

Die Zukunft des Coachings

Schlüsseldisziplin im Morgen

Preview

► Next place to coach:

Warum Coaching im Metaverse einen festen Platz haben wird

► **Nicht nur klug, sondern auch empathisch:** Warum KI im Coaching eine große Rolle spielen wird

► **Gründercoachings für Mehrfachblüher:** Wie der demografische Wandel den Coachingmarkt in den nächsten Jahren prägt

► **Das Leben als Coachingthema:** Warum reines Business Coaching an Bedeutung verlieren wird

► **Dreifache Ambidextrie:** Warum Coaches als Führungsbegleiter noch wichtiger werden

► **Megathema Lernen:** Warum Coaches in Zukunft als Lernbegleiter stark gefragt sein werden

► **Vorbildliches Selbstunternehmertum:** Warum Coaches in Zukunft ein Rollenmodell für eine neue Form der Karriere liefern könnten

Sommer 2025, ein großer HR-Kongress irgendwo in Deutschland. Mehr als 300 Personen sitzen im Plenum, fast jeder Stuhl ist besetzt. Manche tippen auf ihren Handys, einige unterhalten sich leise. Die meisten allerdings schauen gebannt nach vorne zur Personalmanagerin, die gerade die Bühne betreten hat, um das HR-Projekt vorzustellen, für das sie und ihr Team jüngst ausgezeichnet wurden. Es ist ihre erste Präsentation vor so vielen Menschen, entsprechend aufgeregt ist sie. Ihre Gedanken flattern, beginnen Achterbahn zu fahren. Bereits bei der Begrüßung ihres Publikums verhaspelt sie sich, gerät kurz darauf komplett ins Stocken. Die Stichworte ihres roten Fadens auf dem Bildschirm vor ihr ergeben plötzlich keinen Sinn mehr. Frustriert zieht sie mit leicht zitternden Händen die klobige Brille vom Kopf. Das Publikum verschwindet, ihr Coach lächelt sie an: „Keine Sorge, das kriegen wir hin.“

Die Technologie der Virtual Reality verbessert sich rasant. Schon heute wirken die „vorgegaukelten“ Realitäten halbwegs echt, in Zukunft werden sie von der Wirklichkeit kaum noch zu unterscheiden sein. Menschen werden dann ganz und gar in die virtuellen Welten eintauchen, in sie „immersieren“, und in ihnen nahezu genauso agieren und interagieren können wie im echten Leben. Die Möglichkeiten, die sich daraus für Coaching ergeben, sind so groß, dass es wohl nur eine Frage der Zeit ist, bis viele Coaches zu – wie Systemiker Gunther Schmidt es formuliert – „Realitätenkellnern“ werden, die ihren Klientinnen und Klienten überzeugende Wirklichkeitskon-

struktionen für alle Fälle anbieten. In diesen werden die Coachees dann mit Herausforderungen konfrontiert, Verhaltensweisen werden ausprobiert und trainiert.

Will man einen Blick in die Zukunft des Coachings und dessen Rolle in der Arbeitswelt von morgen werfen, kommt man um die Betrachtung digitaltechnologischer Entwicklungen wie der Entwicklung im Bereich Virtual Reality nicht herum. Die Digitalisierung ist wahrscheinlich jener Trend, der die Coachingwelt am stärksten verändern wird. Oder zumindest am sichtbarsten, denn gleichsam werden auch gesellschaftliche und organisationale Trends Coaching ihren Stempel aufdrücken. Auch wenn sich aus diesen Entwicklungen die Zukunft des Coachings und der Coachingthemenwelt nicht im naturwissenschaftlichen Sinne prognostizieren lässt – weil die Realität eben nicht kompliziert, sondern komplex ist –, ermöglichen sie es doch, sich einen recht guten Reim darauf zu machen, wie es im und mit dem Coaching weitergeht.

