



Nachhaltig führen in Zeiten disruptiver Veränderung

*Systemische Coachingmethoden zur
Stärkung von Sinn,
Perspektivfähigkeit und
Handlungskraft*

Arbeit im Rahmen der Ausbildung
zum Systemischen Coach

Anna Sygulla

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
2 Kontext der Transformation und die Rolle innerer Kompetenzen	2
4 Systemische Coachingmethoden zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsmanager:innen	5
4.1 Vision und sinnorientierte Zukunftsarbeit	5
4.2 Perspektivwechsel durch systemische Fragen	6
4.3 Reframing von Widerständen.....	8
4.4 Ressourcen- und Wertearbeit.....	9
5 Fazit	11
Literaturverzeichnis	12

1 Einleitung

Organisationen befinden sich gegenwärtig inmitten weitreichender Umbrüche. Während die digitale Transformation und KI aktuell in aller Munde sind, gilt es weiterhin Geschäftsmodelle ökologisch und sozial tragfähig weiterzuentwickeln, ohne die kurzfristige Wettbewerbsfähigkeit aus dem Blick zu verlieren und auf geopolitische Rahmenbedingungen zu reagieren.

Mitten in diesem widersprüchlichen Feld arbeiten Nachhaltigkeitsmanager:innen. Sie sollen Transformationsprozesse vorantreiben und regulatorische Anforderungen erfüllen. Somit nehmen sie die Rolle eines „Change Agent“ ein, der Veränderungsprozesse in Unternehmen begleitet. (Rogers, 2003) Dabei agieren sie oft ohne formale Entscheidungsautorität, in Organisationen, die wirtschaftliche Interessen priorisieren. Veränderungen werden stattdessen über Kommunikation, Überzeugungsarbeit und die gezielte Beeinflussung organisationaler Entscheidungsprozesse angestoßen. Dies trägt zur widersprüchlichen Natur der Rolle als „Change Agent“ bei, da sie weitreichende Verantwortung mit begrenztem Einfluss verknüpft. Wertekonflikte, das anhaltende Erleben begrenzter Wirksamkeit und emotionale Erschöpfung können die Folge sein (Wamsler, 2020; Cohen, 2012) Daraus ergibt sich die Frage, welche Unterstützungsangebote geeignet sind, um diese Personengruppe wirksam zu begleiten.

Systemisches Coaching wird in der Fachliteratur als Ansatz diskutiert, der Menschen in Veränderungsrollen stärken kann. Es schafft einen strukturierten Reflexionsraum, in dem Handlungsoptionen im Kontext organisationaler Zusammenhänge klarer werden. (Greif, 2008) Die vorliegende Arbeit beschreibt, welche konkreten Coachingmethoden dazu beitragen können, dass Nachhaltigkeitsmanager:innen sinnorientiert, perspektivfähig und handlungsfähig bleiben. Dazu wird zunächst der Transformationskontext skizziert und das Spannungsfeld der Rolle beschrieben, bevor systemisches Coaching als Ansatz und schließlich einzelne Methoden vorgestellt werden.

2 Kontext der Transformation und die Rolle innerer Kompetenzen

Die Notwendigkeit einer nachhaltigen Transformation ergibt sich aus dem Ausmaß der globalen ökologischen und sozialen Krisen, welche die langfristige Tragfähigkeit bestehender Wirtschafts- und Produktionsmodelle in Frage stellen. Nach aktuellem Stand

gelten sechs der neun planetaren Belastungsgrenzen als überschritten, darunter jene für Klimawandel, Biodiversitätsverlust und die Veränderung biogeochemischer Kreisläufe. (Richardson et al., 2023) Mit dem Überschreiten der Grenze ist die weitere Entwicklung des jeweiligen Systems von Unsicherheit geprägt. Dies gilt gleichermaßen für die Entwicklung von Gesellschaften und Geopolitik. Die dadurch entstehende Weltlage beschreibt das BANI-Modell von Cascio. Das Akronym steht für vier Eigenschaften des gegenwärtigen Kontexts: Brüchigkeit (brittle), Angst (anxious), Nichtlinearität (non-linear) und Unbegreiflichkeit (uncomprehensible) (Kruse, 2025).

