Britt A. Wrede,
Bernhard A. Zimmermann

mini-handbuch

Coaching und Digitalisierung

BELTZ

Wrede · Zimmermann
mini-handbuch Coaching und Digitalisierung

Britt A. Wrede

Bernhard A. Zimmermann

mini-handbuch
Coaching und Digitalisierung

POTENZIALE ERKENNEN, CHANCEN NUTZEN,
FEHLER VERMEIDEN

BELTZ

Über die Autoren:

BRITT A. WREDE ist geschäftsführende Gesellschafterin der Coachguide GmbH, deren Geschäftsfeld es ist, Coaching für Unternehmen über eine digitale Plattform zu organisieren. Sie ist einer der Pioniere im Coachingmarkt, der sich Anfang der 1990er Jahre in Deutschland entwickelte. Sie betreibt auch die erste Coachinghotline, die sich eines rein digitalen Organisationsverfahrens bedient.

BERNHARD A. ZIMMERMANN ist seit 2005 als Executive Coach bei internationalen Firmen engagiert. Über die Jahre verlagerte sich seine Arbeit mit Führungskräften mehr und mehr auf virtuelles Coaching. Sein Fokus liegt auf synchronem virtuellen Coaching über diverse online Plattformen.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C089473
FSC
www.fsc.org

Dieses Buch ist auch erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36724-2 Print
ISBN 978-3-407-36733-4 E-Book (PDF)

1. Auflage 2020

© 2020 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Julia Zubcic
Umschlagillustration: Julia Zimmermann
Illustrationen: Karen Foundling
Herstellung: Victoria Larson
Satz: publish4you, Engelskirchen
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter:
www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

A. ANERKENNEN, WAS IST – COACHING WIRD VOM ZEITGEIST DER DIGITALISIERUNG ERFASST

I. Als Coach bereit sein, sich dem Zeitgeist zu stellen 10

1. Den Zeitgeist der Digitalisierung anerkennen 11
2. Sich der Herausforderung stellen und sich für die Veränderung aufschließen 15
3. Die Wertschöpfungskette im aktuellen Geschäftsmodell reflektieren 24
4. Die eigene Entwicklungsbereitschaft mobilisieren 43
5. Erste mentale Anpassungsbewegung 47

B. VERSTEHEN, WAS WIRKT

II. Weitere Digitalisierungspotenziale innerhalb der einzelnen Abschnitte der Wertschöpfungskette identifizieren 49

6. Digitalisierungsmöglichkeiten bezogen auf die interne Infrastruktur 50
7. Digitalisierungspotenzial in Bezug auf das eigene Produkt – die Coachingleistung 52
8. Digitalisierungspotenzial im eigenen Marketing 56
9. Digitalisierungspotenzial im Vertrieb 72
10. Digitalisierungspotenzial bei der Leistungserbringung 77
11. Datensicherheit – wer erwartet welchen Schutz 93

III. Der Trend geht weiter – Auf dem Weg zum nächsten Horizont 104

12. Die Vorteile der Digitalisierung ausschöpfen und die Verluste anerkennen 106

C. TUN, WAS HILFT – COACHING 4.0 IN AKTION

IV. Den befähigenden Dialog digital anreichern 117

13. Das Spezifische am Coaching ins Bewusstsein holen 118
14. Bedingungen für Coaching 121

V. Erweiterung der Coachingkompetenz 128

15. 24/7 als Chance für den Coach 129
16. Prozesssteuerung, Ethik- und Qualitätsstandards auf Distanz 133
17. Die eigene Präsenz in Remotebeziehungen 143
18. Verbundenheit im asynchronen Dialog sichern 150
19. Nähe-Distanzregulierung im synchronen Ferndialog 153

VI. Hinterm Horizont geht's weiter – Offenbleiben für das, was noch möglich wird 158

20. Die sich jetzt schon abzeichnende digitale Entwicklung – künstliche Intelligenz 159
21. Die globalen Player mischen mit (Google, Amazon, Apple etc.) 166
22. Neue Möglichkeiten für alle 173

