

> Executive Coaching  
im Wandel der Zeit  
*whitepaper*

## Inhaltsverzeichnis

Seite	3
	Unsere Motivation
	6
	Die Top 3 Anlässe für ein Coaching aus Sicht von HR
	11
	Die Top 3 Herausforderungen von Führungskräften
	14
	Die Top 2 Entwicklungen bei den Coaching-Formaten
	16
	Fazit
	17
	Über die Umfrage
	18
	Ihr Ansprechpartner

## Unsere Motivation

Wohin man auch schaut werden die Umwälzung globaler Märkte durch die Digitalisierung, neue Kundenanforderungen und innovative neue Wettbewerber von den Unternehmen derzeit als besonders herausfordernd erlebt. Hinzu kommen immer anspruchsvollere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die nach Beteiligung streben und eine schnellere, flexiblere und übergreifende Zusammenarbeit fordern. Gleichzeitig fühlen sich weitere Mitarbeitergruppen von disruptiven Entwicklungen bedroht oder auch abgehängt, beispielsweise in den Bereichen Automatisierung und künstliche Intelligenz.

Insbesondere Führungskräfte sehen sich angesichts dieser neuen Herausforderungen mit der Erwartungshaltung konfrontiert, die neu auftauchenden Spannungsfelder erfolgreich managen zu müssen. Qualifiziertes Management im Sinne einer Business-Exzellenz wird schon lange als eine Selbstverständlichkeit erlebt. Was heute jedoch den Unterschied ausmacht, ist eine zusätzliche Exzellenz innerhalb der sogenannten People- bzw. „weichen“ Themen, wie Leadership, Entwicklung agiler Zusammenarbeitskulturen oder nachhaltige Umsetzung von Change-Prozessen.

Da die formale Macht in agilen Kulturen zunehmend an Bedeutung verlieren wird, gewinnt die Persönlichkeit der einzelnen Führungskraft zudem umso mehr an

Gewicht. Die Führungskräfte von morgen benötigen ein sicheres Gefühl für Timing und sie sollten in komplexen Umfeldern die unterschiedlichen Richtungen markieren und wo notwendig zusammenführen können.

Vor diesem Hintergrund wollten wir von Experten wissen,

1. *in welchen Situationen Coaching heute in den Unternehmen eingesetzt wird,*
2. *was von Führungskräften in ihrer Leadership-Rolle zukünftig erwartet wird und*
3. *welche Formate das Coaching der Zukunft prägen werden.*

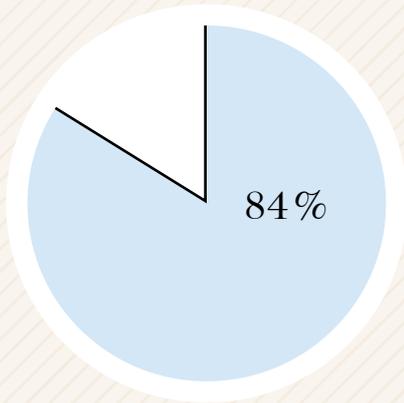
Zu diesem Zweck haben wir HR-Mitarbeiter in der Personal- und Organisationsentwicklung nach Ihrer persönlichen Einschätzung gefragt und entlang der genannten drei Themenbereiche Erkenntnisse gesammelt, die sowohl die aktuellen Coaching-Themen erfassen als auch einen Ausblick auf diejenigen Bereiche geben, die zukünftig im Rahmen von Executive Coachings an Bedeutung gewinnen werden. Die Ergebnisse der Umfrage haben wir Ihnen in dem vorliegenden Whitepaper zusammengefasst.