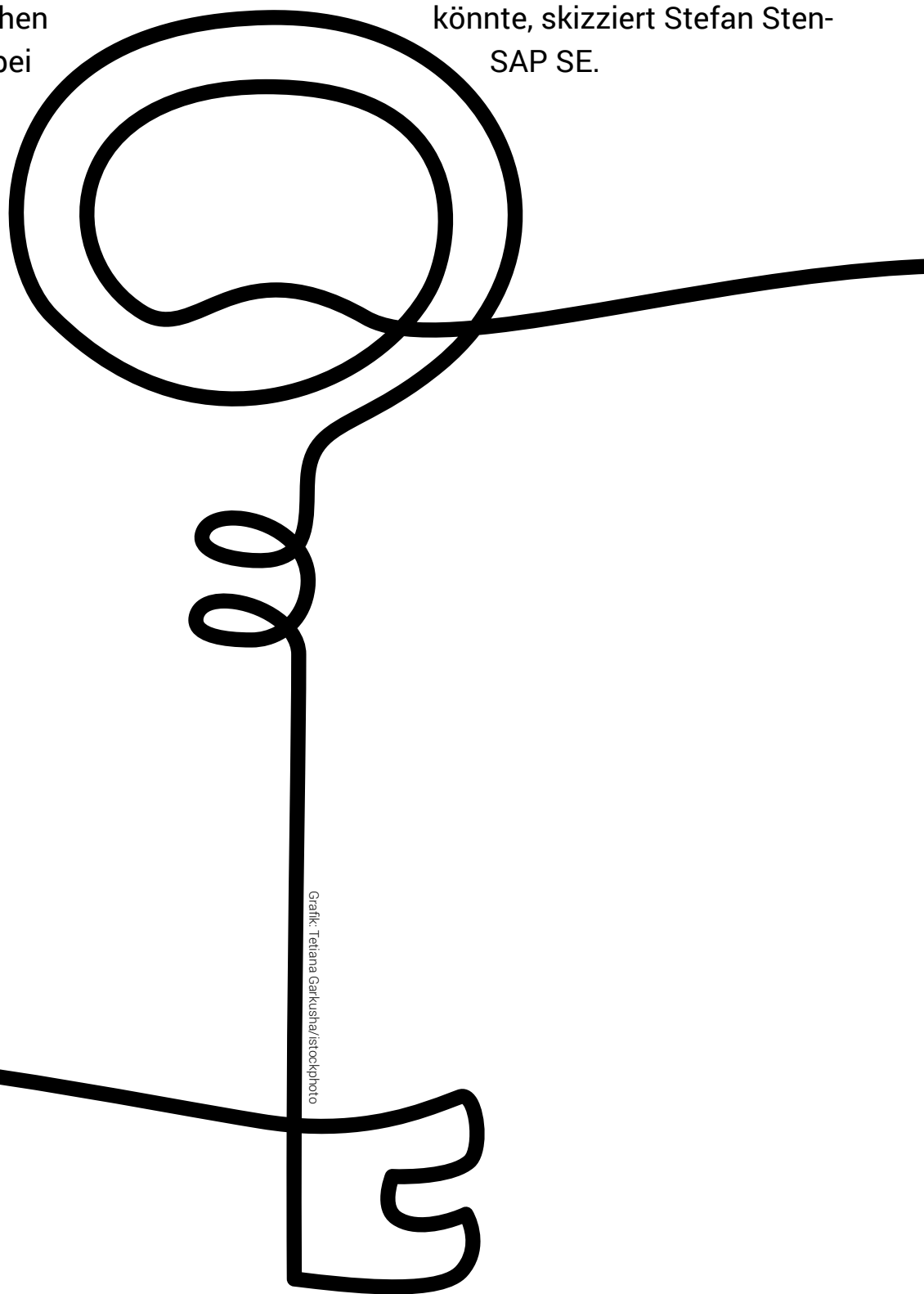
Coaching zwischen den Welten wird im Metaverse einen festen Platz haben

Verfolgt man die deutlichste Trendspur, die digital-technologische, aus Coachingperspektive weiter, stößt man unweigerlich auf den Begriff des Metaverse, der aktuell in aller Munde ist. Er beschreibt ein Konzept, das so aktuell ist, dass man sich bis dato nicht einmal auf eine einheitliche Definition einigen konnte. Metaverse meint – Stand heute und stark vereinfacht

Auf der einen Seite gesellschaftliche Trends, die Unternehmen und Führungskräfte vor Herausforderungen stellen, die für die Begleitung durch Coaches wie gemacht sind. Auf der anderen Seite technologische Entwicklungen, die völlig neue Coachingmöglichkeiten eröffnen: Viel spricht dafür, dass Coaching in der Arbeitswelt von morgen eine noch wichtigere Rolle einnehmen wird als heute.

Wie diese aussehen
sollten, skizziert Stefan Stenzel, HR-Experte bei

SAP SE.



Führung wird zu einem immer anspruchsvolleren Akt, in dem es mehreren gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden gilt. Ohne professionelle Begleitung erscheint dies mitunter wie die Quadratur des Kreises. Mit der Hilfe von Coachs wirkt es dagegen nicht nur gut machbar, sondern ist es auch.

gesagt – eine virtuelle Welt, in der ein umfassendes „Leben“ als Avatar möglich ist. In Gestalt des eigenen elektronischen Doppelgängers lässt sich dort ohne Medien- oder Systemwechsel all das tun, was auch im realen Leben möglich ist – nur ohne alle physikalischen raum-zeitlichen Grenzen. Und Virtual Reality ist dazu buchstäblich die Schlüsseltechnologie.