5-Fragen-Interviews mit wichtigen Anbietern 175

Benjamin Schulz Marketing werdewelt GmbH 175
Rouven Faasch – Betreiber der Plattform bettercoach 183
Roeland Schaart – Certified Business Coach, ICF PCC, MCP 188
Professor Harald Geißler 190
Annemarie van der Meer – Coach bei Coachguide GmbH/ Präsidentin ICF NL 195

Glossar 198

Literaturhinweise 201

Vorwort

Es ist davon auszugehen, dass alles, was digitalisierbar ist, in Zukunft digitalisiert werden wird. Von dieser Entwicklung ist auch der Coachingmarkt betroffen. Die Frage ist längst nicht mehr, ob die Digitalisierung im Coaching einzieht, sondern welchen Einfluss Coaches darauf nehmen können, dass das Kernelement des Coachings, die Befähigung über den Dialog, nicht für etwas preisgegeben wird, was zwar technisch gut aufbereitet daherkommt, aber weitaus weniger zur Verfügung stellt, als der traditionell im Coaching praktizierte 1:1-Dialog.

Eine ernsthafte und ergebnisoffene Untersuchung könnte durchaus lohnenswert sein, denn vielleicht findet man heraus, dass weitaus mehr möglich ist und manches vielleicht den Dialog sogar vertieft, wenn man sich für die Digitalisierung im Coaching erst einmal aufgeschlossen zeigt. Manchen Coaches, die es ernsthaft versucht haben, hat sich gezeigt, dass nichts Wertvolles verloren gehen muss, sondern sogar eine Dimension hinzukommen kann, wenn man zum Beispiel vom Coachingdialog per Kurznachricht bzw. Chat Gebrauch macht. Vorausgesetzt der Coach hat gelernt, seine Prozesssteuerungs- und Beziehungskompetenz auf den Einsatz elektronischer Medien auszuweiten. Manche Coaches experimentieren sogar schon mit dem, was als ›künstliche Intelligenz‹ bezeichnet wird, um später einmal Avataren einen Teil der Interaktion mit dem Coachingnutzer zu übertragen.

Nach dem Motto »Wer nicht will, findet Gründe und wer will, findet Möglichkeiten« sollten Coaches, ob am freien Markt oder in Unternehmen tätig, sich heute mit den Möglichkeiten der Digitalisierung im Coaching vertraut machen und dann bewusst entscheiden, welche Möglichkeiten sie selbst nutzen wollen und welche nicht.

Das Argument der schützenswerten Privatsphäre wird auf längere Sicht vermutlich keines mehr sein, was den Einzug der Digitalisie-

rung ins Coaching aufhalten kann. Auf Seiten der Coachingnutzer und Auftraggeber von Coaching lässt sich oft eine Unbeschwertheit im Umgang mit vertraulichen Informationen beobachten, die vermuten lässt, dass dieser Punkt in der ›teilenden Welt‹ eher immer weiter in den Hintergrund rücken wird, was nicht heißen soll, dass die privaten Daten der Coachingnutzer nicht schützenswert sind.

Mit diesem Handbuch soll eine Einladung für Coaches ausgesprochen werden, sich in Kenntnis der Entwicklung bewusst der Herausforderung der Digitalisierung zu stellen und sich mit den aktuell am Markt verfügbaren Möglichkeiten vertraut zu machen, um so eine Basis für sich zu schaffen, das eigene Coachingangebot um die neuen digitalen Möglichkeiten zu erweitern.

Wenn das Zeitalter der Huldigung der Verpackung sich dem Ende zuneigt und es wieder mehr um den Inhalt gehen wird – eine Tendenz, die bereits am Horizont auszumachen ist – dann wäre es für alle an Wachstum, Lernen und Entwicklung Interessierten gut, wenn wirklich befähigendes Coaching unter Einbeziehung hilfreicher digitaler Möglichkeiten noch verfügbar wäre. Denn Coaching hilft Menschen, über subjektiv empfundene Grenzen hinauszuwachsen und zu werden, wer zu sein in jedem als größte Möglichkeit angelegt ist und sich damit in einer Umwelt zurecht zu finden, die mehr und mehr Selbstorganisation von jedem verlangt. Coaching bietet damit einen wichtigen Gegenpol zur gesellschaftlich antrainierten Hilflosigkeit (nach Seligman/Petermann 2010) und Opferbereitschaft mit dem sedierenden Erfüllungssurrogat des Konsums.