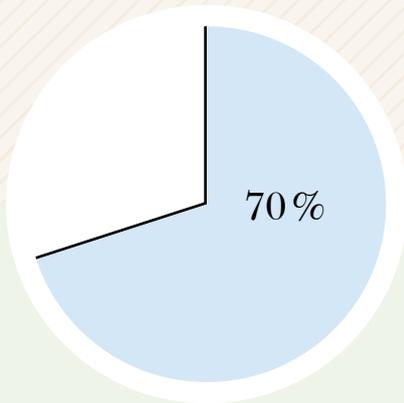
## Die Top 3 Anlässe für ein Coaching aus Sicht von HR

1. *Der Start in eine neue Führungsrolle*
2. *Führung in Veränderungsprozessen*
3. *Führung in Konfliktsituationen*

*Bei welchen persönlichen Veränderungen werden Führungskräfte aktuell häufig durch ein Coaching unterstützt?*



84% der Befragten HR-Experten lassen Führungskräfte häufig beim Start in eine neue Führungsrolle durch Executive Coaching begleiten.



70% der Führungskräfte erhalten bei ihrer ersten Führungsrolle häufig ein Executive Coaching als Unterstützung.

*Bei welchen persönlichen Veränderungen werden Führungskräfte aktuell häufig durch ein Coaching unterstützt?*

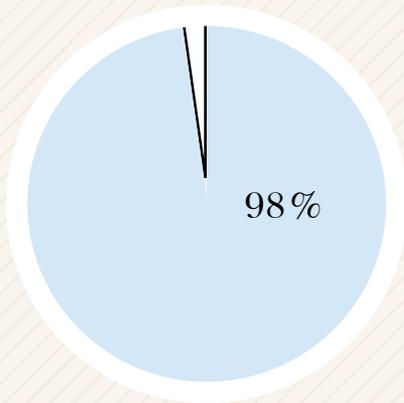
Im ersten Teil der Umfrage haben wir Personalexperten gefragt, in welchen Situationen Coaching heute in ihren Organisationen eingesetzt wird. Betrachtet wurden dabei zunächst die Anlässe, die in einer *persönlichen Veränderung der Führungskräfte* begründet liegen und nicht auf organisationsgeleitete Veränderungen zurückzuführen sind.

Führungswechsel, also die ersten 100 Tage in einer neuen Führungsposition, sind aus Sicht der Befragten mit 84% aktuell die häufigste Ausgangssituation für ein Coaching bei persönlichen Veränderungen. Hier zeigt sich die hohe Bedeutung einer gezielten Unterstützung in den ersten Monaten nach dem Start in eine neue Führungsrolle. Speziell neue Führungskräfte, die ihre erste Führungsrolle übernehmen, werden bei 70% der HR-Experten in dieser Situation durch ein Coaching begleitet. Daraus lässt sich ableiten, dass Führungswechselcoachings inzwischen als fester Bestandteil in der Führungskräfteentwicklung verankert sind.

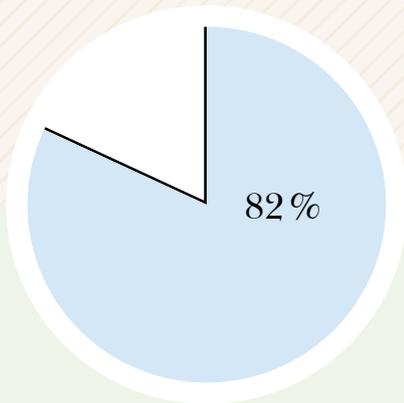
Das ist keine Überraschung. So gut und wichtig die Vorbereitung auf eine neue Führungsrolle in Trainings und Leadership Programmen auch sein mag – die konkreten Anforderungen der Startsituation stellen für die Persönlichkeit der Führungskraft immer wieder eine eigene Herausforderung dar. Darüber hinaus korreliert der Starttermin der neuen Führungskraft nicht zwangsläufig mit den Programmmodulen.

Es ist hinreichend bekannt, dass Führungskräfte, die von außen in ein neues Unternehmen kommen, um dort eine Führungsposition zu übernehmen, das vergleichsweise größte Risiko haben zu scheitern. Aus diesem Grund wurden in den letzten Jahren vermehrt Onboarding Programme für Seiteneinsteiger auf Top Ebenen eingeführt. Berücksichtigt man den relativ geringen Anteil von Seiteneinsteigern, sind die genannten 35%, die häufig durch ein Coaching unterstützt werden, ein ernstzunehmender Anlass für ein Coaching.

