



Peer-Coaching am Beispiel digitaler Transformation in KMU - Warum der Wandel im Inneren beginnen muss

Volkmar Langer – 13.03.2026



Drei Thesen aus der Praxis

1. KMU brauchen keine großen Change-Programme

Sie brauchen wirksame, schlanke Formate, die direkt im Arbeitsalltag verankert sind.

2. Peer-Coaching ist das ideale Format für KMU

Kleine Zirkel von 3–5 Personen, wöchentlich oder 14-tägig, ohne externe Berater-Abhängigkeit, auf Augenhöhe.

3. Persönliche Transformation ist die Voraussetzung für organisationale Transformation

Der Wandel beginnt im Inneren der Führungsperson.



Die KMU-Realität

Im Gegensatz zu Konzernen haben Sie keine separate IT-Abteilung, kein Transformations-Budget für Experimente, keine Zeit für monatelange Projekte. Sie müssen **im laufenden Betrieb** transformieren.



Tagesgeschäft

Die Waren müssen morgen raus...



Digitalisierung/Transformation/KI

Neue Systeme warten auf Nutzung...



Liquidität

Kein Budget für Experimente...



Personal

Fachkräfte fehlen überall...

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.



Das Glaubwürdigkeitsparadoxon

Inhaber verkündet: „*Fehler sind willkommen.*“ Zwei Wochen später scheitert ein Projekt. Er verschränkt die Arme: „*Wie konnte das passieren?*“

Dein Team sieht nicht Ihre Worte – es sieht Deine **Körpersprache**. In KMU, wo Sie täglich sichtbar sind, lernen Menschen aus Beobachtung, nicht aus Betriebsversammlungen.

- 📌 Du kannst andere nicht in Transformationen begleiten, die du selbst nicht durchlaufen hast.

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



Vier Dimensionen innerer Transformation

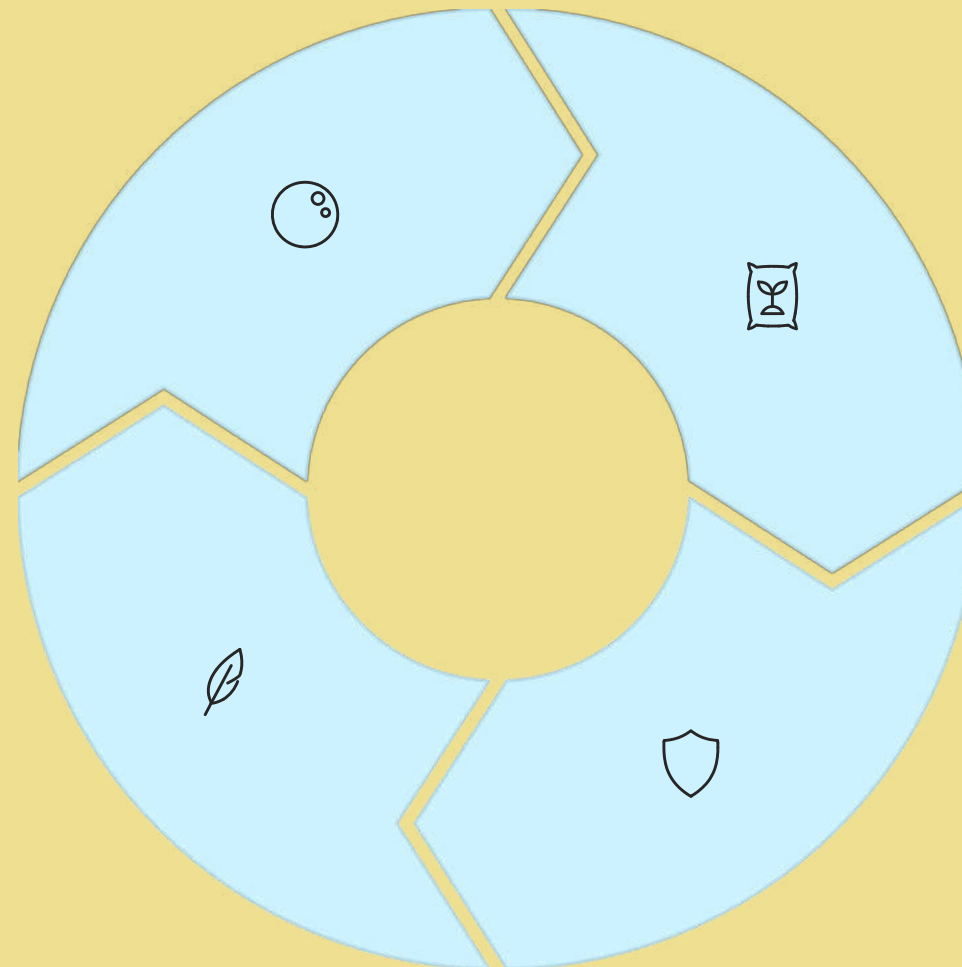
Diese vier Haltungen verstärken sich gegenseitig: Wenn Sie öffentlich lernen, dürfen es Ihre Mitarbeitenden auch. Ein sich selbst verstärkender Kreislauf entsteht.