Coaching 4.0 macht es möglich, dass Menschen überall, an jedem Ort der Welt, an dem es Internetzugang gibt einen professionellen Coach finden können, mit dem sie einen befähigenden Dialog führen können.

In diesem Sinne ist das Handbuch ein Plädoyer für den Erhalt fundierten Coachings unter Einbeziehung der neuen digitalen Möglichkeiten.

Der Text ist analog dem im Coaching typisch genutztem Dreiklang – *anerkennen, was ist – verstehen, was wirkt – tun, was hilft* – gegliedert und orientiert sich an der großen Fragestellung, welches Digitalisierungspotenzial im Geschäftsmodell eines Coaches angelegt ist und wie sich dieses auf leichte Art erschließen lässt.

A. Anerkennen, was ist – Coaching wird vom Zeitgeist der Digitalisierung erfasst

Abb. 1: Coaching digital, wie soll das gehen?

I. ALS COACH BEREIT SEIN, SICH DEM ZEITGEIST ZU STELLEN

Coaching folgt immer wieder dem Dreiklang »anerkennen, was ist – verstehen, was wirkt – tun, was hilft«. Im Coaching werden die Nutzer, wenn sie sich vor eine Herausforderung gestellt sehen und bestimmte Ziele erreichen wollen, aufgefordert, zunächst die Gegebenheiten, unter denen sie ihre Vorhaben realisieren wollen anzuerkennen. Dazu gehört es, sich mit den Umfeldbedingungen vertraut zu machen, ebenso, wie mit den eigenen Ressourcen, mittels derer sie

Einfluss auf das Geschehen nehmen können, um es zugunsten ihrer Vorhaben zu forcieren. Um dem Coachingnutzer dabei behilflich zu sein, die Wirkmechanismen hinter den Gegebenheiten zu verstehen, bevor er Überlegungen darüber anstellt, wie er diese Gegebenheiten zugunsten seines Vorhabens handhaben kann, fordert der Coach im Dialog dazu auf, die Wirkfaktoren, die die gegenwärtigen Umstände tragen aufzuspüren. Und erst im nächsten Schritt, wenn die Situation und die eigenen bereits erlebten Ressourcen reflektiert sind, wird im Coaching die Frage aufgeworfen, welches Vorgehen vom Coachingnutzer als zieldienliche Einflussnahme zum Nutzen seines aktuellen Vorhabens eingebracht werden kann.

Dieser, im Coaching so erfolgreich genutzte Dreiklang könnte in Form vom hilfreichen Fragen ein Weg sein, sich als Coach mit den veränderten Marktbedingungen vertraut zu machen und sich eine gute Grundlage für die Entscheidung im Umgang damit zu schaffen und dann zu nutzen, was nützlich ist.

1. DEN ZEITGEIST DER DIGITALISIERUNG ANERKENNEN

Ein Coach, der sich zukünftig am Markt halten will, steht aktuell vor der neuen Herausforderung, in einem sich ändernden Markt, mit neuen Rahmenbedingungen und verändertem Nutzerverhalten für Coachingnutzer attraktiv und auffindbar zu bleiben. Das gilt sowohl für Coaches, deren Geschäftsmodell mit der Beauftragung durch Unternehmen korrespondiert, als auch für die Coaches, die vor allem am freien Markt ihre Auftraggeber finden.

›Anerkennen, was ist‹ bedeutet in diesem Zusammenhang erst einmal anzuerkennen, dass schon jetzt eine Verschiebung zu Gunsten einer Digitalisierung im Coachingmarkt stattfindet. Coaching via Telefon- und Videokonferenzen ist bereits alltäglich geworden, asynchrone Kommunikation zwischen Coach und Coachingnutzer via E-Mail, Kurznachricht, Chat oder auch internetbasierter Coachingprogramme in sogenannten virtuellen Coachingräumen oder