*Welche organisationsspezifischen Veränderungen sind häufig Anlässe für ein Coaching?*



98% der Befragten geben an, dass das *Führen in Veränderungsprozessen* häufig Anlass für ein Executive Coaching ist.



82% der Befragten begleiten das *Führen in Konfliktsituationen* häufig durch ein Executive Coaching.

## *Welche organisationsspezifischen Veränderungen sind häufige Anlässe für ein Coaching?*

Mit Blick auf organisationsspezifische Veränderungen, die zu einem Executive Coaching führen, vertreten die befragten Personalfachleute im zweiten Teil der Umfrage eine sehr klare Auffassung: 98% der Befragten geben an, dass *Führung in Veränderungsprozessen* hier der derzeit häufigste Anlass für ein Coaching ist.

Diese Einschätzung ist wenig verwunderlich, da mit Führung im Change häufig eine hohe Dynamik bzw. Widersprüchlichkeit einhergeht, die die Führungskräfte in vielerlei Hinsicht fordert. Da Veränderungsprozesse nie nach Schema F verlaufen, kann gerade in solchen ungewissen Situationen ein Coach und Sparringspartner von entscheidender Bedeutung sein. Dies ist eine Erfahrung, die wir ebenfalls immer wieder in unseren Coachings und Change Management-Begleitungen machen.

Der zweithäufigste Anlass für ein Coaching ist aus Sicht der Befragten mit 82% *Führung in Konfliktsituationen*. Dieses Thema lässt sich möglicherweise mit dem bereits genannten Thema *Führung in Veränderungsprozessen* in Verbindung setzen, denn Konflikte sind erfahrungsgemäß in sich wandelnden Kulturen und mit dem damit einhergehenden „evolutionären Druck“ häufiger zu erwarten.

*Führung in der Matrix und im agilen Umfeld* sind hingegen seltener Anlässe für ein Coaching (beide kleiner als 50%). Offensichtlich wird das *Führen im agilen Umfeld* momentan viel diskutiert, ist aber noch nicht spürbar im Führungsalltag innerhalb der Unternehmen angekommen. *Führung in der Matrix* scheint hingegen bereits zur Normalität geworden zu sein und ist aus diesem Grund nur noch selten Anlass für ein Coaching.

Mit Blick in die Zukunft wird deutlich, dass viel diskutierte Themen wie die organisationsweite Zusammenarbeit und die Digitalisierung von Prozessen weiter an Bedeutung gewinnen werden. Aus Sicht der Befragten stehen die Organisationen und damit die Führungskräfte vor fundamentalen kulturellen und technologiegetriebenen Veränderungen. Sie müssen ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit wohldosierten Interventionen hierfür sensibilisieren und entsprechende Ansätze entwickeln, um alle auf die Reise mitzunehmen.

## Die Top 3 Herausforderungen von Führungskräften

1. *Der variable Einsatz von Business- und People-Exzellenz innerhalb von Spannungsfeldern*
2. *Die Anwendung von Soft und Hard Skills im Kontext von Kulturveränderungen*
3. *Die Persönlichkeitsentwicklung als „Add-on“ zu selbstverständlich vorausgesetzten Management Skills*

## *Was wird von Führungskräften in ihrer Leadership-Rolle zukünftig erwartet?*

Der zunehmende Veränderungsdruck durch innovative Wettbewerber, die Digitalisierung von Produkten und Prozessen sowie neue Formen der Zusammenarbeit führen dazu, dass die Persönlichkeit einer Führungskraft verstärkt in das Zentrum der Personalentwicklung rückt. Um den skizzierten Veränderungen zielführend zu begegnen, wird von den befragten HR-Experten vorausgesetzt, dass Führungskräfte nicht nur etwas von ihrem Geschäft verstehen (Business-Exzellenz), sondern auch von den Menschen und ihren Bedürfnissen im Rahmen erfolgreicher Zusammenarbeit (People-Exzellenz).