Davon, dass in dieser virtuellen Welt auch Coaching einen festen und wohl auch recht großen Platz haben wird, ist sicher auszugehen, zumindest sofern die Coachs Ihre latente Technikaversion ablegen können. Übrigens auch deshalb, weil Avatar-Coaching gegenüber klassischem einen nicht unerheblichen Vorteil hat: In der elektronischen Haut dürfte es vielen Menschen leichter fallen, über Dinge zu sprechen, die sie als peinlich oder unangenehm empfinden. Bis das Metaverse und mithin entsprechende virtuelle Coachingangebote zur „breiten“ Wirklichkeit geworden sind, dürften laut Prognosen von Fachleuten tatsächlich jedoch noch zwei bis drei Dekaden vergehen.

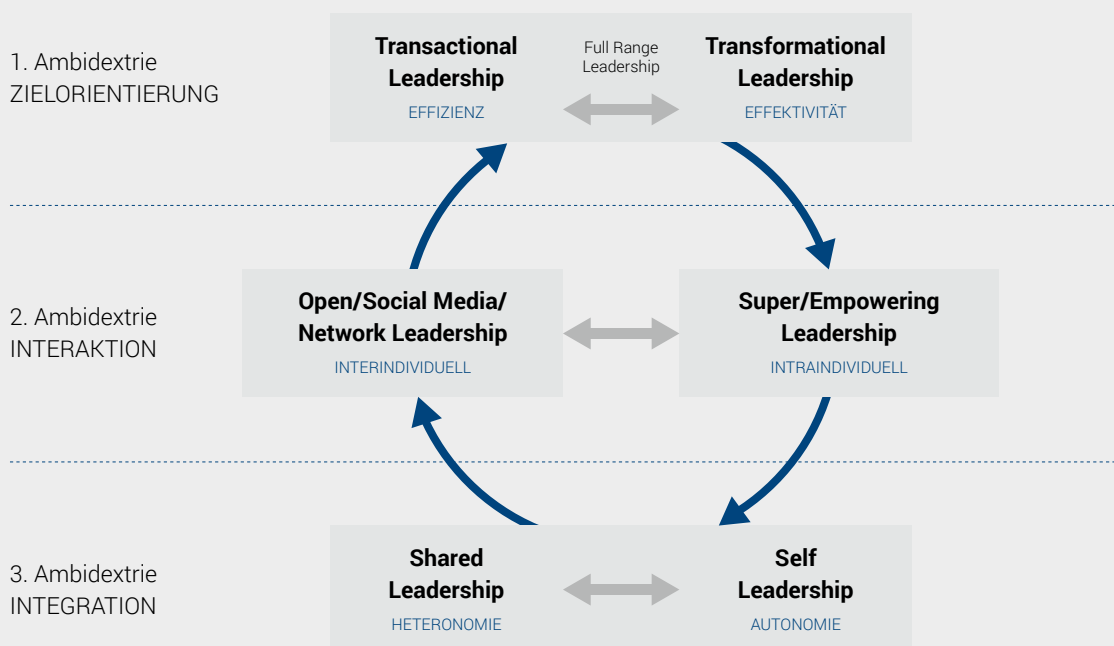
Der aktuelle Hype um ChatGPT ist dabei nur der zarte Auftakt der Zukunftsmusik, die durch sogenannte Chatbots ange-

stimmt wird, also elektronische KI-basierter Dialogsysteme, die schriftliche oder auch verbale Kommunikation mit einem Computersystem ermöglichen. Ihre häufigste Anwendungsform im Coaching ist aktuell die Programmierung als App. In dieser Form unterstützen sie als „Coachs“ Selbstcoaching-Prozesse. Absehbar ist, dass derartige Chatbots in menschengesteuerten Coachingprozessen künftig zudem mehr und mehr die Rolle von Assistenten oder sogar Tutoren übernehmen werden, die helfen, Gelerntes zu verinnerlichen und erarbeitete, angestrebte Verhaltensweisen zu trainieren. Bis Robo-Coachs in der Lage sein werden, die Komplexität eines Coachingdialogs zumindest annähernd abzubilden – und so den menschlichen Coach tatsächlich zu ersetzen – wird es laut Expertenschätzungen allerdings noch ein bis zwei Dekaden dauern.