auf eigens dafür eingerichteten Coachingplattformen wird immer beliebter. Unternehmen nutzen für die Organisation von Coaching externe Plattformbetreiber und sie machen bereits Gebrauch von Anbietern, die digitalisierte Coachingprogramme für Führungskräfte und Mitarbeiter bereitstellen. Und das sind nur einige Veränderungen, die eine Betrachtung der sich ändernden Wirklichkeit zutage fördert. Das Ganze passiert vor einem Hintergrund, den es ebenfalls lohnt, zu betrachten und anzuerkennen. Der Coachingmarkt kann als nahezu gesättigter Markt verstanden werden. Vergleichbar mit den gesättigten Märkten in denen die Unternehmen aktiv sind, die heute Coachings in Auftrag geben. Das gilt jedenfalls für den Großteil der Coachings, die täglich über Unternehmen (ca. 85 %) und von Coachingnutzern am freien Markt abgerufen werden. (ca. 10,7 %)

Selbstverständlich gibt es neben diesem Massengeschäft noch die Nischen, in denen die Nachfrage größer ist als das verfügbare Angebot. Solche Nischen sind sicher das Coaching von Extremleistern und Spezialisten, von Geschäftsführerinnen und Geschäftsführern sowie Vorständen im Mittelstand, ebenso wie von Frauen in Leitungsfunktionen in Wirtschaft und Politik, die den Faktor Weiblichkeit als gesellschaftsrelevante Kraft verstanden haben. Und auch ein Coaching von Machtinhabern, deren narzisstisch geprägte Persönlichkeitsstruktur eine inakzeptable Risikotoleranz erzeugt, könnte so eine Nische sein. Daneben gibt es noch die Nischen, die sich aus einer besonderen Reputation oder bereits etablierten Besonderheiten eines Coaches ergeben. Erfahrung, Können und auch ein besonderes Beziehungsangebot, können solche von Coaches selbst erzeugten Nischen sein. Wer als Coach in einer Nische aktiv ist, hat mit den Marktveränderungen, denen das Massengeschäft gegenüber steht sicher weniger Berührung und muss sich nicht unbedingt heute schon mit der Zukunftsfähigkeit seines Coachingangebots befassen.

Für das Massengeschäft dagegen ist eine fortschreitende Tendenz in Richtung Digitalisierung des Digitalisierbaren, vielleicht sogar unter Preisgabe der Wirksamkeit der Coachingangebote, auszuma-

chen. Das sollte von einem Coach, der sich in diesem Marktsegment bewegt und seine Zukunftsfähigkeit im Blick halten will, nicht ignoriert werden.

Ebenfalls sollte in die Überlegungen, wieweit man sich an der Digitalisierung von Coaching beteiligen mag, einbezogen werden, dass als eine Antwort auf die sich nähernde Marktsättigung bereits zahlreiche Anbieterinnen und Anbieter bereit stehen, die eine hohe Affinität zu den neuen technischen Möglichkeiten haben, sowie viele ›Quereinsteiger‹, die wenig über Coaching und die Wirkmechanismen von Coaching reflektiert haben, aber sehr kreativ sind, wenn es darum geht, den virtuellen, befähigenden Dialog neu zu erfinden. Im Zusammenhang mit der Recherche für dieses Buch haben wir viele technikgestützte Coachingangebote betrachtet, und festgestellt, dass es nur wenige gibt, bei denen sich eine seriöse Coachingkompetenz mit neuen Techniken paart. Entweder sind die Anbieter Coaches, die nicht über die finanziellen Mittel verfügen, ihre Vision vom Optimum zu realisieren. Darunter finden sich Angebote, die vielleicht noch vor ein paar Jahren innovativ erschienen, die aber wegen fehlender Investitionen mit den neuen Möglichkeiten nicht mehr Schritt halten. Oder aber das andere Extrem, die Start-ups der Branche, die mit wenig Coachingkompetenz ausgestattet spannende technische Experimente wagen. Sie experimentieren mit Apps und automatisierter Kommunikation und bieten Coachingprogramme an, die bunt und spielerisch aufgemacht sind und dem Coaching auf den ersten Blick etwas Leichtigkeit einhauchen. Auch sind Maklerplattformen auszumachen, die sehenden Auges, zugunsten von Großaufträgen den Anspruch an Coachingkompetenz und das im Coaching angelegte Potenzial der individuellen Befähigung preisgeben.

