



Du kannst es besser!

Die Nachfrage nach **Coaching** wächst – und mit ihr das Angebot. Nun drängen auch noch kapitalstarke Digitalkonzerne auf den Markt. Doch überforderte Manager fragen sich, wie sie den richtigen Coach finden und wem sie vertrauen können. Zum Glück gibt es darauf Antworten.

TEXT KONRAD FISCHER



E

s ist nur eine kurze Geschichte. Und doch erzählt sie fast alles über die Faszination, die von diesem Beruf ausgeht. Als David Hoga und Agnes Chung vor zwei Jahren das Unternehmen Musicube gründen, sind sie begeistert von ihrer Idee: Die beiden haben „einen Algorithmus entwickelt, der viel besser als alles am Markt“ in der Lage ist, „Musikstile und individuelle Geschmäcker zusammenzubringen“, sagt Hoga. Nur bei den Investoren scheitern sie.

Also bewerben sich die beiden Gründer um ein lokales Förderprogramm in ihrer Heimatstadt Hamburg. Sie bekommen einen kleinen Zuschuss, das reicht für einige Monate. Und sie erhalten ein Coaching, kostenlos, obendrauf – „das war in dem Programm mit dabei, sonst hätten wir das nie gemacht“, erinnert sich Hoga. Er hat zuvor bei einem großen Musiklabel gearbeitet und dort mehrere Coachings erlebt – „das war meistens nicht besonders nachhaltig“.

Doch diesmal ist es anders. Die Coachings verändern die Arbeit der beiden „wirklich fundamental“, drehen das „Selbstverständnis und auch das Produkt komplett“ – und zwar zum Besseren, wie sich im Sommer 2020 zeigt: Plötzlich, nach langen Monaten des Misserfolgs, interessieren sich Investoren und die ersten Kunden: „Seither läuft es wirklich gut“, sagt Hoga.

Gurus und Follower

Ohne ein ordentlich dokumentiertes Wunder, Religionsstifter wissen das, reicht der Glaube der Jünger nicht weit – auch dann nicht, wenn es sich bei den Gläubigen um Manager handelt, die sich von Persönlichkeitscoaches die Messe der Optimierung lesen lassen. Sie sind, wie wir alle, umgeben von säkularisierten Heilsversprechen, auf Plakatwänden, in der Fernsehwerbung, in

den sozialen Medien: „Werde unfassbar reich mit Bitcoins!“, „Lerne eine neue Fremdsprache in zwei Minuten!“ – oder eben: „So denken unglaublich erfolgreiche Menschen – das kannst du auch!“

Es würde diese maßlosen Verheißungen nicht geben, wenn keine Nachfrage nach ihnen bestünde, wenn die Gurus der Branche nicht hoffen könnten, mit Missionseifer und Motivationsg(e)habe permanent neue Follower rekrutieren zu können. Natürlich, die grellen Versprechen und weiten Horizonte erinnern an RTL-II-Trash und Drückerkolonne, an Küchenpsychologie und Schamanentum. Aber vielleicht besteht das zentrale Wunder ja genau darin: dass Coachings dennoch beliebt sind – dass das Geschäft mit der Persönlichkeit blüht.

Über 10 000 Business Coaches gibt es derzeit in Deutschland, schätzt der Deutsche Bundesverband Coaching. Und ihre Arbeit zählt in vielen Firmen inzwischen zum festen Bestandteil der Personalentwicklung: Die Trainer lernen Trainer an, sei es in der ersten Managementriege oder auch zwei, drei Hierarchiestufen darunter: Wer führt, muss führen lernen. In einer Befragung des internationalen Personalmanagementverbandes CIPD gaben drei Viertel aller Firmen an, Coaching bereits standardmäßig einzusetzen.

Coaching und Führung also – die beiden Begriffe gehören heute so selbstverständlich zusammen wie Strategie und Beratung oder früher: Fließband und Akkordarbeit. Warum? Weil sich der Charakter des Coachings verändert hat. Was mal ein funktionales Mittel war, um abstrakte Probleme in Organisationen zu lösen, ist heute ein maßgeschneidertes Dopingmittel für die berufliche Individuation – ein Stimulans zur Förderung der persönlichen Entwicklung und Selbstoptimierung.