KI übernimmt Coachinggespräche – und zeigt Empathie

Möglicherweise geht es aber auch deutlich schneller. Denn mit der breiten Nutzung der hinter solchen Angeboten stehenden KIs lernen diese kontinuierlich und er-

Das Ambidextrie-Triplett der Führung



Quelle: www.managerseminare.de; Stefan Stenzel: Die Zukunft des Coaching-Business, Springer 2022, S. 373

scheinen infolgedessen zunehmend natürlicher, wovon die generative KI ChatGPT seit Kurzem eindrucksvoll Zeugnis ablegt. Tatsächlich gibt es bereits erste Angebote auf ChatGPT-Basis, bei denen eine KI das Coachinggespräch übernimmt. Inwieweit man auf diese Weise „echten“ Coachinggesprächen tatsächlich nahekommt, werden die Erfahrungen in den kommenden Monaten zeigen. Fest steht, dass in die „künstlichen“ Gesprächen alsbald auch eine emotionale Ebene eingezogen wird. Denn KIs werden immer besser darin, Emotionen und Stimmungen des Gegenübers mittels Stimm- und Mimik-Analysen in Echtzeit einzubeziehen. Die Feststellung oder Frage des Dialogsystems hinsichtlich der aktuellen Befindlichkeit wird bald keine starr programmierte Höflichkeitsfloskel mehr sein, sondern das Resultat technisch simulierter – und vom Anwender wahrgenommener – Empathie.

Eine der herausforderndsten und aus Coachingperspektive gleichsam spannendsten gesellschaftlichen Trends ist die demografische Entwicklung. Genauer gesagt, die zunehmende Alterung der Bevölkerung aufgrund der seit der Babyboomer-Zeit stark gesunkenen Geburtenrate auf der einen und der längeren Lebenserwartung auf der anderen Seite. Da immer weniger Arbeitskräfte nachkommen und die Menschen zudem immer länger körperlich und geistig fit sind, werden die Unternehmen versuchen, ihre „Silver Worker“, also die mit den grauen Schläfen, durch maßgeschneiderte Programme möglichst lange im Unternehmen zu halten. Bei der Programmgestaltung wird Coachs eine wichtige Rolle zukommen, wird es doch vor allem darum gehen, die individuellen Interessen und Präferenzen der älteren Beschäftigten zu „entdecken“ und in die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen intelligent zu integrieren.

Gründercoachings für Mehrfachblüher

Viele jener älteren Beschäftigten, bei denen dies nicht gelingt, werden nicht dem Ruhestand fröhnen, sondern sich mit einer Beschäftigung in einem ganz anderen Arbeitsbereich oder gar mit einer Existenzgründung einen (weiteren) Lebensraum erfüllen. Der passende Trendbegriff dazu lautet „Perentials“ – zu Deutsch: „Mehrfachblüher“. Aufgrund der zuvor gesammelten, meist enormen Berufserfahrung dieser Menschen bilden sie für klassisches Existenzgründungscoaching



WINGS-FERNSTUDIUM AN DER HOCHSCHULE WISMAR *macht erfolgreicher*

✓ praxisnah ✓ bundesweit ✓ mit Hochschulzertifikat

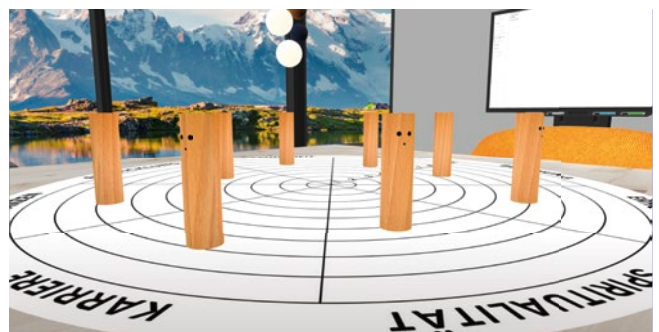
★★★★★ **Sehr Gut 4.5 / 5.0**
97 % Weiterempfehlungen auf www.fernstudiumCheck.de

Weiterbildung für Führungskräfte & Expert:innen

- Systemischer Business Coach
- Senior Business Coach
- Mediation
- Personalpsychologie
- Change Management uvm.

▶ wings.de/weiterbildung

FOCUS TOP
ANBIETER FÜR WEITERBILDUNG
2023
REKORDWERTUNG IM FACHFELD



coachingspace

Coachingspace ist die All-In-One Lösung für professionelles Online-Coaching

- ✓ Systembrett, Positionierungs- und Impulskarten 3D/VR
- ✓ Individualisierbarer Coachingraum 3D/VR
- ✓ Inneres Team nach Schulz von Thun
- ✓ Coaching-Whiteboard
- ✓ sichere Videokonferenz
- ✓ 100% DSGVO-konform, made and hosted in Germany
- ✓ Gewinner des HR-Awards und des europäischen Trainerpreises (BDVT)
- ✓ Weiterbildung zum Online-Coach in Kooperation mit dem Schulz von Thun Institut.