Und demgegenüber steht derzeit noch eine Vielzahl sehr guter Coaches, die als wichtigstes Wirkprinzip ihres Coachings den ›persönlichen Kontakt mit dem Coachingnutzer in einem geschützten Raum ansehen‹ und aus diesem Grund eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den neuen technischen Möglichkeiten zurückweisen.

Unter den Skeptikern finden sich auch immer noch viele Coaches, die sich nicht einmal vorstellen mögen, ihren Kunden eine hilfreiche Dienstleistung bieten zu können, die in Telefonaten, Videokonferenzen oder per E-Mail erbracht wird. Geschweige denn, dass sie bereit sind, anderen technischen Möglichkeiten einen Chance im Coaching einzuräumen.

Begünstigt wird die Entwicklung zu mehr Digitalisierung im Coachingmarkt von der Internationalisierung der Wirtschaft. Als Coach ist man vor die Frage gestellt, ob man auch im Angesicht der Globalisierung seine Leistung auf diejenigen Nutzer beschränken will, die im eigenen Heimatland ansässig sind, oder ob man sich dahingehend öffnet, seine Leistung ebenfalls international anzubieten. Und wer einen befähigenden Dialog für Führungskräfte bereitstellen will, die an einem Tag in Singapur und an einem anderen Tag in Boston tätig sind, kann sich der Frage nicht verschließen, mittels welcher Technik er den befähigenden Dialog mit diesen Kunden führen will.

Der traditionelle Coachingmarkt ist als nahezu gesättigt anzusehen und die Digitalisierungstendenz ist, im Kontext einer sich international organisierten Wirtschaft nicht mehr aufzuhalten. Das aktuelle Angebot an internetgestützten Vermittlungsplattformen und Coachingangeboten entwickelt sich immer weiter und der Einzug von künstlicher Intelligenz ins Coaching ist bereits erkennbar. Es ist jedem Coach anheimgestellt, in diesem, sich schnell entwickelnden Markt seinen Platz zu finden und zu behaupten, sei es als tradierter 1:1-Coach mit einem Nischenprodukt oder als Coach in Veränderung.

HILFREICHE FRAGEN FÜR DIE COACHINGPRAXIS

1. Welche Veränderungen merken Sie persönlich in Ihrer eigenen Coachingpraxis?
2. An welchen Stellen kommen Sie bereits mit der voranschreitenden Digitalisierung im Coachingmarkt in Kontakt?

3. Mit welchen darüberhinausgehenden weiteren Veränderungen rechnen Sie für die nächsten 3 Jahre?
4. Wie sieht Ihre Strategie aus, mittels derer Sie Ihre Position im sich verändernden Markt sichern oder gar ausbauen wollen?
5. Welche Rolle spielen die Marktveränderungen in Ihrer Geschäftsstrategie?

2. SICH DER HERAUSFORDERUNG STELLEN UND SICH FÜR DIE VERÄNDERUNG AUFSCHLIESSEN

Um sich der mit dieser Marktveränderung einhergehenden Herausforderung stellen zu mögen, ist es hilfreich die Frage aufzuwerfen, welche Kräfte die Marktentwicklung derzeit beeinflussen und wie der nächste Horizont dieser Entwicklung aussehen könnte.

Da ist zunächst die sich abzeichnende Marktsättigung im Standardgeschäft, wie es von Unternehmen und im freien Markt abgerufen wird. Gesättigt ist ein Markt, wenn es zu einem Überangebot von Produkten kommt, die vom Markt nicht mehr abgenommen werden. Dieser Sättigungspunkt ist für Coaching vielleicht noch nicht erreicht, aber es zeigen sich bereits eindeutige Indikatoren, die eine Marktsättigung ankündigen. Solche Indikatoren sind zum Beispiel die Honorarentwicklung, der aggressiver werdende Wettbewerb, die zunehmende Einflussnahme der Auftraggeber auf die Produktentwicklung und die vielen neuen Produkte, die zu Niedrigpreisen unter dem Label Coaching ihren Weg zum Kunden finden.

