

Coaching 2030

Demokratisierung vs. Discountisierung

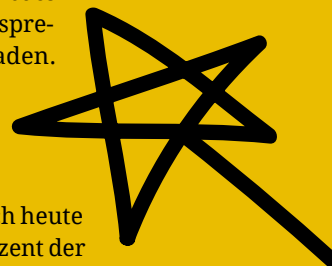
Welche Rolle wird Coaching künftig spielen? Was wird der Coaching-Markt Unternehmen und Einzelpersonen in Zukunft bieten? Wie wird es um die Qualität dieser Angebote stehen? Anknüpfend an eine Coaching-Zukunftsstudie, an der der Deutsche Coaching Verband beteiligt war, hat Vorstandsmitglied Alexander Brungs eine Coaching-Utopie für das Jahr 2030 entworfen. Ein subjektives Szenario auf validem Fundament.

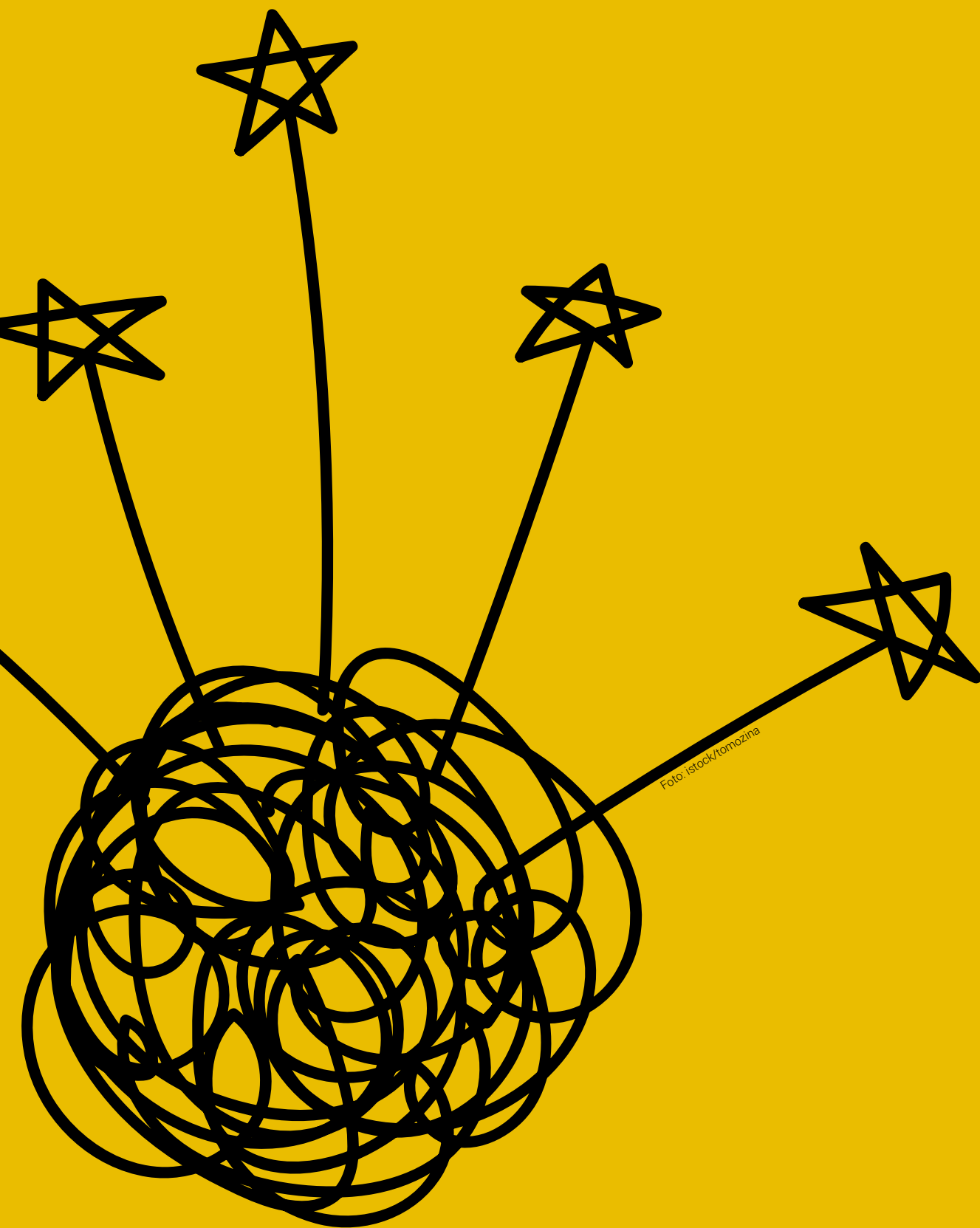
Preview

- ▶ **Dauervirulente Fragestellungen:** Welche Themen auch in zehn Jahren noch ganz oben auf den PE-Agenden stehen und insbesondere mit Coaching bearbeitet werden
- ▶ **Überzogene Versprechungen:** Was KI-gestützte Coaching-Prozesse 2030 leisten können – und was nicht
- ▶ **Begrenzte Vertrauensbildung:** Warum Blendend Coaching und nicht rein digitales Coaching in Zukunft der Standard ist
- ▶ **Wertvolle Begegnungen:** Wie reines Face-to-Face-Coaching zum Luxus-erlebnis wird
- ▶ **Demokratisierung versus Discountisierung:** Effekte der Plattformisierung des Coaching-Marktes

Europa, deutschsprachiger Raum, irgendwann im Jahr 2030. Viele Büros sind offen angelegt, durch geschickt platzierte Raumtrenner gibt es jedoch auch gemütliche Nischen und Besprechungsareas, die zum Austausch einladen. Kein Vergleich zu den vor allem funktional angelegten und vergleichsweise kleinen Büroräumen in den meisten Unternehmen vor rund zehn Jahren. Die großzügige Raumnutzung kann man sich heute auch leisten. Denn nur noch etwa 20 Prozent der Beschäftigten arbeiten die vollen fünf oder vier Tage – je nachdem welches der beiden populären Arbeitszeitmodelle gefahren wird – vor Ort im Unternehmen. Die große Mehrheit arbeitet die meiste Zeit von zu Hause aus, oder auch von unterwegs, kommt im Schnitt nur ein- oder zweimal die Woche ins Büro, für intensiven Austausch, gemeinsames Reflektieren und Analysieren, um zusammen kreativ zu sein oder auch einfach nur, um „echte“ Begegnung zu erleben.

