

# Business-coaching ist gefragt

## *Die Megatrends sprechen für Coaching im Konzern*

Businesscoaching hat im deutschsprachigen Raum eine sowohl quantitativ als auch qualitativ unvergleichliche Entwicklung durchlaufen, seit sich die Autorin vor gut 15 Jahren auf internationale Konzernkunden spezialisiert hat. Sie beobachtet in ihrem Wirkungsfeld, dass Coaching sein Image grundlegend verändert hat.

---

*Karin von Schumann*

---

Wenn früher über Coachingkultur gesprochen wurde, war diese Anekdote sehr beliebt: Ein amerikanischer Manager erzählt seiner Frau, dass ihm Coaching angeboten wurde. «Grossartig, Schatz», ist ihre Reaktion «jetzt kommt deine Karriere in Fahrt!» Der deutsche Manager dagegen bekommt Folgendes zu hören: «Oh mein Gott – müssen wir uns Sorgen um deinen Job machen?!»

Inzwischen klingt das ziemlich aus der Zeit gefallen, nicht wahr? Eine positive Coachingkultur hat sich etabliert, Businesscoaching boomt wie nie zuvor (Rauen 2020). Was versprechen sich Unternehmen davon? Sehen sie gar eine strategische Notwendigkeit darin, Führungskräften eine:n Coach an die Hand zu

geben? Ich beantworte die letzte Frage klar mit Ja! Coaching zahlt eindeutig auf die Megatrends unserer Zeit ein, an allererster Stelle auf die Transformation der Arbeitswelt im Rahmen von «New Work».

### **New Work braucht neue Führungskräfte**

Die Arbeitswelt 4.0. ist durch Flexibilisierung, flache Hierarchien und Agilität gekennzeichnet. Dies erfordert nicht nur neue Formen der Führung, sondern im Rahmen von transformationaler Führung auch ein verändertes und erweitertes Selbstverständnis von Führungskräften. Dieser tiefgreifende Reflexions- und Veränderungsprozess gelingt mit einem Businesscoach als Wegbegleiter besser und schneller. Flexibles Arbeiten ist aber auch gepaart mit erhöhter Dynamik und Autonomie und stellt Fach- und Führungskräfte unter



enormen Anforderungsdruck. Es kommt – dramatisch verschärft durch die Pandemie – zu Konflikten zwischen Arbeit, Familien- und Privatleben sowie generellen Überlastungsphänomenen. Hier ist Coaching ein wichtiges Tool, welches es den Unternehmen ermöglicht, ihre Leistungsträger zu unterstützen und auch in Krisenzeiten zu entwickeln – anstatt sie zu verlieren.

Zwei weitere Megatrends haben die Entwicklung einer positiven Coachingkultur begünstigt: Globalisierung und Diversität. Im Zuge der Globalisierung war und ist es bekanntlich üblich, Führungskräfte ins Ausland zu entsenden. Inzwischen werden zunehmend auch Führungskräfte aus dem Ausland in den Mutterkonzern geholt, um die Führungsriege diverser zu gestalten und kulturelle Vielfalt zu erzeugen. Damit dies gelingt, müssen diese Expats den Spagat zwischen Anpassung an die Firmen- bzw. Landeskultur einerseits und Einbringen eigener kultureller Prägungen andererseits schaffen. Global Coaches können hier wichtige, nicht selten erfolgsentscheidende Hilfestellung geben (von Schumann 2022).

#### **Wettbewerbsvorteil im War for Talents**

Es spricht vieles dafür, dass Unternehmen Coaching als Personalentwicklungsmassnahme anbieten. Mitarbeitende individuell zu unterstützen, ist im Vergleich zu Kündigungen, Unzufriedenheit (gepaart mit schlechteren Arbeitsergebnissen) oder psychischen Erkrankungen deutlich ökonomischer. Darüber hinaus ist es Teil eines zeitgemässen Employer Brandings, sich als Unternehmen darzustellen, das seine Mitarbeitenden fördert und entwickelt, Coaching anbietet und bezahlt. Denn das entspricht genau dem Zielbild der umworbenen Generationen Y und Z: Entwicklung, Förderung und Feedback sind, neben Work-Life-Balance, deren wichtigste Erwartungen an den Arbeitgeber (Kienbaum Communications 2014; Zenjob 2021). Bei meinen Konzernkunden gehört Coaching entsprechend zu den zentralen Personalentwicklungsinstrumenten, nicht nur auf allen Führungsebenen, sondern auch im Nachwuchskräftebereich. Coaching ist heute also keineswegs mehr auf Top-Managementriege begrenzt.

#### **Bedarfserhebung und Einbeziehung von Vorgesetzten**

Ein beträchtlicher Teil der Coachingbedarfe wird in den jährlichen Zielvereinbarungsgesprächen erhoben. Hierzu ein typisches Beispiel: Die Teamleiterin möchte den nächsten Karriereschritt machen, der Vorgesetzte unterstützt dies und will ihr eine Coach an die Hand geben. Ebenfalls typisch ist folgende Konstellation: Die Leitung einer Task Force ist mit hoher Sichtbarkeit im Top-Management verbunden. Um diese

Termine souverän zu absolvieren und die hohe Visibilität positiv und für die eigene Entwicklung zu nutzen, vereinbaren seine Chefin und er ein Coaching.