Der Kampf gegen die Klimakrise hat in den vergangenen Jahren zu einem Ausbau regulatorischer Vorgaben für Unternehmen geführt. Vor dem Hintergrund des 1,5-°C-Ziels des Paris Agreement wurden mit der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) und dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verbindliche Anforderungen in der EU an Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sorgfaltspflichten geschaffen. (Umweltbundesamt, 2026) Mit den im Jahr 2025 vorgeschlagenen Anpassungen durch die European Kommission im sogenannten Omnibus-I-Paket wurden Teile dieser Regelwerke jedoch abgeschwächt, was die Umsetzung für Unternehmen vereinfachen sollte. Was als verbindlicher Entwicklungspfad schien, ist erneut zur Verhandlungssache geworden, was zu Unsicherheit im Umgang mit Nachhaltigkeitsanforderungen bei Unternehmen führt. (Velte, 2026) Gleichzeitig gibt es im politischen und gesellschaftlichen Kontext zahlreiche polarisierte Debatten, welche systemische Veränderungen verlangsamen und behindern (Teichler et al., 2025).

Nachhaltige Transformation lässt sich nicht allein durch Regulierung oder neue Technologien vorantreiben. Geels (2011) hat in seiner Mehrebenen-Perspektive gezeigt, dass tiefgreifender gesellschaftlicher Wandel immer auf mehreren Ebenen gleichzeitig passiert: in Nischenpraktiken, in institutionellen Strukturen und in veränderten gesellschaftlichen Leitbildern. Transformationsprozesse brauchen demnach nicht nur neue Gesetze und Technologien, sondern auch Menschen, die anders entscheiden, führen und kommunizieren. Veränderungen in Führungskulturen und individuellen Handlungsweisen sind demnach kein weiches Begleitphänomen, sondern stellen eine strukturelle Notwendigkeit dar. (Geels, 2011)

Dieser Ansatz spiegelt sich auch in den Inner Development Goals (IDGs) wider, welche eine Weiterentwicklung der Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen

darstellen. Die SDGs umfassen 17 Ziele für eine nachhaltige Entwicklung, darunter Bekämpfung von Armut oder Einsatz erneuerbarer Energien. Die IDGs beschreiben die notwendigen persönlichen Kompetenzen, welche für die Schaffung dieser externen nachhaltigen Entwicklungen notwendig sind. Dazu zählen beispielsweise Selbstreflexion, die Fähigkeit zur Perspektivübernahme, Empathie, Kooperationsbereitschaft und wertorientiertes Handeln. (IDG Initiative 2021)

Für Nachhaltigkeitsmanager:innen, die beruflich regelmäßig zwischen unterschiedlichen Interessen navigieren, sind das zentrale Berufsanforderungen in einem volatilen Arbeitsumfeld. Organisationale Planungen werden durch externe Entwicklungen unterbrochen, Strategien verlieren ihre Aktualität und regulatorische Anforderungen verändern sich. Wer Nachhaltigkeitsmanager:innen fragt, warum sie diesen Beruf gewählt haben, hört oft ähnliche Antworten: die Überzeugung, dass Wirtschaft und Ökologie in einem anderen Verhältnis zueinanderstehen müssen als bisher. Dieser gesellschaftliche Antrieb trifft in der Berufswirklichkeit auf Organisationen, deren Managementlogik primär ökonomisch ist.

3 Systemisches Coaching als Unterstützung für Transformationsakteure

Coaching hat sich in den vergangenen Jahrzehnten zu einem etablierten Instrument der Personal- und Führungskräfteentwicklung entwickelt. Insbesondere im Kontext organisationaler Transformationen findet es zunehmend Anwendung. Grant (2014, 13) definiert Coaching als einen zielorientierten, kollaborativen Gesprächsprozess, der das Nachdenken über Lösungen, das Entwickeln von Handlungsplänen und die Stärkung persönlicher Selbstwirksamkeit unterstützt. (Grant; 2014, 13)