 Hier geht's zur Ausbildung

7 Tage kostenlos Premiumpaket testen 



Mehr zum Thema

► Stefan Stenzel: Die Zukunft des Coaching Business – Neuausrichtung an der Lebens- und Arbeitswelt des Klienten von morgen.

Springer Gabler 2022, 59,99.

Wie muss sich der „Service“ Coaching verändern, um Menschen bestmöglich darin unterstützen zu können, mit den Herausforderungen der Zukunft zurechtzukommen? Dieser Frage ist HR- und Coaching-Experte Stefan Stenzel in diesem Buch nachgegangen. Dabei nimmt er nicht nur technologische Entwicklungen aus Coachingperspektive in den Blick, sondern auch gesellschaftliche, (sozial-)psychologische, wirtschaftliche und organisationale. Ein tiefes Fachbuch, das für HR-Expertinnen und -Experten sowie andere Coachingkunden genauso interessant ist wie für Coachs.

► Jörg Middendorf, Thomas Webers: Das Coaching-Business – Erfolg als Coach von der Geschäftsidee bis zum Marketing.

managerSeminare 2022, 29,90 Euro.

Das Buch liefert Wissen über den Coachingmarkt als Grundlage für die eigene Selbstständigkeit – oder auch Teilselbstständigkeit – als Coach und für die Erstellung eines Businessplans. Konkret gibt es Infos über den Coachingmarkt, dessen Akteure und Qualifikationen, über Coachinghonorare und deren Einflussfaktoren, über Coachingthemen und Spezialisierungen, Verbände und deren Zertifizierungen sowie Entwicklungen wie die fortschreitende Digitalisierung im Coaching. Zu allen Themen kommen erfahrene Fachexperten zu Wort.

eher keine Zielgruppe. Vielmehr ist zu erwarten, dass sich spezielle Gründercoachings für Perentials auf dem Markt etablieren werden.

Neben der Rolle der älteren Personen in der Berufs- und Lebenswelt wird sich auch die der Frauen (und in der Folge auch der Männer) weiter verändern. Das klassische Rollenmodell – der Mann als Hauptverdiener, die Frau ist primär für Haushalt und Kinder zuständig – wird sich mehr und mehr auflösen, die Verwirklichung des „doppelten Lebensentwurfs“ (D.I.N.K. = Double Income No Kids; D.E.C. = Dual Earner Couple; D.C.C. = Dual Career Couples) zum Standard werden. Die besonderen Herausforderungen, die diese Modelle mitbringen, liegen vor allem darin, dass unter genereller Zeitknappheit permanent Tätigkeiten priorisiert werden müssen, dass über die Verteilung von Rollen und Zuständigkeiten sowie der Hausarbeit im Speziellen geregelt werden muss und dass bei all dem auch Zweisamkeit und Intimität gepflegt werden müssen. Da im Austarieren von Interessen, Bedürfnissen und Optionen eine besondere Stärke des Formats Coaching liegt, ist zu erwarten, dass sich spezielle

Angebote für solche „Zweier-Teams“ auf dem Markt etablieren: eine spezielle Form des Paar-Coachings, bei der es um die Gestaltung des gemeinsamen integrierten Berufs- und Privatlebens geht.