Mit der oben erwähnten, für New Work charakteristischen Hierarchieverflachung werden Führungspositionen im klassischen Sinne rarer. Verfahren zur Potenzialanalyse gewinnen daher als Eintrittskarte zur (nächsthöheren) Führungsebene an Bedeutung. Sie zeichnen im Ergebnis ein Bild der Stärken und Entwicklungsfeldern der Teilnehmenden und sind der Ausgangspunkt für Entwicklungspläne. Als Entwicklungsmassnahmen empfohlen werden in der Regel spezifische Trainings oder eben ein Businesscoaching.

Zum Coachingauftakt werden die Erwartungen der Vorgesetzten bzw. die Ergebnisse der Potenzialanalysen mit der oder dem Coach geteilt und auf dieser Basis die Coachingziele vereinbart. Ich persönlich kann mich kaum an Coachees erinnern, die dieses Coachingangebot nicht gerne in Anspruch genommen hätten. Natürlich ist die weitere Entwicklung und Karriere des Coachees an einen positiven Coachingverlauf geknüpft. Insofern könnte man jetzt diskutieren, ob hier «Freiwilligkeit», bekanntlich eine Voraussetzung professionellen Coachings, vorliegt. Ich habe jedoch die Erfahrung gemacht, dass Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Coachees entscheidend für den Coachingerfolg sind. Und die überwältigende Mehrheit der Coachees verfügt darüber.

Die gemeinsamen Auftakt- und Abschlussgespräche mit der Führungskraft sind nicht nur für den Coachingprozess, sondern auch für die Führungsbeziehung wertvoll. «Wir tauschen uns doch regelmässig im Jour Fixe aus, und ich kriege da auch Feedback», lautet eine typische Aussage, wenn ich das Dreiergespräch vorschlage. Im Anschluss sind die meisten Coachees überrascht, welche neuen Beobachtungen und Rückmeldungen sie in diesem moderierten Austausch erhalten haben.

### **Stolpersteine: Coaching als Feigenblatt oder Trostpflaster**

Coaching liegt also im Trend. Ein kritischer Blick lohnt dennoch, denn natürlich gibt es Stolpersteine, derer sich jeder:r Coach bewusst sein sollte. Ein Charakteristikum unserer individualisierten Gesellschaft liegt in der Tendenz zur Selbstoptimierung. Aufmerksamkeit ist eine harte Währung, Selbstdarstellung und Selbstmarketing sind wesentliche Karrierevoraussetzungen. Als Coach gilt es stets im Blick zu haben und sicherzustellen, dass das Coaching tatsächlich der persönlichen und professionellen Entwicklung des Coachee dient und nicht in erster Linie als Mittel einer (noch) besseren Selbstdarstellung instrumentalisiert wird. Wobei es selbstverständlich

sehr sinnvoll sein kann, im Coaching an der Executive Presence und Durchsetzungskraft von Leistungsträger:innen zu arbeiten, damit diese noch sichtbarer, wirksamer und – ganz wichtig – gesund bleiben.

Gerade weil Coaching inzwischen einen guten Ruf hat, besteht die Gefahr, dass es von manchen Vorgesetzten als «Trostpflaster» missbraucht wird. Sie können oder wollen an schwierigen Arbeitsbedingungen, wie etwa unklaren Zuständigkeiten oder extremer Arbeitsüberlastung, nichts ändern und bieten, sozusagen zum Ausgleich, ein Coaching an. Hier ist Vorsicht geboten! Denn diese Konstellation ist beim Coachingstart nicht offensichtlich – welcher Chef spricht das schon offen an? Doch was tun, wenn im Laufe des Coachings deutlich wird, dass der zentrale Faktor der Überlastung darin liegt, dass drei Stellen im Team fehlen, die Vorgesetzte jedoch nicht gewillt ist, sich für mehr Ressourcen einzusetzen? Hier gilt es, sehr offen und gemeinsam mit dem Coachee zu prüfen, ob und wie das Coaching dennoch hilfreich sein kann – oder nur ein Feigenblatt bleibt. Im letzten Fall ist jeder Coach gut beraten, den Prozess zu beenden. «Ich fürchte, ich kann hier nicht wirksam sein» ist eine Formulierung, die ich zwar selten, dann aber sehr bewusst gebrauche.



*Dr. Karin von Schumann aus München ist als Managementcoach für namhafte deutsche und internationale Konzerne tätig. Als Coach leitet sie ihr systemischer Hintergrund. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Executive Presence, (Remote) Leadership, Transition und Karriereentwicklung. Sie lehrte u.a. Coaching im Masterstudium Wirtschaftspsychologie.  
[www.vonschumann-consulting.de](http://www.vonschumann-consulting.de)*

### **LITERATUR**

- Kienbaum Communications (2015): MultiGEN – 2020. Köln: Kienbaum Communications GmbH & Co. KG.
- Rauen, C. (2020): Coaching-Marktanalyse März 2020. RAUEN Coaching.
- Von Schumann, K. (2022): Coaching goes Global. In: Manager Seminare, 292, geplantes Erscheinungsdatum: 21. Juni.
- Zenjob (2021): Future of Work Studie 2021. Berlin: Zenjob.