Bisher stand *Auftritt und Wirkung* einer Führungskraft oftmals im Mittelpunkt der Persönlichkeitsentwicklung. Blickt man in die Zukunft wird jedoch deutlich, dass die Persönlichkeit von Führungskräften auch zahlreichen neuen Anforderungen gerecht werden muss. Das Coaching-Thema *Auftritt und Wirkung* wird zwar weiterhin von Relevanz sein, wird aber durch Themen wie *emotionale Stabilität* oder *Selbstorganisation und Strukturierung* ergänzt, die mit 95 % bzw. 84 % von den HR-Experten als zukünftig bedeutsamste Bereiche der Persönlichkeitsentwicklung eingeschätzt wurden.

Das Ergebnis unterstreicht die Tragweite, die der persönlichen Entwicklung und Reife einer Führungskraft beigemessen wird. In der Zukunft werden die klassischen Fähigkeiten einer Führungskraft in ihrer Bedeutsamkeit bestehen bleiben, aber um zusätzliche Aspekte ergänzt. Als zukünftiger Schlüsselfaktor wird das Thema Persönlichkeitsentwicklung somit ein zentraler Anlass für Coaching bleiben.

*Was wird von den Führungskräften bei der (Weiter-)Entwicklung von Organisationen zukünftig erwartet?*

Offenbar gehen immer mehr Unternehmen davon aus, dass sie nur durch eine mehr oder weniger radikale kulturelle Veränderung, die durch die Führungskräfte initiiert und getragen wird, auch in Zukunft erfolgreich sein können. Veränderungsprozesse können jedoch, wenn sie nicht angemessen aufgesetzt und ausgestaltet werden, eine Gefahr für das soziale Gefüge eines Unternehmens darstellen. Dabei entsteht ein Spannungsfeld zwischen den Anforderungen der Mitarbeiter an die Organisationen (z. B. Partizipation, Sinnstiftung und Work-Life-Balance) und den Anforderungen der Organisation an die Mitarbeiter (z. B. Schnelligkeit, Effizienz und Agilität).

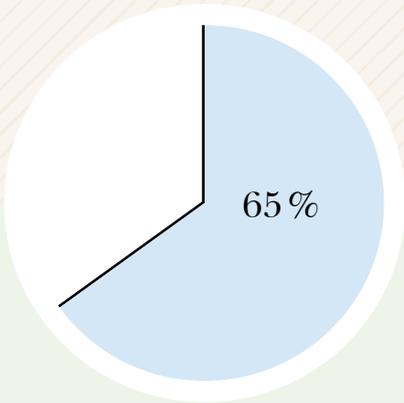
Um dieses Spannungsfeld aufzulösen, braucht es eine kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur. Dabei geht es sowohl um ein grundlegend neues Leadership-Verständnis als auch um agiles Denken und Handeln in einer Organisation, welches nur durch Führung auf Augenhöhe in der Praxis verankert werden kann.

Die *Entwicklung einer neuen Zusammenarbeitskultur* wird daher als eine der zentralen Aufgaben von Führungskräften in der Zukunft gesehen. Die vielschichtige Erwartungshaltung Führungskräften gegenüber wird aus diesem Grund aber auch noch weiter steigen.

## Die Top 2 Entwicklungen bei den Coaching-Formaten

1. *Die Kombination von digitalen und analogen Coaching-Formaten wird zu einer Selbstverständlichkeit.*
2. *Das klassische Präsenz-Coaching wird eher an Bedeutung gewinnen als verlieren.*

*Welche Formate werden das Coaching der Zukunft prägen?*



65% der Befragten gehen davon aus, dass Face-to-Face Coaching in der Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

## *Welche Formate werden das Coaching der Zukunft prägen?*

Die Frage nach der zukünftigen Bedeutung von unterschiedlichen Coaching-Formaten offenbart eine klare Tendenz zur Ergänzung des Face-to-Face bzw. Präsenz-Coachings durch digitale Medien, Plattformen und Tools. Vor diesem Hintergrund ist aus Sicht der Befragten jedoch kein Bedeutungsverlust von Face-to-Face Coaching zu erwarten – im Gegenteil: Auch bei dem klassischen persönlichen Coaching-Format wird überraschenderweise von 65 % der HR-Experten eine Bedeutungszunahme im Unternehmen erwartet.