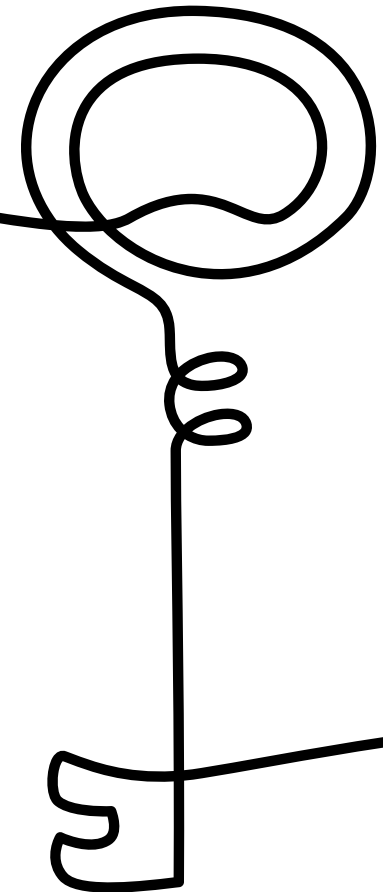
Das Leben an sich als Coachingthema

Auch grundsätzlich ist es wahrscheinlich, dass sich im Coaching die thematische Trennung zwischen Berufs- und Privatleben (weiter) auflösen wird. Schon heute ist das Leben eigentlich zu mehrdimensional und zu komplex, um sich auf ein Themenfeld („Work“ oder „Life“) beschränken zu können. In Zukunft wird dies umso mehr gelten. (Reines) Business Coaching wird daher eine immer geringere Rolle spielen, während das integrative Konzept des „Life Coachings“ sukzessive an Bedeutung gewinnen wird. Dabei werden ganzheitlichere, zum Teil philosophisch geprägte Themen wie Lebenskunst (oder „Life Styling“), Glück, Sinn und Verantwortung zunehmend im Vordergrund stehen.

Die Zerfließung der Grenzen zwischen privaten und beruflichen Themen im Coaching bedeutet jedoch nicht, dass das klassische Business-Coaching-Kernthema – Führung – an Bedeutung verlieren wird. Im Gegenteil ist absehbar, dass dessen Relevanz weiter zunimmt. Hintergrund: Führung wird zu einem immer anspruchsvolleren Akt, in dem es mehreren gegensätzlichen Anforderungen gleichzeitig gerecht zu werden gilt. Ohne professionelle Begleitung erscheint dies mitunter wie die Quadratur des Kreises. Mit der Hilfe von Coachs, die in der Kunst der Versöhnung vermeintlicher Widersprüche im Schnitt wohl versierter sind als die Vertreterinnen und Vertreter jeder anderen Profession, wirkt es dagegen nicht nur gut machbar, sondern ist es auch.

Unterstützung auf dem Weg der dreifachen Ambidextrie

Konkret gibt es drei Anforderungsgegenstands-paare, mit denen sich Führungskräfte zunehmend konfrontiert sehen, die von ihnen sozusagen „Beidhändigkeit“ in drei Dimensionen erfordern. Es geht also um nicht weniger als dreifache Ambidextrie. Das erste Paar bildet sich durch transaktionale und mithin effizienzorientierte Führung auf der einen sowie transformationale Führung, die eher effektivitätsorientiert ist, auf der anderen Seite. Network Leadership und Superleadership ziehen



das zweite Spannungsfeld auf. Während ersteres Konzept auf die Führungsaufgabe der Netzerkennung zielt (u.a. über die Social Media), geht es beim Superleadership darum, die Fähigkeiten zum (inneren) Self-Leadership sukzessive zu erhöhen. Das heißt, Ziel ist die Förderung der Selbstregulation und -kontrolle, das Gefühl von Selbstwirksamkeit und letztlich natürlich eine Stimulation des Leistungsmotives der Mitarbeitenden. Das leicht missverständliche „Super“ in dem Begriff „Super-Leadership“ ist daher nicht als der beste bzw. omnipotente Leader – im Sinne eines „Superman“ oder einer „Superwoman“ – zu verstehen, sondern im Sinne einer übergeordneten Verantwortlichkeit für das Ganze bzw. eines stark entwicklungsorientierten Führungsstils. Das dritte Paar wiederum – Shared Leadership und Self-Leadership – definiert das Spannungsfeld zwischen Heteronomie und Autonomie, also das Ausmaß der Integration in ein soziales System (siehe dazu auch Kasten „Das „Ambidextrie-Triplett der Führung““).

Ein weiteres Thema, bei dessen Begleitung Coaching sehr wahrscheinlich wach-

sende Bedeutung zukommen wird, ist die durch die Zuwanderung kontinuierlich steigende kulturelle Diversität. Jedoch weniger in Form von sogenannten interkulturellen Coachings, die bereits seit den 1990er-Jahren existieren und über deren grundsätzliche Ausrichtung wie Wirkung trotzdem immer noch viel Unklarheit herrscht. Stattdessen wird sich in den nächsten Jahren ein differenzierteres Angebot – nennen wir es „kulturreflexives Coaching“ – durchsetzen, bei dem es zum einen vor allem darum gehen wird, eine Art generelle Sensibilität für kulturelle Unterschiede zu entwickeln, und zum anderen darum, wie durch Multiperspektivität innovationsfördernde Synergien stimuliert werden können.

Reflexive Begleitung im Prozess des kontinuierlichen Lernens

Jenes Themenfeld, das in den nächsten Jahren im Coaching wahrscheinlich den größten Bedeutungsschub erfahren wird, ist das des Lernens. Da die fortwährende Transformation die Beschäftigten vor immer

Weil Lernen und Arbeiten zunehmend verschmelzen, benötigen Beschäftigte nicht nur neue Lernkompetenzen. Es bedarf auch einer reflexiven Begleitung im kontinuierlichen Lernprozess, wie sie das Format Coaching perfekt liefern kann.