Die Herausforderungen der Remote-Arbeit bestimmen dann auch zu einem wesentlichen Teil das Spektrum der Personalentwicklung. Unter anderem ganz oben auf der Agenda stehen dort die Themen virtuelle Führung, Selbstorganisation und selbstständige Übernahme und Delegation von Verantwortung. Und natürlich die Frage, wie die Balance zwischen Kontrolle und Freiraum sowie Verfügbarkeit und Autonomie gelingt, die im Grunde seit dem ersten großen Schub Richtung Remote Work während der Corona-Pandemie Anfang der 2020er-Jahre dauervirulent ist. Weil diese





Utopischer Ausgangspunkt

Studie zu den „Zukünften“ des Coachings

Eine wichtige Basis des in diesem Text entworfenen Coaching-Szenarios bildet eine Studie zur Zukunft des Coachings, die ein Forscherteam unter der Leitung von Dr. Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH Berlin University of Applied Sciences, durchgeführt hat.

Das Forscherteam hat im Rahmen dieser Studie, einer sogenannten Delphi-Studie, quantitative und qualitative Befragungselemente miteinander verbunden und in mehreren Stufen gearbeitet. Zuerst hat es **strukturierte qualitative Interviews mit 16 Coaching-Experten** geführt, aus denen es anschließend **15 Zukunftsszenarien** entwickelt hat. Im zweiten Schritt haben **800 Marktteilnehmer** – Coachs, Coaching-Einkäuferinnen, Verbandsvertreter und Ausbildungsinstitute – bewertet, wie stark diese Szenarien heute bereits verbreitet sind, eingeschätzt, wie verbreitet sie 2030 sein werden, und kommentiert, wie wünschenswert die einzelnen Szenarien aus ihrer Sicht sind. Die Ergebnisse wurden aufbereitet und den Teilnehmerinnen und Teilnehmern rückgespiegelt, sodass diese ihre Einschätzungen noch einmal korrigieren konnten, wie bei Delphi-Studien üblich. Die Gelegenheit zur **Einschätzungsanpassung** haben **337 der Studienteilnehmenden** genutzt. **Fünf Szenarien** sind laut Befragten besonders wahrscheinlich:

1. Coaching-Prozesse werden individueller angepasst sein und aus virtuellen und realen, langen und kurzen Online- und Offline-Einheiten bestehen.
2. Viele Organisationen werden weniger hierarchisch organisiert sein. Durch die Transformation zu mehr Selbstorganisation und Agilität arbeiten Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in veränderten Rollen, die sie erlernen müssen. Coachs unterstützen sie dabei, wofür sie auch Kompetenzen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung nutzen.
3. Coaching und Beratung werden nicht mehr unabhängig voneinander, sondern in Kombination miteinander angeboten. Coachs arbeiten mit Beraterinnen und Beratern in interdisziplinären Teams zusammen, um komplexe Veränderungen in Organisationen zu unterstützen.
4. In Abgrenzung zum digitalen Massenprodukt wird ein hochwertiges und individualisiertes Coaching-Angebot seine Blüte erleben. Dieses Highclass Coaching findet vor allem Face to Face statt und ist hochpreisig. Es ist ein sinnliches Erlebnis, das sich die Klientinnen und Klienten in einer digitalen Welt gönnen.
5. Im Coaching werden zunehmend Themen bearbeitet, die heute noch vorwiegend im therapeutischen Kontext angesiedelt sind. Dazu zählen Partnerschaftsthemen, private Lebensführung, private Krisen und Sinnfragen. Klinische Fragestellungen werden nach wie vor im klassischen psychotherapeutischen Kontext adressiert.

Weitere Infos: www.carstenschermuly.de

Quelle: www.managerseminare.de

Fragen bzw. Themen vor allem nach individuellen Lösungen und individueller – an den persönlichen Stärken orientierter – Kompetenzentwicklung verlangen, werden sie vor allem mittels Coaching bearbeitet – dem mittlerweile mit Abstand wichtigsten Personalentwicklungsinstrument.

Voll automatisierte Coaching-Prozesse sind 2030 noch Zukunftsmusik

Parallel zur seit vielen Jahren kontinuierlich steigenden Coaching-Nachfrage hat sich – vor allem in den vergangenen Jahren – das Coaching-Angebot noch einmal deutlich ausdifferenziert. Den Vordergrund der Produktpalette bilden voll automatisierte Basic-Coachings, bei denen eine KI die Rolle des Coachs übernimmt. Als die ersten Angebote vor ein, zwei Jahren auf den Markt kamen, waren die Erwartungen auf Kundenseite und auch aufseiten einiger Experten hoch. Schließlich hatte die Coaching-Forschung bereits vor knapp zehn Jahren gezeigt, dass die Durchführung von Coaching-Prozessen durch eine Künstliche Intelligenz prinzipiell möglich ist. Nun schien es endlich so weit zu sein. Die Anbieter sprachen von einer digital-innovativen Revolution im Coaching und einem fundamentalen Demokratisierungsprozess des Beratungsformats, da die neuen Angebote naturgemäß deutlich günstiger und somit für mehr Menschen zugänglich seien als von Menschen begleitete Coaching-Prozesse.

Die anfängliche Euphorie wich jedoch recht schnell weitgehender Ernüchterung. Denn es zeigte sich: So weit ist es mit der „Intelligenz“ der coachenden Künstlichen Intelligenz dann doch noch nicht her. Die Angebote bieten nämlich kaum mehr als – lediglich leicht adaptive – Standardverfahren, um typisierte Themen und Problemfelder zu erfassen und zu bearbeiten. Letztlich handelt es sich bei ihnen mithin eher um Trainings- als um Coaching-Programme, sozusagen um automatisiertes Training im Coaching-Look und mit leichtem Coaching-Touch. Das, was Coaching im Kern ausmacht – persönliche Bedürfnisse, Motive, Anforderungsprofile, Arbeitsbedingungen etc. in den Blick zu nehmen, also gerade das Besondere hinter dem Allgemeinen zu adressieren –, können sie nicht oder nur sehr bedingt leisten. Wirkliches KI-gesteuertes Coaching ist heute, im Jahr 2030, noch Zukunftsmusik.

Trotzdem hat Künstliche Intelligenz im Coaching ihren Platz gefunden. Nur eben (noch lange) nicht als Prozessleiterin, son-

dern als Prozessunterstützerin. So nutzen viele Coaches für die Phasen zwischen den Sessions und die ans Coaching anschließenden Transferphasen Chatbots, die die Coachees an im Coaching entwickelte Strategien erinnern, Tipps für deren spezifische Anwendung geben, zur Reflexion anregen, Übungen zur Prozessvertiefung bereitstellen, Feedback zu den Übungsergebnissen wie auch zum „Echthandeln“ geben oder auch nur an bestimmte im Coaching bearbeitete Themen erinnern, damit diese im immer dichteren Arbeitsalltag nicht in Vergessenheit geraten.