Und der Markt, der laut einer Studie des Beratungshauses Ibis rund zwölf Milliarden Dollar weltweit umfasst, organisiert sich derzeit neu. Einerseits als plattformkapitalistische Paradieswirtschaft: Coachhub in



Deutschland und BetterUp in den USA versprechen Unternehmen, ihnen den Aufbau und die Pflege eigener Coachingzirkel abzunehmen – und dabei auch noch billig wegzukommen. Die Start-ups haben zuletzt gut Kasse gemacht. Allein BetterUp sammelte mehr als 130 Millionen Dollar von Investoren ein.

Zugleich wächst die Zahl der Angebote, die das Zauberwort Coaching zum Anpreisen billiger Entertainmentveranstaltungen missbrauchen: Anbieter wie Greator oder Marktschreier wie Jürgen Höller mit seinen Motivationsshows. Und dann sind da noch die Betrüger, die Gutgläubige zur Persönlichkeitsformung in „Akademien“ am Waldesrand versammeln, um sie mit primitivem Tschakka-Mumpitz psychisch und finanziell auszunehmen.

Es sind die beiden Extreme einer einzigen Branche, die den Glauben an die Vervollkommnung des (Berufs-)Menschen bewirt-

„Führungskräfte sollten regelmäßig gecoacht werden, am besten alle 14 Tage“

SVENJA HAUS

Fachliche Leiterin bei der Coachingplattform Coachhub





schaftet und das Versprechen vermarktet, ihre Kunden zu besseren, erfolgreicheren, sinnerfüllteren Menschen zu formen. Geschichten wie die von Hoga gibt es deshalb unendlich viele; jeder Coach hat ein paar davon auf Lager: Ja, diese Gründer wurden unglaublich erfolgreich, dank des Coachings. Und ja, mancher Mikromanager wird durch ein Coaching tatsächlich zum inspirierenden Ideengeber.

Doch da sind eben auch die vielen Neins. Nein, viele Managerinnen und Gründer fühlen sich überhaupt nicht bereichert, nachdem sie sich einem Coach anvertraut haben. Und nein, nicht jeder, der sich Coach nennt, ist qualifiziert, einem Selbstsucher dabei zu helfen, sich zu finden.

Was also tun? Viele würden sich gern coachen lassen, aber von wem? Manche möchten sich optimieren, sich aber bloß nicht mit Kolleginnen darüber austauschen.

12
Millionen Dollar werden weltweit mit **Coachingdienstleistungen** umgesetzt. Digitale Gründer und Investoren glauben: Da geht noch viel mehr

Wer glaubt schon an Managementgeister? Wer hat es schon nötig, sich coachen zu lassen – läuft doch alles wunderbar. Nur wenige Führungskräfte sprechen in Ich-Form über den Graubereich des Leadership – obwohl sie sich fast alle darauf einlassen. Was weiß man also über die Effekte des Coachings? Wie finden Manager einen guten Trainer? Und was müssen Manager und Coach leisten, damit sich die Zusammenarbeit auszahlt?

Zehn Wochen im Kloster

Sebastian Morgner schafft es selbst in einer Videokonferenz, sich als erfolgreicher Mensch erkennen zu geben. Der „Executive Coach“ arbeitet derzeit viel im Homeoffice am Ammersee; schon das kleine Stück Fenster, das hinter ihm ins Bild rückt, offenbart, dass es da nett grün und wunderbar ruhig ist, und auch die dezente Einrichtung in Pastelltönen belegt Geschmack und Understatement. „Damit Führungskräfte sich auf einen Coach einlassen, müssen sie ihn mit sich auf Augenhöhe sehen“, sagt Morgner. Mit einem wie ihm also.

