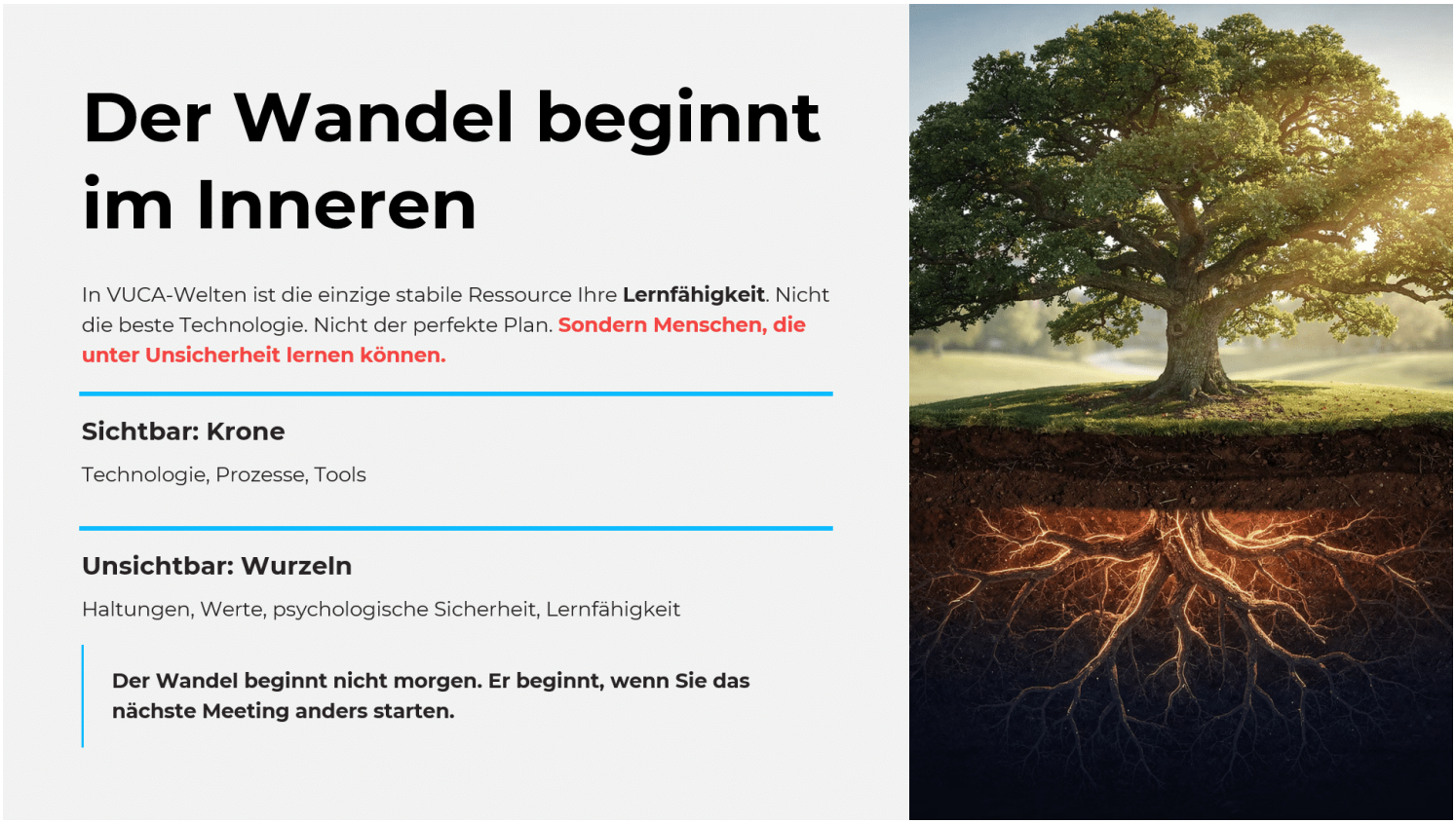
Ein Abteilungsleiter beginnt nach Sprint 3 der LCC, seine Teammeetings anders zu starten. Nicht mehr: »Was habt ihr erledigt?« – sondern: »Was habt ihr gelernt?« Diese scheinbar kleine Verschiebung ändert die gesamte Sinnstruktur des Meetings: von Kontrolle zu Reflexion. Von Rechenschaft zu Entwicklung (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

