

Die neue Rolle der Business Coaches

Organisationen werden komplexer, Veränderung zum Dauerzustand. Business Coaches begleiten diesen Wandel – nicht mit schnellen Lösungen, sondern mit systematischer Entwicklungsarbeit. Warum sich ihre Rolle verändert und woran sich professionelles Coaching heute misst.

Von **Stefan Bald**

Unternehmen agieren heute in einem Umfeld, das von tiefgreifenden, sich beschleunigenden Veränderungen geprägt ist: Märkte verändern sich rasant, technologische Innovationen verkürzen die Produktlebenszyklen, globale Krisen erhöhen die Unsicherheit und die gesellschaftlichen Erwartungen an Organisationen wandeln sich. Zugleich werden die inneren Strukturen der Unternehmen stets komplexer: Matrixorganisationen, agile Arbeitsformen, virtuelle Teams und eine projektbasierte Zusammenarbeit gehören längst zur betrieblichen Realität.

In diesem Spannungsfeld steigt auch der Change- und Lernbedarf in den Unternehmen kontinuierlich – und mit ihm die Erkenntnis, dass die klassischen Personal-, Team- und Führungskräfteentwicklungsinstrumente an ihre Grenzen stoßen. Deshalb gewinnt das Systemische Business-Coaching im Rahmen der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung zunehmend an Bedeutung.

Lernen ist ein kontinuierlicher Prozess

In komplexen sozialen Systemen wie Unternehmen lässt sich Veränderung nicht „verordnen“,



denn: Unternehmen sind keine Maschinen, deren Stellschrauben man beliebig justieren kann; sie sind lebende Organismen mit eigenen Dynamiken und Wechselwirkungen. Veränderungen wirken sich in ihnen außer auf der Prozess- und Strukturebene stets auch auf der Kulturebene aus – sowie auf eine Vielzahl von Menschen nebst ihren Beziehungen, Rollenverständnissen und Identitäten.

Von diesen Menschen bzw. Mitarbeitenden wird unter anderem erwartet, dass sie sich kontinuierlich weiterentwickeln, neue Kompetenzen erwerben, Verantwortung übernehmen und souverän mit Unsicherheiten umgehen. Sie sollen mitdenken, mitgestalten und eigenverantwortlich handeln, also aktiv werden. Lernen ist in diesem Kontext immer seltener ein punktuelles Ereignis und immer häufiger ein fortlaufender Prozess, der eng mit der Alltagsarbeit verknüpft ist.

Ein Systemisches Business-Coaching setzt genau an dieser Stelle an: Es schafft Räume für Reflexion, Orientierung und Lernen im Arbeitskontext. Es unterstützt die Mitarbeitenden dabei, ihre Rolle im System besser zu verstehen und neue Perspektiven zu entwickeln, Handlungsspielräume zu erkennen und gezielt zu nutzen sowie eigene Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln.

Funktionswandel des Coachings hin zur Entwicklungsbegleitung

Parallel zu den Veränderungen in den Unternehmen wandelt sich auch die Funktion des Business-Coachings. Früher wurde Coaching primär

als ein Instrument zum Beheben von Defiziten – etwa bei Leistungs- und Führungsschwächen – genutzt; heute hingegen steht zunehmend die Entwicklungsbegleitung von Personen und Personengruppen im Vordergrund.

Ein Systemischer Business-Coach versteht die Mitarbeitenden nicht als „Problemträger“, sondern als kompetente Akteure, die über Ressourcen, Erfahrungen und Potenziale verfügen. Sein Ziel ist es nicht, diese vorgegebenen Idealbildern anzupassen; vielmehr unterstützt er sie, ihre beruflichen und persönliche Entwicklung im Rahmen der Organisation

selbst aktiv zu gestalten. Dabei lautet das übergeordnete Ziel: Die Mitarbeitenden sollen den erforderlichen bzw. angestrebten Wandel der Organisation mittragen und dazu befähigt werden, auch künftig wertvolle Beiträge zum Unternehmenserfolg zu leisten.

Ein zentrales Element hierbei ist ihre individuelle, persönliche Unterstützung. Gerade in komplexen Veränderungsprozessen, die von den Mitarbeitenden auch eine Mindset-Änderung sowie ein Aufgeben vorhandener Routinen erfordern, benötigen diese ein regelmäßiges Feedback, Resonanz und Reflexionsmöglichkeiten. Das Business-Coaching schafft hierfür einen ge-

schützten Rahmen, in dem Unsicherheiten thematisiert, neue Perspektiven entwickelt und Handlungsmöglichkeiten erprobt werden können. Auf diese Weise wächst mit der Zeit die Kompetenz der Mitarbeitenden, eigenverantwortlich und selbstorganisiert ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele zu leisten.