Morgner hat eine Karriere als Banker hinter sich, erst bei der HypoVereinsbank, dann bei der Muttergesellschaft UniCredit in Mailand. Zuletzt war er dort Marketingvorstand. Er hat seine berufliche Laufbahn nicht als Ergebnis großer Ambitionen und noch größerer Anstrengungen empfunden – eher als Aneinanderreihung an ihn gerichteter Erwartungen, die er sich zu erfüllen bemühte. Jeder Karriereschritt sei für ihn ein Punkt gewesen, „an dem ich mich geehrt fühlte“ – und an dem er „natürlich auch das beweisen wollte, was meine Führungskräfte in mir sahen“, sagt Morgner: „Wirklich Spaß gemacht hat mir die Arbeit eigentlich nie. Bloß realisiert habe ich das erst, als ich fast ganz oben angekommen war.“

Es sind diese offenen Worte, die einen Coach wie Morgner von einem Manager unterscheiden und den Austausch zwischen beiden befruchten können: Weil der Coach als Alter Ego des Managers auftritt, der in ihm womöglich sein zweites, verborgenes Ich, seine heimlichen Sehnsüchte gespiegelt sieht. Der Coach spricht Dinge aus, die ein Manager nie sagen würde, nie sagen kann, weil sie sein Selbstverständnis infrage stellen – und seine Rolle in der Firma.

Morgner hat im Jahr 2011 ein großes Abfindungsprogramm der Bank genutzt, um den Absprung zu schaffen – und stand plötzlich da: mit vollen Taschen und leeren Händen. „Ich habe unterschätzt, was die Kündigung in mir auslösen würde. Um den Inhalt der Arbeit war es mir nicht schade, aber ich ▶

habe gemerkt, dass mir plötzlich etwas ganz Wichtiges fehlt: meine Rolle im Leben.“

Morgner zog daraus eine Konsequenz, sich im Kloster Frauenchiemsee einzumieten. Er brachte zehn Wochen damit zu, um die Insel zu wandern, auf den See zu starren, auf die Erleuchtung zu warten. Doch nichts passierte. „Erst als ich danach begann, mich wieder mit geschäftlichen Kontaktpersonen zu treffen, kam mir die Idee, ich könnte aus diesen Gesprächen, die oft ins Beratende kippten, eine berufliche Aufgabe machen.“ Ein paar Seminare später gründete er das Leadership Institut München, heute eine angesehene Coachingakademie.

Durchfallen: Quasi unmöglich

Morgners Geschichte, seine einprägsamen Sätze zeigen: Damit Coaching eine Chance hat, müssen sich Coach und Manager zunächst einmal ernsthaft unterhalten. Das klingt banal. Und ist es auch. Aber es ist eben auch die Basis für alles Weitere: zu verstehen, ob die beiden auf einer Wellenlänge funken – ob die analytische Position des Coaches ihre Entsprechung in der Haltung des Gecoachten findet.

Aber was ist mit dem Coach selbst? Welchen Hintergrund braucht er? Einen lebenspraktischen, einen philosophischen, einen berufserfahrenen? Einerseits gibt es inzwischen zahllose Institute im Land, die Menschen zu Coaches ausbilden und ihnen so selbstverständlich Methoden vermitteln, als würde man sie zum Handwerksmeister oder Diplomkaufmann ausbilden. Beim größten deutschen Fernlernalanbieter ILS zum Beispiel kann sich jeder nicht nur zum SAP-Berater und Kraftfahrzeugtechniker, sondern eben auch zum Business Coach fortbilden, in 18 Monaten. Voraussetzung? Mindestens 23 Jahre alt sein, mittlerer Bildungsabschluss. Förderfähig durch Bildungsgutscheine der Bundesagentur für Arbeit.

Coaching, schon die Geschichte des Begriffs deutet die Definitionsschwierigkeiten an, die damit seit jeher einhergehen und bis



heute andauern: Er entstand und etablierte sich als eine Art „Pampers“ oder „Tempo“ – als verallgemeinerter Markenname, der die besondere Qualität eines Produktes verbürgt. In diesem Fall: von Pferdefuhrwerken. Die besten, in ganz Europa gerühmten Hersteller stammten in der frühen Neuzeit aus der ungarischen Stadt Kocs, sodass die Stadt zum Synonym für besonders gute Kutschen, englisch: „coaches“ wurde. Zur Personifikation avancierte der Begriff dann im 19. Jahrhundert an der englischen Universität Oxford: Die besten Leiter von Repetitorien, die ihre Studenten besonders zuverlässig über die Klippe Abschlussexamen beförderten, erhielten irgendwann den Beinamen Coach. Von hier aus war es nicht mehr weit zu den Fitness-, Ernährungs- und Personalitytrainern der Gegenwart.