Das systemische Coaching baut auf den Grundlagen der Systemtheorie und der systemischen Beratung auf. Ein zentrales Prinzip ist die Betrachtung von Menschen und Organisationen als miteinander vernetzte, kommunikative Systeme. Menschliches Verhalten lässt sich demnach nicht isoliert erklären, sondern ist stets in soziale Gefüge und organisationale Strukturen eingebettet. (Simon, 2015) Was wie ein individuelles Problem einer Person aussieht, ist häufig Ausdruck von Dynamiken in dem System, in dem sie agiert. Wandel resultiert dabei nicht als Folge von direkten Interventionen, sondern durch die Veränderung von Kommunikationsmustern und der Umdeutung von Situationen. Der Coach gibt insofern

keine Lösungen vor, sondern begleitet die Klientin oder den Klienten durch gezielte Fragen und Reflexionsimpulse dabei, eigene Antworten zu erarbeiten. Die Expertenrolle bleibt immer beim Coachee. (Radatz, 2010)

Für Nachhaltigkeitsmanager:innen kann Coaching folgende Vorteile bringen. Auf der persönlichen Ebene schafft Coaching einen geschützten Reflexionsraum, der im operativen Berufsalltag kaum existiert. Dieser ermöglicht Klarheit über die eigene Rolle, über treibende Werte und Optionen, die in der täglichen Arbeit untergehen. Coaching kann jene Fähigkeiten fördern, die für Transformationsarbeit gebraucht werden: Selbstreflexion, Empathie, Resilienz und wertebasiertes Entscheiden. (Greif, 2008)

4 Systemische Coachingmethoden zur Unterstützung von Nachhaltigkeitsmanager:innen

Nachhaltigkeitsmanager:innen nehmen in Organisationen häufig die Rolle von Transformationsakteuren ein: Sie entwickeln Strategien, initiieren Veränderungsprozesse und vertreten nachhaltige Perspektiven gegenüber unterschiedlichen Stakeholdern. Gleichzeitig bewegen sie sich in Spannungsfeldern zwischen kurzfristigen wirtschaftlichen Anforderungen, internen Machtstrukturen und dem eigenen Anspruch an eine wirkungsvolle Arbeit. Die folgenden vier Methoden wurden ausgewählt, weil sie jeweils an einem spezifischen Aspekt der Herausforderungen ansetzen. Es handelt sich nicht um ein vollständiges Methodenrepertoire, sondern um eine thematisch begründete Auswahl.

4.1 Vision und sinnorientierte Zukunftsarbeit

Transformationsarbeit ist langwierig. Wer Nachhaltigkeitsziele in Organisationen vorantreibt, muss über lange Zeiträume an Dingen arbeiten, deren Wirkung nicht absehbar ist. In solchen Phasen fällt die alltägliche Arbeit leicht aus ihrem größeren Zusammenhang. Visionen können diese zurückführen, weil sie ein Bild der angestrebten Zukunft lebendig halten und Orientierung geben, insbesondere in Situationen, in denen wenig Bestätigung erfolgt. (Scharmer 2016, 31)

Im systemischen Coaching wird mit Zukunftsprojektionen gearbeitet, um diesen Zugang zu ermöglichen. Der Coachee wird eingeladen, sich gedanklich in eine Zukunft hineinzuversetzen, in der ein bestimmtes Ziel bereits verwirklicht ist. De Shazer und Dolan (2007) haben dieses Grundprinzip in der lösungsorientierten Therapie als Wunderfrage

beschrieben: Was wäre am nächsten Morgen konkret anders, wenn das Problem über Nacht verschwunden wäre? Die Frage soll die Problemfokussierung auflösen und den Fokus auf eine erlebbare Veränderung richten. (De Shazer & Dolan, 2007)

Für Nachhaltigkeitsmanager:innen lässt sich dieser Grundgedanke auf eine organisationale Dimension ausweiten:

- Wie sieht Ihr Unternehmen in fünf Jahren aus, wenn Nachhaltigkeit in allen Kernprozessen verankert ist?
- Was ist an Ihrem Arbeitsalltag dann konkret anders, welche Entscheidungen werden selbstverständlich anders getroffen?
- Welche Schritte haben Sie von heute aus dorthin geführt?