Für die eigene Einstellung zum zyklischen Marktgeschehen ist es nicht hilfreich, sich an von Coaches selbst beauftragten Coachingumfragen und -studien auszurichten, in denen der Coachingmarkt weiterhin als ein wachsender Markt beschrieben wird (wie zum Beispiel in der regelmäßig erscheinenden Marburger Coaching Studie von der Universität Marburg und den jährlich vom Büro für Coaching und Organisationsberatung Jörg Middendorf (BCO) durchge-

führten Coachingumfragen). Und es hilft auch nicht, wenn Coaches in ›inner-circles‹ immer wieder betonen, dass der tradierte 1:1-Dialog, wie er im Coaching bisher vorzugsweise stattgefunden hat unersetzbar sei. Tatsache ist, dass die Sättigung als Umschlagpunkt bereits deutlich auszumachen ist und die Auftraggeber, wie auch die Coachingnutzer selbst, im Segment des Standardgeschäfts bereit sind den tradierten 1:1-Dialog zugunsten virtueller Möglichkeiten loszulassen. Auch wenn das bedeutet, eventuell eine weniger wirksame Leistung zu bekommen. Coaches, die auch zukünftig ihre Abnehmer im Standardsegment finden wollen, sollten sich mit dieser Marktentwicklung als ein logisches, zyklisches Geschehen auseinandersetzen. Wer als Coach, im gesättigten Coachingmarkt seine Geschäfte weiterhin rentabel führen will, ist aufgefordert, sein Produkt, sowie seine Marketing- und Akquisitionsstrategie, den sich ändernden Marktbedingungen anzupassen. Und das möglichst schon in der Phase, die dem Sättigungspunkt vorausgeht, sodass er im ›neuen Markt‹ mit aggressiverem Wettbewerb seine Abnehmer findet.

Digitalisierung sollte aber nicht nur als Strategie zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit gedacht werden, sondern auch als eine Anpassungsbewegung an das Digitalisierungsinteresse auf Seiten der Auftraggeber und der Nutzer.

Auf Seiten der Unternehmen, als größter Auftraggeber von Coaching, besteht ein großes Interesse daran, dass sich das Coachingangebot den Wertschöpfungsketten der Unternehmenswelt anpasst. Dazu gehört die internationale Einsatzbereitschaft von Coaches und die Digitalisierung all dessen, was im Coaching digitalisierbar ist. Bereits heute schon lagern manche Unternehmen die ganze Administration von Coaching an Plattformbetreiber aus und die Personalentwicklungen werden nach und nach zu Maklern für Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen, die sich dieser Plattformen bedienen. Und es wird bereits offensichtlich mit der Möglichkeit geliebäugelt, den aufwendigen 1:1-Dialog durch virtuelle

Coaching-Programme zu ersetzen und auf lange Sicht, am Horizont aber schon auszumachen, sequenziell mittels künstlicher Intelligenz zu führen. Auch diese Tendenz ist eine logische Entwicklung, die die Veränderungsprozesse von Unternehmen abbildet. In Unternehmen, die sich selbst in gesättigten Märkten bewegen, und deswegen einen Transformationsprozess durchlaufen, werden agile, resiliente, innovative und vor allem sich selbst organisierende Führungskräfte mit wenig Gesprächsbedarf gebraucht. Da liegt es nahe, diesem Personenkreis die persönliche Weiterbildung und Selbstentwicklung zur Selbstorganisation in die eigenen Hände zu legen. Individuell abrufbare Programme, die ein hohes Maß an Impulsen zum Selbstcoaching bieten und in der arbeitsfreien Zeit genutzt werden können, bei denen der Nutzer die Entwicklung seiner Kompetenzen visuell aufbereitet nachverfolgen kann, entsprechen diesem Nutzerbedarf eher, als analog geführte 1:1-Dialoge, in denen die Prozesssteuerung den Coaches anheimgestellt ist und er der einzige Prozessowner ist. Die tradierte Version von Coaching im persönlichen 1:1-Dialog bietet zwar die Möglichkeit zum reflektierenden Dialog, der nicht allein auf eine konkrete operative Herausforderung und die Freisetzung dafür notwendiger Fähigkeiten fokussiert, sondern das Werden der Person als Ganzes im Blick hält, fordert aber Aufwendungen, die von Unternehmen gern eingespart werden.