Die Formate zur Durchführung von Coachings werden vielfältiger und es wird zukünftig entscheidend sein, die Formate möglichst zielführend miteinander zu kombinieren. Der Trend ist hier vergleichbar mit der Veränderung des Einkaufsverhaltens: Vor wenigen Jahren gab es noch eine eindeutige Trennung zwischen dem digitalen und dem stationären Verkauf von Waren. Inzwischen leben wir in einer Zeit, in der wir unterschiedliche Kanäle nutzen und in der das Einkaufserlebnis nahezu perfekt integriert und aufeinander abgestimmt ist.

Die digitale und die analoge (Coaching-)Welt werden zukünftig nahtlos ineinander übergehen und zu einem ganzheitlich integrierten Coachingprozess führen. Allerdings werden digitale Formate die klassischen Präsenz-Coachings nicht völlig ablösen.

## Fazit

Auch im disruptiven Zeitalter der Digitalisierung werden Menschen von Menschen geführt. Führungskräfte stehen vor der Herausforderung, sich zunächst selbst rasch orientieren zu müssen, um anderen Orientierung geben zu können. Dazu gehört, dass Kontexte für vertrauensvolle Zusammenarbeit aufgebaut werden und Führungskräfte sich selbst im Verhalten und im Denken hinterfragen. Führungskräfte werden nicht länger lediglich technisch-operative Prozesse von A–Z steuern, sondern zusätzlich „Journeys“ ohne frühzeitig erkennbare Destination lenken und sich dabei auf sich selbst und andere verlassen müssen.

Zur Reflexion der eigenen Persönlichkeit, des eigenen Verhaltens und der hohen Ansprüche an Mensch und Organisation sind individuell gestaltete Coachings nach wie vor das ideale Format für Führungs- und Rollenwechsel, Konfliktsituationen, die Weiterentwicklung der Kultur und dem bewussten Umgang mit den eigenen Ressourcen.

Mit Blick auf die Coachinganbieter lässt sich konstatieren, dass sie bei der Ausgestaltung ihrer Coaching-Dienstleistungen dazu aufgefordert sind, zusätzlich zum bewährten Face-to-Face Format, digitale Angebote und Lösungen für einen integrierten Coachingprozess zu entwickeln.

## Über die Umfrage

Die Umfrage entstand im Rahmen einer deutschlandweiten Onlinebefragung und qualitativen Analysen von Kundengesprächen im Frühjahr 2018. Von den Befragten sind nahezu 75 % im HR Bereich tätig und etwa 25 % von ihnen arbeiteten in einem Unternehmen mit mehr als 100.000 Mitarbeitern. Insgesamt finden sich in den Ergebnissen jedoch sowohl mittelständische Unternehmen als auch Konzerne zu ausgeglichenen Anteilen wieder.

Unsere Schlussfolgerungen sollen Sie unabhängig von Ihrer Unternehmensgröße dabei unterstützen, die Ausgangssituation in der eigenen Organisation zu analysieren und diese entsprechend zukunftsfähig auszurichten.

## Ihr Ansprechpartner



Rüdiger Schulz  
Geschäftsführender Gesellschafter

[ruediger.schulz@fgi-mail.com](mailto:ruediger.schulz@fgi-mail.com)

Rüdiger Schulz verfügt über lange und umfangreiche Erfahrung in der Entwicklung von Führungskräften. Er berät diese zu einer Vielzahl von Themen und bereitet sie auf neue Anforderungen vor. In diversen Unternehmen unterschiedlicher Branchen hat er Coaching- und Seminarprogramme entwickelt und Qualifizierungen von HR-Mitarbeitern durchgeführt. Er ist Leadership Transition Spezialist, sowohl in der konzeptionellen Entwicklung als auch in der Implementierung von Führungswechsel-Programmen.

Herausgeber

fgi Fischer Group International GmbH  
Brodschragen 3–5  
20457 Hamburg  
Telefon +49 40 65 68 90 0  
Telefax +49 40 65 68 90 80

[info@fgi-mail.com](mailto:info@fgi-mail.com)  
[www.fischergroupinternational.com](http://www.fischergroupinternational.com)