Die dritte Frage markiert den methodisch entscheidenden Schritt. Der Coachee arbeitet sich gedanklich vom Ziel zurück in die Gegenwart. Aus der Perspektive des bereits Erreichten können Schritte für die Gegenwart definiert werden. Diese Rückwärtsprojektion erzeugt ein anderes Handlungsgefühl als die Formulierung von Plänen für die Zukunft unter Ungewissheit. Locke und Latham (2002) belegen, dass klar formulierte und als erreichbar erlebte Ziele die Handlungsbereitschaft und Ausdauer signifikant steigern. Für Menschen in Transformationsrollen, die regelmäßig erleben, dass Fortschritte langsam kommen oder Rückschläge die eigene Arbeit entwerten, kann Zukunftsarbeit dieser Art die Verbindung zwischen dem täglichen Tun und seinem langfristigen Sinn sichtbar halten. (Locke & Latham, 2002)

4.2 Perspektivwechsel durch systemische Fragen

Systemische Fragen unterscheiden sich von gewöhnlichen Gesprächsfragen dadurch, dass sie nicht primär auf Information abzielen. Ihr Zweck liegt darin, Wahrnehmungen zu hinterfragen und Reflexionsprozesse anzustoßen. (Radatz, 2010)

Besonders wirksam sind zirkuläre Fragen, die ursprünglich ein Instrument aus der systemischen Familientherapie sind. Diese können soziale Zusammenhänge sichtbar machen, indem sie die Perspektiven anderer Beteiligter in die Betrachtung einbeziehen. Die Frage, wie eine andere Person die Situation bewertet, erfordert eine Loslösung von der

eigenen Wahrnehmung. Dadurch kann der Coachee neue Erkenntnisse über eine Situation gewinnen. (Palazzoli et al., 1980)

Für Nachhaltigkeitsmanager:innen ist die Einnahme unterschiedlicher Perspektiven zentral, da Zusammenarbeit mit zahlreichen internen und externen Stakeholdern alltäglich ist. Simon (2015) beschreibt Mehrperspektivität als Grundvoraussetzung für das Agieren in komplexen Transformationskontexten. Freeman (1984) definiert in der Stakeholder-Theorie, dass die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen zu antizipieren und zu integrieren, für organisationale Handlungsfähigkeit entscheidend ist. Die Fähigkeit, gleichzeitig beispielsweise die Logik der Geschäftsführung, die Bedenken des Controllings und die Erwartungen externer Stakeholder zu verstehen, bestimmt maßgeblich, wie wirksam man in der Rolle der Nachhaltigkeitsmanager:in agieren kann. Im Coaching lässt sich diese Fähigkeit durch verschiedene Fragetypen gezielt schärfen:

- Direkter Perspektivwechsel: Was würden Ihre Kund:innen über die aktuelle Nachhaltigkeitsstrategie sagen, wenn Sie direkt danach fragen würden?; Was ist das Ziel der Geschäftsführung?
- Unterschiedsfragen: Was nehmen Kolleg:innen aus Bereich X an diesem Vorhaben anders wahr als Sie?
- Veränderungshypothesen: Was müsste sich in der Kommunikation verändern, damit die Geschäftsführung dem Thema gegenüber offener ist?
- Zukünftige Beobachterfragen: Was würde eine externe Berater:in zu der Dynamik in der Zusammenarbeit sagen?
- Hypothetische Fragen: Angenommen, Sie hätten in diesem Projekt volle Entscheidungsfreiheit, was würden Sie als erstes anders machen?

In diesem Kontext kann das Hineinfühlen in die Logik anderer Stakeholder dazu führen Verständnis zu schaffen und die Komplexität einer Situation wahrzunehmen. Des Weiteren kann dadurch sichtbar werden, dass organisationale Konflikte selten auf persönlicher Ablehnung basieren, sondern auf unterschiedlichen Prämissen, Prioritäten und Perspektiven. Dies kann die Zusammenarbeit und kreative Lösungsfindung zwischen unterschiedlichen Stakeholdern fördern.