Bezieht man in diese Überlegungen dann noch mit ein, dass die Änderungen der Anforderungen an die Führungskräfte sich auch auf deren Nutzerverhalten ausgewirkt haben könnte und überprüft diese These anhand seiner eigenen Coachingpraxis, dann bemerkt man schnell, dass es längst kein Einzelfall mehr ist, dass der typische Coachingnutzer sich zwar den partnerschaftlich geführten, reflektierenden Dialog wünscht, er sich selbst aber während der Arbeitszeit kaum noch Zeit zum Denken und Reflektieren einzuräumen erlaubt. Für einen reflektierenden Dialog den Arbeitsplatz zu verlassen, die mobilen Zugangskanäle abzuschalten und unerreichbar zu sein, obwohl noch offenen Fragen zwischen ihm und seinem Kol-

legen am anderen Ende der Welt im Raum schweben, erscheint wie ein Luxus, den man sich gönnen können muss. Im Dialog, in Anwesenheit eines anderen Menschen über das eigene Verhalten nachzudenken, sich in co-kreativer dialogischer Suchbewegung ein bis dato unbewusste Wissen, Können und Wollen zu erschließen und dann vielleicht ohne eine abgesicherte Handlungsentscheidungen wieder aus dem Gespräch auszusteigen, scheint für Coachingnutzer heute wie ›eine Unterschlagung‹ – man hat verfügbare Ressourcen für sich selbst genutzt, statt sie dem Unternehmen zur Verfügung zu stellen. Und außerdem kommt noch hinzu, dass Führungskräfte aufgrund der Unternehmensrealitäten mittlerweile daran gewöhnt sind, komplexe Themen und Fragestellungen via E-Mail mit Menschen aus aller Welt zu lösen, zu denen sie nie einen persönlichen Kontakt hatten. Ein solcher Alltag färbt auf die echte Dialogfähigkeit und -bereitschaft ab. Sachbezogene, auf schnelle operative Lösungen ausgerichtete Kommunikation hat hier den Dialog ersetzt. Wer nicht gewohnt ist, die Kraft des Dialogs im Berufsleben zu nutzen, der erwartet im berufsbezogenen Coaching auch keinen echten Dialog, sondern lösungsorientierte ›Nettokommunikation‹. Und von dieser zum themenspezifischen, digitalen Programm als Feedbackgeber ist es nur noch ein kleiner Schritt. Und so verschiebt sich das Nutzer- und Auftraggeberinteresse sukzessive in Richtung remote Coaching via Telefon- und Videokonferenzen und digitaler Feedbackangebote. Dieses wachsende Auftraggeber- und Nutzerinteresse an mehr Digitalisierung im Coaching wirkt sich nicht nur auf die Anforderung in einzelnen Coachingaufträgen aus, sondern es beeinflusst die Marktentwicklung insgesamt. Aber das gilt natürlich nicht nur für die Coachings, die durch Unternehmen beauftragt werden. Allein bei YouTube findet sich eine große Anzahl ›Coaching‹-Videos, zu den unterschiedlichsten Themenfeldern, die alle das Label Coaching tragen und vollkommen ohne Dialog auskommen. So wird im freien Markt durch die digitalen Möglichkeiten ein Coachingverständnis geprägt, das sich gravierend von dem der seriösen Coa-

chingszene unterscheidet. Und dass diese Videos ein Nutzerinteresse bedienen, zeigen die zum Teil sehr hohen Aufrufzahlen (zum Teil über 1 Mio). Und wenn das hier geprägte Coachingverständnis dann auf ein wenig differenziertes Coachingverständnis bei den für Coaching Verantwortlichen in Unternehmen trifft, dann ergibt sich auf der Auftraggeberseite leicht die Annahme, günstiger als es mit dem tradierten 1:1 Dialog möglich war, digitalisierte Coachingimpulse einkaufen zu können.