Blended Coaching ist der Weg der Wahl

Auch die Coaching-Prozesse selbst laufen oft digital ab, in manchen Fällen auch komplett. Letzteres vor allem dann, wenn ein überschaubares, gut beschriebenes und methodisch exakt mit bewährten Mitteln zu bearbeitendes Thema anliegt. Digital first lautet zudem seit vielen Jahren die grundsätzliche Devise bei – unabhängig vom Coaching-Thema – Erstgesprächen

zwischen Coach und Coachee. Nicht nur aus pragmatischen Gründen, sondern auch deshalb, weil – wie man bereits während der großen Digitalisierungswelle im Zuge der Corona-Pandemie in der Breite erkannt hatte – die gewisse Distanz oder zunächst auch Anonymität im virtuellen Austausch es vielen Menschen erleichtert, „brennende“ und vielleicht schambesetzte Themen zu benennen. Wobei, nebenbei erwähnt, die gefühlte Distanz im virtuellen Austausch in den vergangenen Jahren geringer geworden ist. Denn sogenannte Raumeffekte, die die neuen Videokonferenzsysteme bieten, schaffen eine Anmutung, die dem Zusammensitzen im selben realen Raum erstaunlich nahekommt.

Wenn es im Coaching um „mehr“ geht als um einfache Fragen, wie es etwa bei Themen der Mitarbeitenden- und der Unternehmensführung immer der Fall ist, ist Blended Coaching seit Jahren der Weg der Wahl, also ein intelligenter Wechsel zwischen analogen Coaching-Sitzungen und digitalen Sessions. Man könnte auch von hybridem Coaching sprechen, denn in den Transferphasen unterstützt, wie gesagt, oft eine KI. Zwar gibt es

Parallel mit der zunehmenden Digitalisierung der Welt wird der Wert und die Wertschätzung des persönlichen Kontaktes steigen. Nicht nur, weil dieser zunehmend seltener wird, sondern auch, weil sich immer deutlicher zeigen wird, dass er eine Intensität bieten kann, die in der virtuellen Kommunikation nicht zu erreichen ist.



Business Coaching made simple

Personalisiert. Wirksam. Digital.

www.thankscoach.io





Mehr zum Thema

► Karin von Schumann, Andrea Dragoi: Einblicke ins Morgen – Coaching im New Normal.

www.managerseminare.de/MS277AR31

Business Coaching und Life Coaching gehen zunehmend ineinander über, die Reflexion sozialer Bedürfnisse wird eine größere Rolle spielen, Karrierecoaching wird stärker nachgefragt werden ... zwei Coaching-Expertinnen haben im Rahmen einer Studie zehn Entwicklungslinien identifiziert, die zusammengenommen ein Bild von Coaching im New Normal ergeben. Einige dieser Entwicklungen sind bereits recht deutlich sichtbar, andere zeichnen sich ab, wiederum andere werden (wahrscheinlich) mit etwas Verzögerung kommen.

auch Coachs, die rein digitales Coaching zu beliebigen Anliegen anbieten, letztlich hat die Erfahrung jedoch gezeigt, dass sich eine der wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen im Coaching, die persönliche Beziehung zwischen Coach und Coachee, trotz allen technischen Fortschritts im virtuellen Raum nicht in gleicher Weise aufgebaut werden kann wie im realen Kontakt. Vertrauensbildung stößt digital an Grenzen.

Reines Face-to-Face-Coaching ist ein Luxuserlebnis

Hinzu kommt, dass die extreme Zunahme der Virtualisierung und Digitalisierung der Welt in den vergangenen Jahren die Bedeutung und den Wert des persönlichen Kontakts nur noch deutlicher hat hervortreten lassen. Er ist in der Wahrnehmung der Menschen wertvoller geworden, nicht nur weil er seltener geworden ist, sondern weil auch zunehmend spürbar wurde, dass er ein viel höheres Intensitätslevel als digitaler Austausch bieten kann. Auf diesen (Mehr-)Wert wollen auch die Coaching-Kunden

nicht verzichten. Einige Menschen, die generell bereit sind, etwas mehr in ihr Fortkommen und ihre Lebenszufriedenheit zu investieren, gönnen sich heutzutage sogar reine Face-to-Face-Coaching-Prozesse als besonders bereicherndes und intensives Erlebnis – so wie andere den Besuch in einem hochpreisigen Wellness-Resort. Analog dazu bieten Unternehmen ihren Beschäftigten, vor allem den höheren Führungskräften, analoges Coaching – sicher nicht ganz uneigennützig – als besonders wertvolles Incentive an.