4.3 Reframing von Widerständen

Wandel kreiert Widerstand und gehört zur Transformationsarbeit. Neue Anforderungen aus dem Nachhaltigkeitsmanagement können auf Skepsis zu Notwendigkeit, Budget und Ressourcenbedarf stoßen. Im systemischen Coaching wird Widerstand jedoch nicht als Hindernis, sondern als Ausdruck von Bedürfnissen, Unsicherheiten oder Interessen innerhalb eines Systems interpretiert. (Schmidt, 2018)

Eine zentrale Technik im Umgang mit Widerstand ist das sogenannte Reframing: die bewusste Neuinterpretation eines Verhaltens oder einer Situation durch Einbettung in einen anderen Bedeutungsrahmen. Was zunächst als Blockade erscheint, kann aus einer anderen Perspektive als Ausdruck von Vorsicht, Risikowahrnehmung oder unerfüllten Informationsbedürfnissen verstanden werden. Watzlawick, Weakland und Fisch (1974, 95) beschreiben Reframing als eine der wirksamsten Methoden, um festgefahrene Kommunikationsmuster aufzubrechen und neue Lösungsräume zu öffnen. (Watzlawick, Weakland & Fisch, 1974)

Im Coachingkontext wird Reframing in der Regel über eine spezifische Fragesequenz eingeleitet. Der Coach lädt den Coachee zunächst ein, das widerständige Verhalten aus der eigenen Perspektive zu schildern. Im nächsten Schritt werden Fragen gestellt, die eine alternative Deutung anregen:

- Welche positiven Absichten oder Schutzfunktionen könnten hinter diesem Verhalten stehen?
- Welche Risiken oder Verluste könnte diese Person mit dem Vorhaben verbinden?
- In welchem Kontext wäre dieses Verhalten völlig verständlich oder sogar sinnvoll?
- Was bräuchte diese Person, um sich sicherer zu fühlen und dem Vorhaben gegenüber offener zu werden?

Ein konkretes Beispiel: Eine Führungskraft einer anderen Abteilung blockiert wiederholt ein Nachhaltigkeitsprojekt mit dem Verweis auf fehlende Ressourcen. Das Reframing könnte ergeben, dass sie nicht grundsätzlich gegen das Vorhaben ist, sondern ein bereits überlastetes Team vor zusätzlichem Druck schützen möchte. Diese Umdeutung verändert die Kommunikationsdynamik grundlegend. Statt erneuter Überzeugungsversuche rückt die gemeinsame Suche nach realistischen Umsetzungswegen in den Vordergrund, etwa eine

schrittweise Einführung, eine externe Unterstützung oder eine andere zeitliche Einplanung. Das Gespräch wechselt von der Konfrontation in die Kooperation.

Reframing ist somit nicht nur eine kognitive Technik, sondern hat unmittelbare Auswirkungen auf das Handeln. Wer Widerstand als Information statt als Feindseligkeit begreift, kann besser auf ihn reagieren und Kooperationspotenziale erschließen. Kegan und Lahey (2009, 36) sprechen in diesem Zusammenhang von „competing commitments“ - konkurrierenden inneren Verpflichtungen, die Menschen daran hindern, Veränderungen zu vollziehen, selbst wenn sie diese grundsätzlich befürworten. Reframing im Coaching hilft, diese verborgenen Verpflichtungen sichtbar zu machen. (Kegan & Lahey, 2009)

4.4 Ressourcen- und Wertearbeit

Wer über längere Zeit in einem widersprüchlichen Berufsfeld arbeitet, kann den Zugang zu dem verlieren, was ursprünglich Kraft und Inspiration gestiftet hat. Nachhaltigkeitsmanager:innen müssen Ziele über Zeiträume hinweg vertreten und vorantreiben, in denen die Organisation anderen Dingen Priorität einräumt, Fortschritte kaum sichtbar sind und der externe Rückenwind nachlässt. Die Fähigkeit, in dieser anhaltenden Spannung handlungsfähig zu bleiben, hängt wesentlich davon ab, ob Menschen Zugang zu ihren inneren Ressourcen haben und ob ihre Arbeit mit ihren persönlichen Werten in Resonanz steht.

Ressourcen werden im systemischen Coaching breit verstanden: Sie umfassen nicht nur fachliche Fähigkeiten, sondern auch persönliche Stärken, biografische Erfahrungen, soziale Netzwerke und sinngebende Werte, die Menschen helfen, Herausforderungen zu bewältigen (Schmidt 2018, 94). Eine zentrale Erkenntnis der positiven Psychologie ist dabei, dass Menschen in Krisensituationen häufig einen selektiven Tunnelblick auf das Defizitäre entwickeln und ihre eigenen Ressourcen systematisch unterschätzen (Seligman 2011, 24). Ressourcenarbeit ist ein Versuch, diese Wahrnehmung bewusst umzukehren.