Die Quintessenz eines guten Coaches ist damit gut umschrieben: Er betreut, bringt

„Die Coachings haben unsere Arbeit wirklich fundamental verändert“

DAVID HOGA
Gründer Musicube



„Ein Coach kann niemals einen Psychotherapeuten ersetzen“

KERSTIN KNÖFEL
Executive Coach



sen es nach einer langen Auftaktsitzung weitere Gespräche in regelmäßigen Abständen gibt. Im Fachjargon spricht man von „Executive Coaching“ in Abgrenzung zum weiter gefassten Begriff des „Business Coachings“, unter den etwa auch spezielle Management- und Skilltrainings – etwa das Halten einer freien Rede – fallen.

Und an der Güte guter Dienstleister gibt es kaum Zweifel: „Es lässt sich inzwischen belegen, dass Führungskräfte, die ein Coaching erfahren haben, danach positiver wahrgenommen werden“, sagt Erik de Haan von der britischen Hult Business School. Der Niederländer zählt zu den wenigen Wissenschaftlern weltweit, die empirisch zum Thema Coaching forschen. Zwar gibt es Magazine, die Artikel versammeln – meist Berichte praktizierender Coaches, die eigene Befragungen ausdeuten und allgemeine Schlüsse ziehen. Doch akademischen Standards genügt dabei kaum etwas. Er selbst habe nur rund zwei Dutzend echte Coachingstudien in seinem Berufsleben zu Gesicht bekommen, schätzt De Haan. Zwei besonders aufschlussreiche hat er selbst organisiert.

Einmal begleitete er wissenschaftlich den organisierten Kulturwandel bei einem großen Pharmakonzern – wobei 100 Manager von individuellen Coaches begleitet wurden, 100 andere nicht: „Wir hatten deshalb eine echte Kontrollgruppe.“ Die Ergebnisse seiner Beobachtungen hat de Haan gerade in einem Buch veröffentlicht: Er hält es für wissenschaftlich gesichert, dass Coaching Führungskräfte erfolgreicher macht. Zumindest würden gecoachte Manager in Vergleichsstudien von ihren Mitarbeitern positiver beurteilt als ungecoachte Kollegen. Und zwar sowohl, was das allgemeine Arbeitsklima anbelangt, die Fähigkeit, nachvollziehbare Ziele zu setzen, oder auch das Agieren in Krisen.

De Haan bestätigt zudem ein paar Annahmen, die erfahrene Coaches seit Langem hegen: Coaching funktioniert nur, wenn es freiwillig stattfindet, wenn die Inhalte ge-

heim bleiben – und wenn die beiden Partner in einem Coaching nicht in einer anderen beruflichen Beziehung zueinander stehen. Hinzu kommt: Der Austausch zwischen Coach und Manager ist deutlich ergiebiger, wenn der Coach neben der Expertise in seinem Kernarbeitsfeld auch fachlich halbwegs auf Augenhöhe mit dem Manager kommunizieren kann. Und besonders effektiv ist eine Zusammenarbeit immer dann, wenn Manager und Coach sich gegenseitig auswählen, wenn also beide der Konstellation zustimmen müssen.

Empfehlungen entscheiden

Und was ist mit der vorgängigen Frage? Wie erkenne ich, ob ein Coach für mich grundsätzlich infrage kommt?

Sandra Plato treibt diese Frage jeden Tag um, seit Jahren. Sie verantwortet bei der Allianz, dem drittgrößten Versicherungskonzern der Welt, das Coachingprogramm für Führungskräfte. Mit rund 100 Coaches arbeitet sie halbwegs regelmäßig zusammen. Und Plato, die sich mit dem prächtigen Titel „Projektleiterin Agilisierung“ schmücken darf, sagt: „Ein wirklich objektives Kriterium, an dem man einen kompetenten Coach erkennen könnte, gibt es nicht.“