Ein Systemischer Business-Coach versteht die Mitarbeitenden nicht als „Problemträger“, sondern als kompetente Akteure, die über Ressourcen, Erfahrungen und Potenziale verfügen. Stefan Bald

Der Business-Coach: ein Entwicklungs- und Wegbegleiter

Diese Coaching-Funktion nehmen in Unternehmen oft externe Coaches mit der nötigen Feld- und Praxiserfahrung wahr. Im Betriebs- und Arbeitsalltag obliegt sie jedoch zumeist den Führungskräften der

Mitarbeitenden. Zunehmend wird sie jedoch auch von Projektleitern, firmeninternen Aus- und Weiterbildnern sowie internen Consultants wahrgenommen – insbesondere im Rahmen größerer Changeprojekte.

Das heißt, sie begleiten die Mitarbeitenden in Entwicklungsprozessen, moderieren Lern- und Veränderungsprozesse und unterstützen Einzelpersonen und Teams beim Bewältigen neuer, komplexer Aufgaben.

Um diese Funktion professionell wahrzunehmen, bedarf es mehr als einer wohlwollenden, intuitiven, persönlichen Beratung, denn:

Ein wirksames Systemisches Business-Coaching setzt bei den Coaches neben gewissen persönlichen Eigenschaften und einer klaren Haltung auch fundierte kommunikative, prozessuale und methodische Kompetenzen voraus.

Persönliche Eigenschaften professioneller Business Coaches

Business-Coaches agieren in dynamischen sozialen Systemen, die stets auch durch teils divergierende Sichtweisen, Interessen und Zielsetzungen geprägt sind. Um in diesem Umfeld Einzelpersonen und Teams wirksam zu unterstützen, benötigen Coaches unter anderem ein hohes Maß an Selbstreflexion, emotionaler Stabilität und persönlicher Reife. Diese Eigenschaften bilden die Grundlage einer professionellen Coaching-Haltung:

- » Authentizität und Glaubwürdigkeit, um tragfähige Arbeitsbeziehungen aufzubauen,
- » Wertschätzung und Respekt gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und Lebensentwürfen,
- » Ambiguitätstoleranz, um mit Widersprüchen und Unsicherheiten umgehen zu können,
- » Neugier und Lernbereitschaft, um sich auch selbst kontinuierlich weiterzuentwickeln, sowie
- » Verantwortungsbewusstsein, insbesondere im Umgang mit Macht, Einfluss und Vertraulichkeit.

Haltung und Kompetenzen eines Business-Coaches

Systemisches Coaching geht davon aus, dass das Verhalten von Personen und Personengruppen immer im Kontext von Beziehungen, Struktu-

ren und Rahmenbedingungen zu verstehen ist. Probleme werden also nicht isoliert betrachtet, sondern als Ergebnis von Wechselwirkungen im System. Dementsprechend zielt ein systemisches Coaching nicht auf schnelle Lösungen und kluge Ratschläge, sondern auf ein Erweitern der Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten der Coachees, also der gecoachten Personen ab.

Die Haltung eines systemischen Coaches ist geprägt von Allparteilichkeit, Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie der Überzeugung, dass die Coachees Experten für ihr eigenes Leben und Arbeiten sind. Der Coach gestaltet zwar den Coaching-Prozess, er bestimmt jedoch nicht dessen Inhalt.

Kommunikative Kompetenzen, Gesprächskompetenzen

Um diese Haltung wirksam umzusetzen, benötigen Business-Coaches ausgeprägte kommunikative Kompetenzen. Dazu zählen insbesondere:

- » Aktives Zuhören, um sowohl das Gesagte als auch die Zwischentöne wahrzunehmen,
- » Anliegen klären und erkunden, um u.a. die realen Themen hinter die vordergründigen zu erkennen,
- » Systemisches Fragen, beispielsweise mittels zirkulärer, hypothetischer oder ressourcenorientierter Fragen,
- » Feedback geben, das wertschätzend, klar und entwicklungsorientiert ist.

Diese Kompetenzen ermöglichen es Business-Coaches, Reflexionsprozesse anzustoßen und

nachhaltige Lern- und Entwicklungsprozesse zu fördern.