Neben dieser veränderten Auftraggeber- und Nutzererwartung wirkt auf den Markt außerdem das starke Interesse an vermarktbaren Daten ein, das auf Seiten der mächtigsten Protagonisten der Digitalisierung von Dienstleistungen gegeben ist. Daten, die der Endverbraucher für die schnelle Verfügbarkeit der von ihm gewünschten Leistung und Erfahrung diesen digitalen Dienstleistern gern unentgeltlich überlässt. Dieses Interesse an frei Haus gelieferten Daten wird unter anderem darüber verfolgt, dass man Anbietern von Coachingprodukten die digitalen Möglichkeiten zu niedrigen Preisen verfügbar macht. Der Nutzer solcher Tools, und damit auch der Coach, der sich dieser unentgeltlichen Tools bedient, zahlt nicht mit Geld, sondern mit verwertbaren Daten. Daten die unter anderem dafür genutzt werden, Avatare zu entwickeln, die zukünftig Kommunikationsleistungen übernehmen sollen. Aber auch dafür, Produkte zu entwickeln, die den Coachingdialog irgendwann gänzlich ersetzen könnten. Ein befähigender Dialog, wie auch jeder andere beratende Dialog, der für ein sprachbasiertes Datensuchprogramm geöffnet ist, liefert einfach unendlich viele solcher vermarktbaren Daten. Und das, ohne dass der Abschöpfende dafür bezahlen muss. Das öffentliche Augenmerk wird zwar immer wieder auf den Schutz personenbezogener Daten gerichtet, aber der eigentliche Datenhunger und Datenhandel betrifft die Inhalte die auf elektronischem Weg ausgetauscht werden. Dazu gehört sowohl der Inhalt des gesprochenen und geschriebenen Wortes, die Intonation, die Rückschlüsse auf die Emotionen zulässt und der Dialekt/Jargon. Allein aus diesen

Daten lassen sich zum Beispiel Avatare entwickeln, vorausschauend Bedarfsentwicklungen erkennen, aktuelle Interessen ermitteln u. v. m. Und wie schnell die Vermarktung dieser Daten funktioniert, die über sprachbasierte Datensuchprogramme abgeschöpft werden, kann ein selbst erfahrenes Beispiel aus dem echten Leben verdeutlichen: Es unterhalten sich zwei Freunde am Telefon darüber, wie man auf dem Onlineweg zu erntefrischen Bioorangen für die Weiterverarbeitung kommt. Noch am selben Tag bekommt der, der die Frage aufgebracht hat zwei Angebote von Lieferanten via E-Mail für die Anlieferung erntefrischer Bioorangen auf seinen Rechner. Und das, obwohl er noch nicht dazu gekommen war, eine entsprechende Suchanfrage im Netz einzugeben.

Das starke Digitalisierungsinteresse der direkt und indirekt am Coaching Beteiligten ist aber nur eine Kraft, die den Coachingmarkt im Hinblick auf eine beschleunigte Digitalisierungstendenz beeinflusst.

Eine weitere Kraft, man könnte sie die Kraft des beredten Unterlassens nennen, ist der verhaltene Umgang der erfahrenen, professionellen Coaches und der Coachingdachverbände mit den sich seit langem schon abzeichnenden Veränderungen. Immer noch wird in den regelmäßig vorgelegten Coachingstudien und -umfragen davon gesprochen, der Coachingmarkt sei ein wachsender Markt. Es wird mit wenig Bezugnahme auf die zyklische Entwicklung von Märkten zwar registriert, dass die Coachinghonorare sich im Sinkflug befinden, dieses Phänomen wird aber nicht in Bezug zur zyklischen Marktentwicklung gestellt. Es wird in diesen Studien eine Zunahme des Einsatzes virtueller Medien im Coaching bemerkt, aber auch dabei wird kein Bezug zur Marktsituation hergestellt. Und wenn man die Kompetenz- und Ethikkataloge der Dachverbände inklusive der jeweiligen Zertifizierungsanforderungen durchforstet, bekommt man schnell den Eindruck, als überließen die Dachverbände die Auseinandersetzung mit der Digitalisierungsentwicklung den wenigen Coaches, die eben *etwas anders* seien. Den anderen Coaches