In einem anderen KMU verursacht ein Softwareentwickler einen Systemabsturz. Zwei Stunden Ausfallzeit, 50.000 Euro Schaden. Der Entwickler erwartet Vorwürfe. Stattdessen fragt der Geschäftsführer: »Was ist passiert? Was hast du gelernt? Wie verhindern wir das künftig?« Diese Szene verbreitet sich im Unternehmen: *»Hast du gehört? Der Chef hat ihn nicht gefeuert, sondern gefragt.«* (Edmondson, 1999). Psychologische Sicherheit wird **sichtbar, messbar, wirksam**.

Das sind keine Zufälle. Das sind die Früchte innerer Transformation – angestoßen durch eine Führungskraft, die selbst den Weg gegangen ist.

Der erste Schritt – und wann Du ihn gehst

Stell Dir einen Baum vor. Die Krone ist sichtbar: Technologie, Prozesse, Tools, Organigramme. Die Wurzeln sind unsichtbar: Haltungen, Werte, psychologische Sicherheit, Lernfähigkeit. Viele KMU investieren intensiv in die Krone – und vernachlässigen die Wurzeln. Doch ein Baum ohne gesunde Wurzeln überlebt keinen Sturm.



Fazit

In der VUCA-Welt (Bennett & Lemoine, 2014) ist die einzige wirklich stabile Ressource die **Lernfähigkeit von Menschen** – nicht die beste Technologie, nicht der perfekte Plan. Führungskultur mit psychologischer Sicherheit, Authentizität und Growth Mindset befähigt KMU nicht nur, digitalen Wandel zu überstehen – sie ermöglicht kontinuierliche Anpassung als Dauerzustand (Mezirow, 1997; Edmondson, 1999).

Peer-Coaching bietet KMU einen wirkungsvollen und leistbaren Ansatz für genau diese innere Transformation. Keine teuren Beraterverträge. Keine mehrtägigen Off-Site-Seminare. Sondern kleine Zirkel von 3–5 Führungspersönlichkeiten, die wöchentlich 90 Minuten gemeinsam lernen, scheitern, reflektieren und wachsen – und damit eine Lernkultur schaffen, die das gesamte Unternehmen trägt.

Der Wandel beginnt nicht morgen. Er beginnt, **wenn Du das nächste Meeting anders startest**.

Hinweis: Der Beitrag wurde am 13.03.2026 auf dem **#CLCamp26** erstmals vorgestellt und zuerst auf unserer LCC-Website veröffentlicht.

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Quellenverzeichnis

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311–317. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001

Bonanno, G. A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events? *American Psychologist*, *59*(1), 20–28. https://doi.org/10.1037/0003-066X.59.1.20

Bosse, C. K., Hellge, V., Schröder, D., & Dupont, S. (2019). Digitalisierung im Mittelstand erfolgreich gestalten. In C. K. Bosse & K. J. Zink (Hrsg.), *Arbeit 4.0 im Mittelstand: Chancen und Herausforderungen des digitalen Wandels für KMU* (S. 13–32). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-662-59474-2_2

Boyatzis, R. E. (2008). Leadership development from a complexity perspective. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *60*(4), 298–313. https://doi.org/10.1037/1065-9293.60.4.298

Brown, B. (2018). *Dare to lead: Brave work. Tough conversations. Whole hearts.* Random House.

Clear, J. (2018). *Atomic habits: An easy & proven way to build good habits & break bad ones.* Penguin.