Mit Coaching Zukunft gestalten

Seit Jahren gewinnt Coaching an Bedeutung im Arbeitskontext. Warum ist es aber mittlerweile nicht mehr ausreichend, einzelnen Führungskräften oder Mitarbeitenden ein Coaching zu ermöglichen, sondern vielmehr notwendig, auf einer breiteren Basis im Unternehmen Coachingkompetenz aufzubauen?

Weil bewährte Kompetenzen und Lösungsstrategien in einem zunehmend komplexen und sich ständig verändernden Umfeld

an ihre Grenzen stoßen bzw. weniger erfolgreich sind, brauchen Menschen und Organisationen dynamische Methoden und ein Growth Mindset, um angemessen darauf zu reagieren. Wir können nicht nach neuen Lösungen im alten Muster suchen, sondern müssen unser Arbeits- und Veränderungsmuster transformieren. Und das heißt, es braucht eine permanente Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit von Menschen und Systemen.

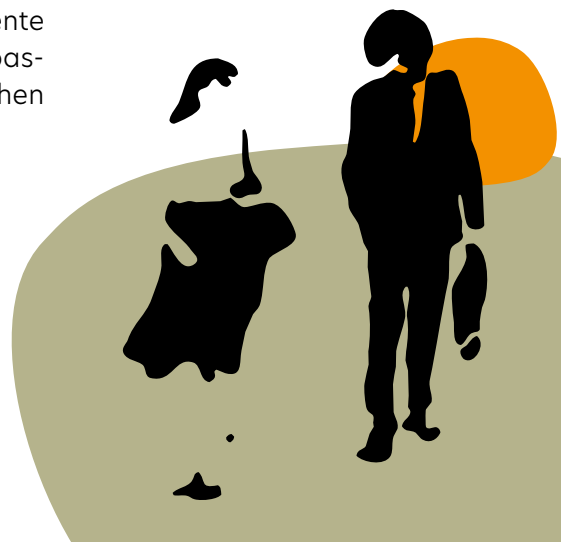
Coaching kann bei diesem Entwicklungsprozess einen entscheidenden Beitrag leisten und ist daher ein hilfreiches Instrument und eine erfolversprechende Haltung. Kurz gesagt: Coaching ist ein essenzieller Bestandteil aller Projekte, die sich mit dem Thema Zukunftsfähigkeit beschäftigen. Und was ist wichtiger als das?

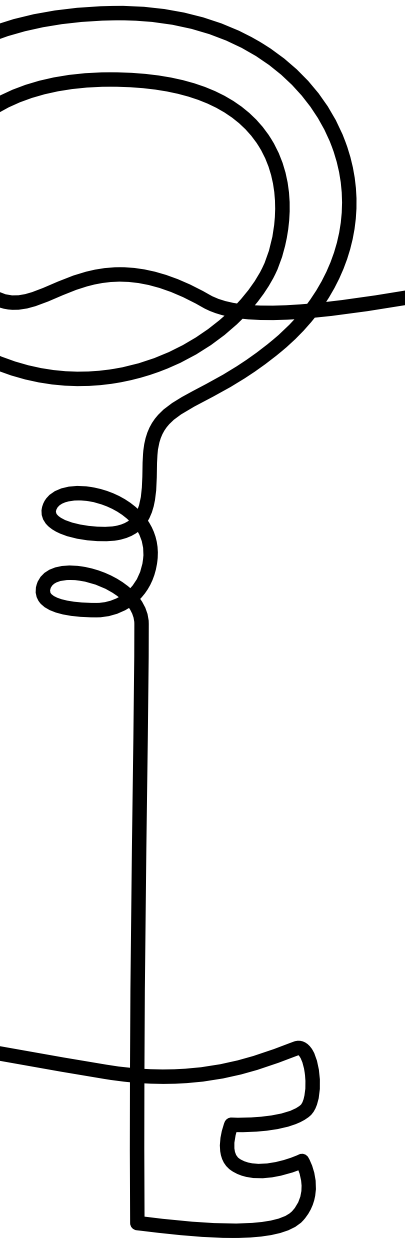
Wenn Coaching für Sie eine Antwort auf die aktuellen Herausforderungen ist, dann rufen Sie uns an. Wir finden gemeinsam die passende Lösung für Sie.