Der Coachee wird eingeladen, vergangene Situationen zu reflektieren, in denen ähnliche Herausforderungen erfolgreich gemeistert wurden. Dabei können diese Ressourcen auch aus einem anderen Kontext stammen. Leitfragen könnten sein:

- Wann ist es Ihnen gelungen, eine schwierige Veränderung erfolgreich anzustoßen oder durchzuhalten, obwohl vieles dagegensprach?
- Welche persönlichen Qualitäten haben Ihnen in dieser Situation geholfen?

- Welche Menschen, Strukturen oder Erfahrungen haben Sie dabei gestützt?
- Was können Sie aus dieser Situation für Ihre aktuelle Lage mitnehmen?

Der entscheidende Schritt ist, dass der Coach die genannten Ressourcen aktiv aufgreift und benennt. Was Coachees als selbstverständlich beschreiben, gewinnt durch explizite Spiegelung durch den Coach an Gewicht. Diese Anerkennung hat eine stabilisierende Wirkung und stärkt das Vertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit des Coachees, unabhängig davon, wie das äußere Umfeld handelt.

Eng verbunden mit der Ressourcenarbeit ist die Werteklä rung. Werte fungieren als innerer Kompass und helfen, Entscheidungen in unklaren Situationen zu treffen und Prioritäten zu setzen. Für Nachhaltigkeitsmanager:innen, die regelmäßig zwischen institutionellen Anforderungen und persönlicher Überzeugung vermitteln müssen, kann das Bewusstsein über die eigenen Werte Orientierung schaffen.

Im Coaching werden persönliche Werte häufig über sogenannte Wertekarten zugänglich gemacht: Der Coachee wählt aus einem Set von Begriffen wie etwa Gerechtigkeit, Sichtbarkeit, Integrität, Mut oder Verantwortung jene aus, die den eigenen Kern am stärksten beschreiben, bringt sie in eine persönliche Reihenfolge und reflektiert, wie stark diese Werte im aktuellen Berufsalltag tatsächlich gelebt werden. Wo sich Diskrepanzen zeigen, lassen sich konkrete Ansätze entwickeln, um mehr Resonanz zwischen dem, was einer Person wichtig ist, und dem, was sie täglich tut, herzustellen.

Ergänzend kann die biografische Reflexion prägender Schlüsselmomente eingesetzt werden. Zum Beispiel durch Fragen wie: Welche Erfahrungen haben mein Bild von guter Arbeit geformt? Was hat mich in meinen Werten bestärkt oder erschüttert? Diese Tiefenarbeit kann eine nachhaltigere Wirkung entfalten, da konkrete Erfahrungen und Erinnerungen aus der eigenen Biographie mit bestimmten Werten verankert werden. Scharmer (2016, 45) beschreibt diese Verankerung als Grundlage für eine Führung unter Druck, weil sie aus einer tiefen inneren Quelle gespeist wird. (Scharmer 2016)

Was Ressourcen- und Wertearbeit verbindet, ist vor allem eine Haltung: Nicht das Defizit ist der Ausgangspunkt, sondern die Ressourcen, die bereits vorhanden sind, und die Werte, die einen prägen.

5 Fazit

Diese Arbeit hat versucht, einen Zusammenhang zwischen der spezifischen Belastungsstruktur von Nachhaltigkeitsmanager:innen und den Möglichkeiten systemischen Coachings herzustellen. Systemisches Coaching löst keine strukturellen Widersprüche auf, es verändert nicht die regulatorischen Rahmenbedingungen und es macht die Arbeit in widersprüchlichen Kontexten in Organisationen nicht einfacher. Es kann allerdings Strategien für die Bewältigung des Arbeitsalltags und der Entwicklung spezifischer Kompetenzen beitragen und somit Menschen in Transformationsrollen unterstützen.