Authentische Kommunikation

„Ich bin überfordert, ich brauche eure Perspektive“

Resilienz

„Was haben wir gelernt?“ statt Abmahnung



Growth Mindset

„Zeigen Sie mir die ersten drei Schritte“ statt „Das ist nichts für mich/uns“

Psychologische Sicherheit

Fehler melden statt hohen €-Schaden riskieren

Das Herzstück: Zirkel des Vertrauens (Peer-Coaching Zirkel)



Teilnehmende

3 bis 5 Führungspersönlichkeiten



Dauer

12/24 Wochen



Frequenz

Wöchentlich, max. 90 Minuten

Fokus

Arbeit an selbstgewählten Führungsthemen zur Haltung

Leitplanke

Zirkel-Guide mit Impulsen und Fragestellungen

Prinzip

Geschützter Raum für konstruktives Feedback und gegenseitige Unterstützung



Besonderheiten der Peer-Coaching-Zirkel

Peer Learning und Coaching eröffnen einzigartige Möglichkeiten für Wachstum und Entwicklung, indem sie eine Reihe entscheidender Vorteile bieten, die über individuelles Coaching hinausgehen.



Neue Perspektiven

Durch den Austausch mit Gleichgesinnten erweiterst Du Deinen Blickwinkel und erhältst frische Ideen für bekannte Herausforderungen.



Blinde Flecken aufdecken

Deine Peers können Dir helfen, unerkannte Muster und Verhaltensweisen zu erkennen, die Dein eigenes Wachstum behindern könnten.



Geschützter Raum

Eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit ermöglicht es Dir, Dich verwundbar zu zeigen und authentisch zu wachsen.



Eigenverantwortung stärken

Durch die aktive Teilnahme und gegenseitige Unterstützung förderst Du Deine Fähigkeit, selbst Lösungen zu entwickeln und umzusetzen.