NEULAND PARTNERS
FOR DEVELOPMENT & TRAINING

info@neuland-partner.de
0661 934140 | www.neuland-partner.de





neue Herausforderungen stellt und ihnen „Neues“ abverlangt, werden Lernprozesse künftig meist „near“ oder sogar „on the job“ laufen und mithin parallel zur eigentlichen Arbeit. Genauer gesagt: Lernen und Arbeiten werden zunehmend verschmelzen. Aus Perspektive der Beschäftigten erfordert das nicht nur neue Lernkompetenzen, sondern idealerweise auch eine reflexive Begleitung im kontinuierlichen Lernprozess, wie sie das Format Coaching perfekt liefern kann.

Zum Coaching als Lernbegleitung wird auch gehören, die Klientinnen und Klienten dabei zu unterstützen, neue Lernmöglichkeiten, die etwa Chatbots oder das Metaverse bieten, intelligent zu nutzen. Gleichsam werden Coachs selbst zum Role Model für ihre Kunden, wenn es buchstäblich um Lerntechniken und kontinuierliches Lernen geht. Denn in Zukunft werden Coachs noch mehr gefordert sein, sich permanent weiterzubilden, ihr Know-how up to date zu halten und ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Der Coach als Karriere-Role-Model

In Anbetracht dessen, dass Modelllernen eine der einfachsten Arten zu lernen ist, kann der Coach (im Gegensatz zum virtuellen Chatbot oder Avatar) für seinen Klienten in Zukunft auch ein Rollenmodell für (eine neue Form der) Karriere sein. Denn der Wechsel zur gegebenenfalls temporären und freiberuflichen Tätigkeit als Soloselbstständige oder Soloselbständiger wird auch für bisher regulär Angestellte immer häufiger der Weg der Wahl sein,

den sie manchmal freiwillig, in vielen Fällen wohl aber auch notgedrungen einschlagen werden. Denn die Rollen und Tätigkeiten in den Unternehmen werden sich immer schneller verändern, was dazu führen wird, dass es für einige Mitarbeitende – aller Lernbereitschaft zum Trotz – plötzlich und phasenweise keinen Platz mehr gibt bzw. die Verweildauer im Unternehmen von Anfang an terminiert ist. Das „klassische“ künftige Karrieremodell wird somit eher einer Patchwork-Arbeit oder einem Kaleidoskop gleichen, bestehend aus verschiedenen Rollen in verschiedenen Unternehmen und mitunter Phasen der Selbstständigkeit. Damit wird sich auch die Eigenwahrnehmung von Beschäftigten ändern (müssen): weg von der eines oder einer klassischen Angestellten, hin zu der eines „Selbst-Unternehmers“, der das Projekt „(Arbeits-)Leben“ bezüglich der Inhalte, Orte und Unternehmen eigenverantwortlich gestaltet.

Bei der Entwicklung und Begleitung der dazu erforderlichen Einstellungen und Kompetenzen werden Coachs eine wichtige Rolle spielen – stellen diese Aufgaben für sie doch ein regelrechtes Heimspiel dar. Eventuell (noch) fehlende Fähigkeiten, die zur Rolle von Transformationsbegleitern gehören, die Menschen auf deren volatilen Weg als Selbstunternehmer unterstützen, werden Coachs aller Voraussicht nach in der Breite aufsatteln. Dazu gehören unter anderem Fähigkeiten als Diagnostiker sowie Wissen und Fähigkeiten im Bereich des Job Sculpting und Work Designs, also der Arbeitsgestaltung. Mehr Expertise und Angebote wird es im Coaching zudem in den Bereichen Resilienz und Achtsamkeit geben – zwei wichtige Ansatzpunkte, um die als Selbstunternehmer unerlässliche Selbstfürsorge zu aktivieren und so einem Burnout vorzubeugen.

Die Zukunft des Arbeitslebens wird also – wie das wohl in ihrer Natur liegt – immer komplexer und mithin anspruchsvoller, aber gleichsam eben auch chancenreicher. Inwieweit es den Menschen gelingen wird, die Herausforderungen zu meistern und die Chancen zu nutzen, wird auch vom Coaching abhängen. Denn dass Coachs dazu potenziell einen wertvollen Beitrag leisten könnten, steht meiner Meinung nach außer Zweifel.

Stefan Stenzel



Der Autor: Der studierte A&O-Psychologe **Stefan Stenzel** arbeitet seit 2001 bei der SAP SE als HR Senior Expert Consultant in den Rollen eines Projekt- und Programmmanagers, Instructional Designers, Moderators, Trainers im Bereich Führungskräfteentwicklung und als interner Coach. Gleichsam verantwortet er die Bereitstellung externer Coachingservices für alle Managementlevels im Konzern. Kontakt: www.coaching-reset.de