Corssen, J., & Ehrenschwendner, S. (2016). *Das Corssen-Prinzip: Die vier Werkzeuge für ein freudvolles Leben.* Arkana.

Deep, M., & Moayedi-Stummer, S. (2024). Welchen Einfluss Diversität und Toleranz auf den Unternehmenserfolg haben. In Z. Nogai (Hrsg.), *Ideen von heute für die Arbeitswelt von morgen* (S. 171–180). Haufe. https://doi.org/10.34157/978-3-648-17366-4_16

Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success.* Random House.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ.* Bantam Books.

Graf, N., Kemether, K., & Liebhart, U. (2022). *#WOL – Effekte von organisationsinternen Einsätzen von Working Out Loud.* FH Kärnten. https://www.fh-kaernten.at/studium/wirtschaft-management/studien-berichte

Graf, N., & Liebhart, U. (2025). *Die Kraft der Learning Circles: Umsetzung, Wirkung und Einsatzmöglichkeiten* (1. Aufl.). Vahlen.

Heifetz, R. A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading.* Harvard Business Review Press.

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Jung, B., Zeller, C., & Schorlemmer, J. (2025). Fallstudie 09 KfH Kuratorium für Dialyse und Nierentransplantation e.V. In N. Graf & U. Liebhart (Hrsg.), *Die Kraft der Learning Circles* (S. 222–229). Vahlen.

Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness.* Delta.

Kegan, R., & Lahey, L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization.* Harvard Business Review Press. https://doi.org/10.48558/X1XV-3Z72

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, *14*(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01

Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. (2006). *Evaluating training programs: The four levels.* Berrett-Koehler Publishers.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (2. Aufl.). Harvard Business Review Press.

Kugler, S., & Anrich, F. (2018). *Digitale Transformation im Mittelstand mit System.* Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-22914-6

Langenberg, G., & Langer, V. (2021). *Leadership Coaching Challenge: Self-Empowerment Framework* (2., überarbeitete Aufl.). LACOBE GmbH. https://leadership-coaching-challenge.de

Langer, V. (2023). Veränderungsarbeit durch Peer Coaching – Selbstentwicklung im Kreis. *managerSeminare*, (300), 78–84.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science. *Human Relations*, *1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Mezirow, J. (1997). Transformative learning: Theory to practice. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *1997*(74), 5–12. https://doi.org/10.1002/ace.7401

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *15*(1), 73–101. https://doi.org/10.1080/13594320500451247

Schreyögg, G., & Geiger, D. (2016). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (6. Aufl.). Springer Gabler.

Snowden, D. J., & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, *85*(11), 68–76.

Bildquellen Folienhintergründe gestaltet mit Gamma Pro.