Ein paar Hilfsmaßstäbe haben sich aber schon etabliert. Mehrere deutsche Coachingverbände zertifizieren Coaches; wer deren Brandmarken vorweisen kann, hat zuverlässig eine bestimmte Zahl an Seminarstunden und eine Mindestzahl an Coachings absolviert – und wurde dabei auch supervisiert. Besonders renommiert sind etwa die Zertifikate vom Deutschen Bundesverband Coaching; wer dort zertifiziert werden will, muss unter anderem eine Coachinausbildung, fünf Jahre Berufserfahrung, davon drei als Coach, sowie in der Regel ein Hochschulstudium nachweisen. Einen international halbwegs zuverlässig anerkannten Standard bilden außerdem die Zertifikate der Internationalen Coaching Föderation (ICF). Als Gütekriterien gelten darüber hinaus Ab-

hervor und ermuntert, ist zugleich Mentor, Mäeut und Motivator – und damit nicht zahlenhaft zu bannen in dem, was er leistet. „Als Coaches für Führungskräfte leiden wir natürlich ein Stück weit darunter, dass wir nie klar belegen können, warum und wie unsere Arbeit wirkt“, sagt Björn Migge, Gründer und Chef eines großen Fortbildungsinstituts für Coaches.

Coaching wirkt, irgendwie

Eines lässt sich festhalten: Coaching im engeren Sinne, also eine auf die Entwicklung der berufsbezogenen Persönlichkeit gerichtete Beratung, ist keine Frage des Glaubens, sondern eine Profession an der Schnittstelle von Lebensweisheit, Psychologie und Führungsforschung. Die Beratung findet individuell statt, nicht in Gruppen. Und sie dauert zumeist über einen längeren Zeitraum an, üblich ist etwa ein halbes Jahr, währenddes-

„Führungskräfte lassen sich auf einen Coach ein, wenn der auf Augenhöhe ist“

SEBASTIAN MORGNER

Exbankmanager und Coach



schlüsse von anerkannten Akademien, allen voran der französischen Manager-Uni Insead, die als einzige der führenden Business Schools auch Coaches ausbildet.

Trotzdem: All diese Formalitäten seien letztlich zweitrangig, gesteht Allianz-Personalmanagerin Plato. Ob ein Coach in ihrem Pool landet, hängt meist von persönlichen Empfehlungen ab, sei es von Führungskräften oder anderen Coaches. Und ob ein Coach anschließend regelmäßig gebucht wird – darüber entscheidet vor allem das Feedback der Teilnehmer. „Wenn diese einen Coach gut bewerten, ihn von sich aus auswählen, dann ist das aus unserer Sicht das zuverlässigste Indiz für Kompetenz“, sagt Plato.

Aus dem Blickwinkel des Betriebsfriedens ist das eine nachvollziehbare Herangehensweise. Andererseits beweist die auch in anderen Konzernen übliche Beurteilungsmethode einmal mehr, wie wenig es beim Einsatz von Coaches um überprüfbare Ergebnisse geht – wie sehr es darauf ankommt, vom Glauben am Erfolg überzeugt zu sein.

Für die Coaches entstehen dadurch paradoxe, um nicht zu sagen: perverse Anreizstrukturen. Sie wissen, dass ihre weitere Auftragslage in erster Linie davon abhängt, wie zufrieden diejenigen mit ihnen sind, an denen sie eigentlich arbeiten sollen. Können Coaches unter diesen Bedingungen daran interessiert sein, Manager mit ihren Defiziten zu konfrontieren? Müssen sie sie nicht vielmehr umschmeicheln, umgarnen – für sich gewinnen? Selbst für die besten Coaches ist der Grat schmal zwischen Anbiederung und Generalkritik.

Ein Coach, der in dieser Welt Erfolg haben will, muss sich fast zwangsläufig aufs Zuhören verlegen. Und immer aufpassen, dass es bei allen Ratschlägen, die er zu erteilen hat, am Ende so aussieht, als habe die Führungskraft sie sich selbst ausgedacht. Kein Wunder, dass am Ende vieler Kulturwandelprozesse mit Massencoachings am Ende herauskommt, dass die beteiligten Manager die angeleiteten Reflexionen als sehr

lehrreich und inspirierend empfanden – und dass sich am Ende herzlich wenig ändert.

Bloß nicht therapieren

Und so ist es wohl auch ein Glück, dass sich aus Sicht des Mittelmanagers die Frage nach dem Sinn dieser Großübungen gar nicht erst stellt. Denn hier geht es oft um Konkretes: Weil eine Kollegin eine neue Führungsrolle einnimmt, weil man selbst Teil des besagten Kulturwandels ist oder auch nur, weil man sich mit Kritik aus seinem Team konfrontiert sieht, steht ein Coaching an. Dann plopt da plötzlich diese Outlook-Einladung auf – und mit ihr die Frage: Was um Himmels willen erwartet mich da? Und wie bitte schön mache ich das Beste daraus?