Die 5 Zirkel-Prinzipien

Zeitbegrenzung

Schafft Fokus



Freiwilligkeit

Wird zur Kraftquelle



Wertschätzung

Bildet das Fundament



Offenheit

Für Unbestimmtheit
und unerwartete
Erfahrungen



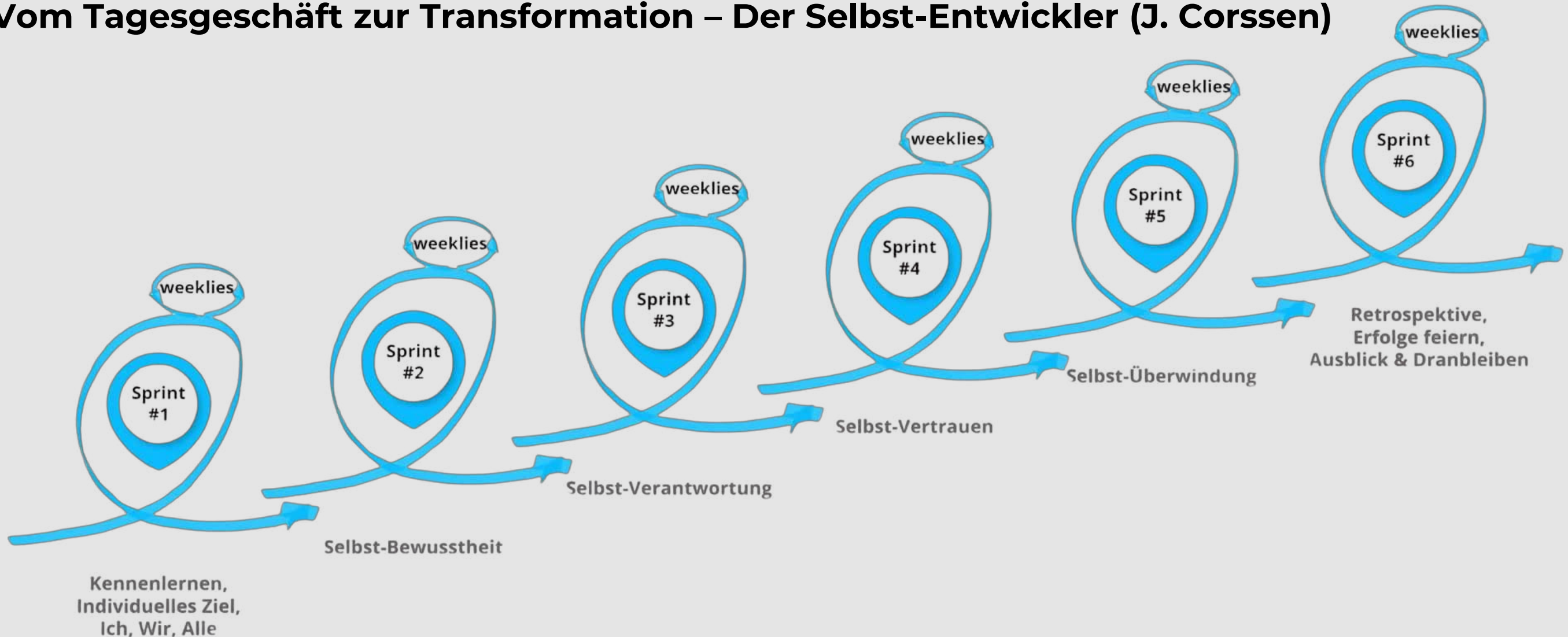
Kleine Gruppen

Schaffen große
Wirkung



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.

Fünf Erfolgsfaktoren



Freiwilligkeit statt Anordnung

Angeordnete Teilnahme senkt Wirksamkeit drastisch.



Geschäftsführung als Peer

Nicht nur als Sponsor – auch als Mitglied im Zirkel.



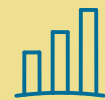
Initiale Coach-Begleitung

Befähigt zur Selbstständigkeit, keine Abhängigkeit.



Post-LCC-Zirkel

Quartalsweise 90-Min-Meetings verstetigen Praktiken.



Messbare Wirkung

360°-Feedback und Verhaltensdaten zeigen Ergebnisse.

„Normalerweise bin ich der Coach. Im Zirkel war ich Lerner. Unbequem – aber ich verstand plötzlich, wie sich meine Mitarbeitenden fühlen.“ — KMU-Inhaber

Vom Experten zum Lernbegleiter

Der 57-jährige Eigentümer kennt jeden Prozess. Sein Wissen ist seine Autorität. Dann erklärt ein 28-jähriger Ingenieur Machine-Learning-Algorithmen. Sein erster Impuls: „*Wir brauchen das nicht.*“

Vorher

„Ich habe die Antworten.“

Nachher

„Ich verstehe es nicht gut genug. Erklärt mir die Grundprinzipien – dann entscheide ich.“

In KMU ist dieser Rollenwechsel härter: Ihr Wissen war über Jahrzehnte Ihre **Legitimation**. Jetzt müssen Sie legitimieren, was Sie *nicht* wissen.