Die vier beschriebenen Methoden setzen an je unterschiedlichen Punkten an. Zukunftsarbeit schafft Orientierung in Phasen, in denen das Tagesgeschäft den größeren Zusammenhang überdeckt. Systemische Fragen und Perspektivarbeit schärfen die Wahrnehmung für das, was in einer Organisation gerade tatsächlich passiert. Reframing öffnet andere Zugänge zu Widerstand, indem es Blockaden nicht mit Feindseligkeit gleichstellt. Ressourcen- und Wertearbeit richtet den Blick auf das, was vorhanden ist und was die Arbeit ursprünglich bedeutsam gemacht hat.

Angesichts eines Nachhaltigkeitsumfelds, das von Komplexität und Volatilität geprägt ist, kann ein solches zielgruppenspezifische Coaching sinnvoll sein. Zukünftige wissenschaftliche Arbeiten können untersuchen, welche spezifischen Coachinginterventionen für Arbeitnehmer:innen im Nachhaltigkeitskontext empirisch messbare Wirkung zeigen. Diese Frage ist bislang kaum systematisch untersucht worden.

Literaturverzeichnis

Bertelsmann Stiftung. (2026). Kompetenzen für morgen: Future Skills. https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/user_upload/Studie_Kompetenzen_fuer_morgen_Future_Skills.pdf

De Shazer, S., & Dolan, Y. (2007). *More than miracles: The state of the art of solution-focused brief therapy*. Haworth Press.

Europäische Kommission. (2025, 26. Februar). Omnibus I-Paket: Vorschlag zur Vereinfachung der Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) und Sorgfaltspflichten (CSDDD). https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/de/ip_25_614

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 1(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>

Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21–40. <http://www.journal-alm.org/article/view/17107>

Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Hogrefe.

IDG Initiative. (2021). *Inner Development Goals: Background, method and the IDG framework*. <https://www.innerdevelopmentgoals.org>

Kegan, R., & Lahey, L. L. (2009). *Immunity to change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*. Harvard Business Press.

Kruse, K. (2023). Forget VUCA: Why BANI is the new framework for today's world. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2025/02/03/forget-vuca-bani-is-the-new-framework-world/>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>

Radatz, S. (2010). *Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und Beraterinnen*. Verlag Systemisches Management.

Richardson, K., et al. (2023). Earth beyond six of nine planetary boundaries. *Science Advances*, 9(37). <https://doi.org/10.1126/sciadv.adh2458>

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. Aufl.). Free Press.

Scharmer, C. O. (2016). *Theory U: Leading from the future as it emerges* (2. Aufl.). Berrett-Koehler Publishers.

Schmidt, G. (2018). *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung: Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten* (6. Aufl.). Carl-Auer.

Selvini Palazzoli, M., Boscolo, L., Cecchin, G., & Prata, G. (1980). Hypothesizing, circularity, neutrality: Three guidelines for the conductor of the session. *Family Process*, 19(1), 3–12. <https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.1980.00003.x>

Simon, F. B. (2015). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus* (6. Aufl.). Carl-Auer.

Teichler, N., Groh-Samberg, O., & Gerlitz, J.-Y. (2025). Unmögliche Transformation? Die Blockade der sozial-ökologischen Transformation. In N. Teichler, O. Groh-Samberg & J.-Y. Gerlitz (Hrsg.), *(Un)mögliche Transformation? Gesellschaftlicher Zusammenhalt und Einstellungen zum Klimawandel in Deutschland*. Zweiter Zusammenhaltsbericht des Forschungsinstituts Gesellschaftlicher Zusammenhalt (S. 12–17). Forschungsinstitut Gesellschaftlicher Zusammenhalt.

Umweltbundesamt. (2026). *Berichtsstandards*. <https://www.umweltbundesamt.de/umweltberichterstattung-berichtsstandards#internationale-nachhaltigkeitsberichtsstandards>

Vereinte Nationen. (2024). *The sustainable development goals report 2024*. United Nations. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/>

Velte, P. (2026). Sustainability reporting regulations at the crossroads: A critical note on the EU Omnibus. *Critical Perspectives on International Business*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2025-0142>

Wamsler, C. (2020). Education for sustainability: Fostering a more conscious society and transformation towards sustainability. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 112–130. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2019-0152>

Watzlawick, P., Weakland, J. H., & Fisch, R. (1974). *Change: Principles of problem formation and problem resolution*. W. W. Norton.