„Niemand, bei dem ein Coaching Erfolg haben kann, würde vorher wahrscheinlich sagen, dass er eines braucht“, sagt Kerstin Knöfel, freischaffende Executive Coach mit jahrzehntelanger Managementenerfahrung im Handel und der Telekommunikationsbranche, ausgestattet mit dem Insead-Gütesiegel. Und, damit das mal klar ist: „Ein Coach kann niemals einen Psychotherapeuten ersetzen.“ Seriöse Coaches wüssten das auch, sagt Knöfel: „Sie schlagen entweder vor, dass der Coachee parallel die Arbeit mit einem Therapeuten aufnimmt, oder empfehlen das als ausschließliche Maßnahme.“

Am besten also, darin sind sich die meisten Coaches einig, sind zwei Bedingun-

gen erfüllt. Erstens: Das Coaching findet statt, ohne dass der Gecoachte dazu gezwungen wird. Zweitens: Das Coaching ist mit einem klaren Zeitplan und einem konkreten Ziel verbunden. „Dann haben beide Beteiligten etwas, woran sie arbeiten können“, sagt Knöfel, „und einen Maßstab für den Erfolg oder Misserfolg.“ Das kann das Ankommen in einer neuen Führungsposition sein, die Rollenfindung in einer neu strukturierten Organisation oder die Beilegung eines Konflikts zwischen Führungskraft und Mitarbeitern. So oder so: „Einige Coachingthemen bergen natürlich auch die Option, dass eine Führungskraft ihre Rolle danach grundsätzlich infrage stellt“, sagt Knöfel. Auch wenn der nächste Karriereschritt nicht zwangsläufig das Kloster auf dem Chiemsee ist, kann aus einem Coaching doch der Wunsch folgen, die Stelle oder den Konzern zu verlassen. Denn genau darum geht es ja: persönliche Aspirationen vermessen, neue Perspektiven eröffnen, Horizonte weiten.

Vielleicht ist das mit ein Grund, warum viele Unternehmen die Dinge gern selbst in die Hand nehmen: „Wir legen derzeit einen verstärkten Fokus darauf, unsere Führungskräfte selbst zu Coaches fortzubilden“, sagt Allianz-Personalentwicklerin Plato.

„Leader als Coach“ heißt das Programm. Und natürlich geht es nicht darum, die Führungskräfte komplett umzuschulen. Vielmehr werden Chefs in einem Crashkurs mit den wichtigsten Techniken des Coachings vertraut gemacht, um sie in die Lage zu versetzen, „selbst ihre Mitarbeiter zu coachen und sie während der Arbeit bei der Persönlichkeitsentwicklung zu unterstützen“, sagt Plato

Umetikettierte Jahresgespräche

Eine neue Managementmode? In der New-Work-Welt der Gegenwart sollen Chefs und Mitarbeiter möglichst vertraut zusammenarbeiten, darf Privates und Berufliches sich durchaus vermischen. Der Vorgesetzte soll nicht mehr als Zuchtmeister seiner Angestellten agieren, sondern sie anspornen, sie nicht mehr quälen, ermuntern, sie nicht mehr überwachen, sondern ihnen vertrauen. Mit anderen Worten: Er soll das Beste aus ihnen herauskitzeln – ihr Coach sein.

Kann das funktionieren? Daran zweifeln ausgerechnet diejenigen, die es wissen müssten. „Wenn der Chef sich zum Coach aufschwingt, ist der Bruch mit dem wichtigsten Prinzip der Zunft programmiert: absolute Vertraulichkeit und Abwesenheit von hierarchischen Abhängigkeiten“, sagt Chef-Coach Migge. Und skizziert einen möglichen Fall: Einem Manager würde während eines

10 000

Business Coaches gibt es Schätzungen zufolge in Deutschland. Wie viele es genau sind, weiß keiner. Der Begriff ist nicht geschützt, die Branche nicht zentral organisiert



Coachings bewusst, er sei in seiner Rolle fehl am Platze, möchte etwas ganz anderes machen – wie soll diese Erkenntnis die Arbeitsbeziehung nicht belasten?