KMU-Praxisbeispiel

Vorher

Mitarbeiterin entdeckt Software-Fehler. Sie schweigt aus Angst. Drei Wochen später: **120.000 € Schaden.**

Nachher

IT-Projekt scheitert. Geschäftsführer fragt: „*Was hast du gelernt? Wie verhindern wir das künftig?*“

Diese Szene verbreitet sich: „*Hast du gehört? Der Chef hat nicht gefeuert, sondern gefragt.*“ Psychologische Sicherheit wird **sichtbar, messbar, wirksam**. Mehrere KMU weiteten die LCC nach dem Piloten auf weitere Führungsebenen aus.

Der Wandel beginnt im Inneren

In VUCA-Welten ist die einzige stabile Ressource Ihre **Lernfähigkeit**. Nicht die beste Technologie. Nicht der perfekte Plan. **Sondern Menschen, die unter Unsicherheit lernen können.**

Sichtbar: Krone

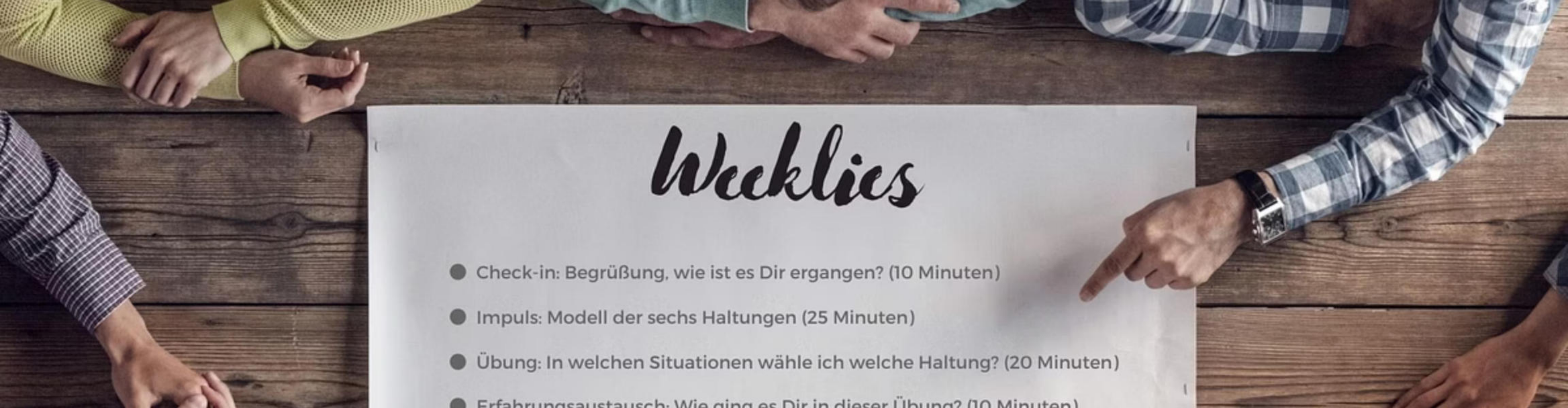
Technologie, Prozesse, Tools

Unsichtbar: Wurzeln

Haltungen, Werte, psychologische Sicherheit, Lernfähigkeit

Der Wandel beginnt nicht morgen. Er beginnt, wenn Sie das nächste Meeting anders starten.





WEEKLIES

- Check-in: Begrüßung, wie ist es Dir ergangen? (10 Minuten)
- Impuls: Modell der sechs Haltungen (25 Minuten)
- Übung: In welchen Situationen wähle ich welche Haltung? (20 Minuten)
- Erfahrungsaustausch: Wie ging es Dir in dieser Übung? (10 Minuten)

Mehr Infos

Leadership Coaching Challenge

<https://leadership-coaching-challenge.de>



Ansprechpartner

Prof. Dr.

Volkmar Langer

vlanger@lacobe.de