Prozess-/Gestaltungskompetenzen

Zudem brauchen Business-Coaches ausgeprägte Prozesskompetenzen. Sie müssen in der Lage sein, Coachingprozesse zielgerichtet zu planen, passende Beratungs- und Coaching-Settings zu gestalten, Dynamiken im Coachingprozess wahrzunehmen und zu reflektieren, den Prozess flexibel zu steuern und situativ zu intervenieren. Dabei bringen sie sich stets auch mit ihrer eigenen Haltung, Persönlichkeit und Resonanz ein, ohne jedoch den Prozess zu dominieren.

Methodenkompetenz: Werkzeugkasten für ein wirksames Coaching

Ein professionelles Business-Coaching erfordert zudem eine breite Methodenkompetenz. Business-Coaches sollten die unterschiedlichen Coachingmethoden kennen und situationsgerecht einsetzen können, etwa zur Auftrags- und Zielklärung, Analyse von Rollen, Beziehungen und Systemen, Identifikation der zentralen Herausforderungen, Förderung von Perspektivwechseln und Entscheidungsfindung. Dazu gehören zum Beispiel solche „Tools“ wie Lebensrad und Inneres Team, Systemaufstellung und Auftragskarussell, Ressourcen- und Visionsarbeit, die Arbeit mit Metaphern sowie die unterschiedlichsten (Selbst-)Reflexions- und Transfermethoden.

Wie ist eine Business-Coach-Ausbildung aufgebaut?

Angeichts dieser vielfältigen Anforderungen

wird deutlich: Eine qualifizierte Ausbildung zum Business-Coach erfordert Zeit. Die erforderliche persönliche Haltung, die nötigen professionellen Kompetenzen und die nötige Handlungssicherheit lassen sich nicht in einem Wochenendtraining vermitteln, sie entwickeln sich in einem längeren Lern- und Erfahrungsprozess. Deshalb sollte eine Ausbildung zum Systemischen Business-Coach modular aufgebaut sein und sich zumindest über ein halbes Jahr erstrecken.

Zentrale Ausbildungsbausteine sollten sein:

- » Mehrere mehrtägige Präsenz-Workshops, in denen das erforderliche theoretische Know-how vermittelt und systemische Coachingkonzepte und -methoden vorgestellt und erprobt werden.
- » Zwischenzeitliche Online-Coaching-Werkstätten, die der Vertiefung des Gelernten sowie der Reflexion der eigenen Erfahrungen bei der Anwendung und der Supervision des Lernprozesses dienen.
- » Regelmäßige Meetings in festen Kleingruppen, in denen unter Anleitung die Coaching-Tools angewendet werden, hierzu Feedback gegeben wird und Lernprozesse gemeinsam reflektiert werden.

Ein elementarer Bestandteil ist zudem ein eigenes Coachingprojekte. Das heißt, die künftigen Business-Coaches sollten im Rahmen ihrer Ausbildung auch Coachingprozesse planen und deren Umsetzung in Online-Werkstätten und Kleingruppenarbeit vorbereiten. Der Verlauf der Coachingprojekte bzw. -prozesse sollte dann wiederum in Supervisionssitzungen re-

flektiert und ausgewertet werden, damit bei den angehenden Coaches mit der Zeit die nötige Verhaltenssicherheit entsteht, um auch in herausfordernden Coaching-Situationen professionell zu agieren.

Business-Coaching: eine Investition in die Zukunftsfähigkeit der Organisation

Systemisches Business-Coaching ist in einer Welt zunehmender Dynamik und Komplexität kein Luxus, sondern eine zentrale Investition in die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen – unter anderem, weil es dazu beiträgt, in ihnen eine neue, zukunftsfähige Lern- und Führungskultur sowie Kultur der Zusammenarbeit zu verankern. Es unterstützt Mitarbeitende und Teams in ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung und fördert deren eigenverantwortliches Handeln und trägt somit maßgeblich zum Erhalt bzw. Ausbau der Leistungsfähigkeit einer Organisation bei.

Eine Voraussetzung hierfür sind qualifizierte Business-Coaches, die eine Ausbildung, die diesem Anspruch genügt, durchlaufen und die nötige Feld- und Praxiserfahrung gesammelt haben, weshalb sie unter anderem auch von erfahrenen Fach- und Führungskräften als Coach akzeptiert werden.

Stefan Bald arbeitet als Senior-Berater und Business-Coach für die auf das Themenfeld Change- und Transformation spezialisierte Unternehmensberatung Kraus & Partner.

 **Klick! www.kraus-und-partner.de**