Natürlich seien derlei Konflikte auch den Personalentwicklern in Konzernen bewusst. Sie würden trotzdem Führung mit Coaching vermischen – und etwa das, was gestern noch ein Jahresgespräch war, heute schon als Coaching ausweisen. Den Konzernen spart das bares Geld.

Dieses Kalkül dürfte auch hinter einem weiteren Trend stecken, den die Allianz stellvertretend für weite Teile der Konzernwelt setzt: hinter dem Vormarsch digitaler Coachinganbieter. „Wir haben in der Coro-

napandemie unsere Seminare zunächst auf digitale Formate umgestellt“, sagt Personalentwicklerin Plato, und „dann bald angefangen, uns zu fragen, ob wir in diesem Feld nicht eine grundlegende Digitalisierung antoßen sollten“. Und so wird es jetzt wohl kommen. Noch in diesem Jahr soll der konzernerneigene Coachingpool aufgelöst, die Arbeit von einer digitalen Plattform übernommen werden; man verhandle mit verschiedenen Anbietern.

Mehr Coaching geht immer

Kündigt sich da etwa der Tod des klassischen externen Coaches an? Alexander Brungs winkt ab. Aber der Chef des Deut-

schen Coachingverbandes sieht die Branche schon „vor einem grundlegenden Wandel, den viele noch nicht in seiner ganzen Tragweite realisieren“. Auf Svenja Haus, studierte Psychologin, die bei der Plattform Coachhub für die fachlichen Inhalte zuständig ist, kann das unmöglich gemünzt sein: „Wir haben bereits ein paar Kooperationen mit großen Konzernen und stehen kurz vor einer ganzen Reihe weiterer Abschlüsse.“

Zumindest die Investoren überzeugen die unspezifischen Versprechen: Coachhub sammelte gerade in einer Finanzierungsrunde 50 Millionen Dollar ein. Das Geld reicht, um mit Kampfpreisen in den Markt zu gehen und das offerierte Rundum-Betreuungspaket noch attraktiver zu gestalten: Unternehmen, die sich mit Coachhub zusammenschließen, können sich ihre Coaches zu einem Festpreis aus einem umfassenden Pool wählen. In Deutschland ist die Berliner Plattformfirma mit ihren 250 Mitarbeitern bereits Marktführer – auch in Österreich, der Schweiz, Frankreich, Großbritannien und den Beneluxstaaten ist man vertreten. Global dominiert zwar der amerikanische Konkurrent BetterUp, den Coachhub mit den neuen Millionen nun aber auch in seinem Heimatmarkt attackieren will.

Für die Coaches selbst ist die Entwicklung zwiespältig: Sie gewinnen Sichtbarkeit – und verlieren Marge. Die Mehrheit macht mit. Bis zu 3500 hätten sich im vergangenen Jahr pro Monat darum beworben, auf der Plattform gelistet zu werden, heißt es bei Coachhub. Das lag natürlich auch an der Coronakrise, die den Coaches schwer zugesetzt hat. In einer jährlichen Coachingbefragung der Universität Marburg gab zuletzt einer von fünf Coaches an, Soforthilfe beantragt zu haben; jeder Dritte bezog Kurzarbeitergeld. Bisher tun sich die Plattformen allerdings noch schwer, die besonders begehrten Coaches an sich zu binden: Sie sind eine Marke, die der Vermittlung nicht bedürfen. „Für mich ist das erst mal keine Option, und das sehen viele Coaches so, die ich kenne. Die Preise, die dort aufgerufen werden, halte ich für unsere Tätigkeit für nicht gerechtfertigt“, sagt Insead-Coach Knöfel. Sie spricht aus, was viele Kollegen hinter vorgehaltener Hand bestätigen.

Den Markt verändern werden die Plattformen trotzdem. Aus der Perspektive des Mitarbeiters heißt das wohl: Es wird künftig eher mehr Coachings als weniger geben. Coachhub-Managerin Haus träumt sogar davon, dass der Markt sich einmal mehr entgrenzt: „Eigentlich sollte jede Führungskraft gecoacht werden, und zwar regelmäßig alle zwei Wochen.“

„Wir machen uns gerade daran, Führungskräfte zu Coaches fortzubilden“

SANDRA PLATO

Personalentwicklerin bei der Allianz