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge

Comments



Volkmar Langer – 2026-08-24 16:31:57

Vielen Dank für diese Frage, sie trifft einen wunden Punkt vieler Entwicklungsformate. Ihre Beobachtung deckt sich mit unserer Erfahrung. In der ersten Situation, dem neuen Auftrag mit unbekannter Herausforderung, ist die Tür meist offen. Auftraggeber sehen das Potenzial hier sofort, weil das Peer-Coaching keine zusätzliche Baustelle eröffnet, sondern am realen Projekt entlang arbeitet. Systemisch betrachtet passiert im Zirkel genau das, was Sie beschreiben: Vorhandene Ressourcen werden gezielt gestärkt. Der Unterschied zum Einzelcoaching liegt in der Perspektivenvielfalt. Fünf Führungskräfte mit unterschiedlichen Blickwinkeln erzeugen in 90 Minuten mehr brauchbare Optionen, als ein Einzelner in Wochen entwickelt. Das Wissen ist im Haus, es ist nur selten miteinander verbunden. Die zweite Situation ist die eigentlich interessante. Was Sie beschreiben, ist gut erforscht: Unter wahrgenommener Bedrohung verengen Organisationen ihre Informationsverarbeitung und greifen verstärkt auf eingeübte Routinen zurück, der sogenannte Threat-Rigidity-Effekt (Staw et al., 1981). Genau dann wäre Perspektivenvielfalt am wertvollsten, und genau dann ist sie am schwersten zugänglich. Wir versuchen diese Lücke über vier Hebel zu schließen: Anschluss an die Dringlichkeit, nicht an die Entwicklung. Der Zirkel bearbeitet die reale Frage, die ohnehin auf dem Tisch liegt. Wir verkaufen keine Kompetenzentwicklung, die entsteht im besten Fall als Nebenprodukt. Niedrige Einstiegskosten. 90 Minuten pro Woche (oder alle zwei Wochen) in einer bestehenden Gruppe sind auch unter Druck darstellbar. Ein zweitägiges Offsite ist es nicht. Die Geschäftsführung kann ebenfalls als Peer im Kreis dabei sein, nicht als Auftraggeberin. Das senkt die Kosten des Andersdenkens spürbar und ist die praktische Voraussetzung für psychologische Sicherheit (Edmondson, 1999). Ohne sie bleibt jede Krisenrunde eine Bestätigungsrunde. Experimente statt Beschlüsse. Wir arbeiten mit kleinen, reversiblen Schritten. Unter wirtschaftlichem Druck ist die Bereitschaft zu einem Test mit begrenztem Risiko deutlich höher als zu einer Kursänderung. Eine Einschränkung gehört dazu: In der akuten Krise, wenn es um Liquidität und Wochen geht, ist Peer-Coaching nicht das richtige Instrument. Da braucht es Sanierung, nicht Reflexion. Der wirksame Zeitpunkt liegt davor, wenn der Druck spürbar ist, aber noch Handlungsspielraum besteht. Ehrlicherweise ist das oft die eigentliche Beratungsleistung: den Unterschied zwischen diesen beiden Lagen gemeinsam zu benennen. Quellenhinweise zur Vertiefung Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999 Staw, B. M., Sandelands, L. E., & Dutton, J. E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis. Administrative Science Quarterly, 26(4), 501–524. https://doi.org/10.2307/2392337

Blogbeitrag Leadership Coaching Challenge



Anke Hagstotz – 2026-08-12 12:25:22

Ich finde das Coaching-Modell sehr interessant. Allerdings habe ich noch eine Frage dazu. Aus meiner Erfahrung entsteht der Bedarf für Coaching häufig dann, wenn sich Rahmenbedingungen von außen verändern – entweder durch eine positive Entwicklung, z. B. einen neuen Auftrag mit einer bislang unbekannten Herausforderung, oder durch eine negative Entwicklung, etwa sinkende Umsatzzahlen, die ein Überdenken der bisherigen Strategie erforderlich macht. Im ersten Fall erlebe ich häufig, dass zunächst alle verfügbaren Ressourcen darauf konzentriert werden, den bestmöglichen Projekterfolg zu erzielen. Ein Coaching-Ansatz würde hier aus meiner Sicht vor allem bedeuten, die bereits vorhandenen Ressourcen gezielt zu stärken und die Organisation bzw. die Beteiligten in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Im zweiten Fall habe ich dagegen die Erfahrung gemacht, dass gerade unter wirtschaftlichem Druck häufig auf bekannte und vermeintlich bewährte Methoden zurückgegriffen wird – und damit wenig Raum für neue Ansätze bleibt. Daher würde mich interessieren: Wie sehen Ihre Auftraggeber das Potenzial Ihres Coaching-Modells in diesen beiden Situationen? Und wie gelingt es Ihnen, gerade in Veränderungs- oder Krisensituationen die notwendige Offenheit für einen Coaching-Ansatz zu schaffen und diese Lücke zwischen Veränderungsbedarf und tatsächlichem Handeln zu schließen?