Das günstige, mittlerweile immer häufiger zu findende Gegenstück zum Face-to-Face-Coaching ist volldigitales Coaching on demand, also eine Art Ad-hoc-Coaching, bei dem es vorher keinen Kontakt zwischen Coach und Coachee gegeben hat. Vor einem kniffligen Mitarbeitendengespräch, einer wichtigen Präsentation oder einer Verhandlung wird sich noch kurz mit einem Coach abgestimmt, einem der „Coachs für alle Fälle“, die „Coaching auf die Schnelle“ anbieten, wie typische Werbeslogans lauten könnten. Auch wenn sie unter dem Label „Coaching“ laufen, haben diese Angebote mit Coaching im eigentlichen Sinne nicht mehr zu tun als besagte voll automatisierte „Coaching-Programme“. Was nicht heißt, dass Coaching und „on demand“ sich ausschließen. Im Gegenteil: Tatsächlich gibt es auch im „richtigen“ Coaching heute sehr viel Austausch im akuten Bedarfsfall, nämlich meist im Rahmen eines umfangreicheren Coaching-Prozesses mit einem Coach, mit der oder dem man vorher bereits in Kontakt war – oder der Klick auf den „On-demand-Button“ wird zum ersten Schritt in eine tragfähige Coaching-Beziehung und einen solchen Prozess hinein.

Die Marktmacht der Plattformen hat die Coaching-Preise gedrückt

Die meisten Ad-hoc-Coachings, aber auch viele originäre Business Coachings werden heutzutage über Coaching-Plattformen gebucht. Nach einem intensiven Verdrängungswettbewerb haben sich drei große Plattformen im deutschsprachigen Raum fest etabliert, daneben gibt es mehrere kleinere, die sich auf die Vermittlung bestimmter Coaching-Themen, etwa Konfliktbearbeitung, oder auf bestimmte Branchen spezialisiert haben. Da die umsatzgetriebenen Plattformen es – durch die Bereitstellung entsprechender Infrastruktur – erheblich leichter gemacht haben, vielversprechende Angebote auf den Markt zu werfen, ist das Coaching-Angebot im



Der Autor: **Dr. Alexander Brungs** ist seit 2010 als Coach tätig und seit 2016 Vorstand im Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV). Diesen repräsentiert er auch im Roundtable Coaching e.V. (RTC). Zuvor lehrte Brungs an verschiedenen Universitäten in Deutschland und der Schweiz im Fach Philosophie. Kontakt: www.coachingverband.org

Zuge der (teilweisen) „Plattformisierung“ des Marktes insgesamt noch einmal gestiegen. Wodurch, der Dynamik von Angebot und Nachfrage entsprechend, die Preise für Coaching – zumindest für rein digitales Coaching und für über Plattformanbieter vermitteltes Blended Coaching – seit Jahren kaum gestiegen sind oder gar sinken. Verstärkt wird dieser Trend dadurch, dass die Plattformen ihre Vertriebsmacht nutzen, um die über sie anbietenden Coaches auf ein Preisgefüge zu verpflichten, das vor allem ihr eigenes Vermittlungsgeschäft begünstigt, an dem sie neben dem ganz in ihrer Hand liegenden, reinen KI-Coaching verdienen.

Dass, wie bereits angesprochen, niedrigere Preise gewisse Demokratisierungseffekte auslösen – Coaching wird in den Unternehmen immer mehr Beschäftigten angeboten – ist die eine Seite der Medaille. Die andere zeigt einen gewissen Qualitätsverlust als natürliche Folge des Preisbildungsgefüges über die Plattformen. Neben dem Trend zur Demokratisierung ist, sehr deutlich etwa seit Mitte der 2020er-Jahre, auch ein Trend zur Discountisierung auf dem Coaching-Markt zu beobachten. Gegen diesen stemmen sich vor allem die Coaching-Verbände, die mit den Plattform-Betreibern kontinuierlich im Austausch stehen, um für diese Entwicklung zu sensibilisieren und sie für Lösungen zu gewinnen, ihr entgegenzuwirken.

Gleichzeitig stehen die Verbände in engem Austausch mit den Unternehmen als Dienstleistungsnehmern, wobei unter anderem über folgende Entwicklung intensiv diskutiert wird: Mit der zunehmenden Nutzung von Coaching als Personalentwicklungsinstrument im Zuge der Implementierung einstmaliger neuer New-Work-Konzepte hat sich auch die Wahrnehmung von – oder besser gesagt – die Erwartung an Coaching in den Organisationen ein Stück weit verschoben. Der Fokus wird heute, nicht zuletzt aufgrund leichter quantitativer Erfassbarkeit, vielerorts stärker auf den unmittelbaren Nutzen von Coaching für die Organisation gelegt, als das früher der Fall war. Coaches sind aber gemäß ihres Arbeitsethos und ihres Professionsverständnisses in erster Linie ihren Coachees verpflichtet; die Entfaltung ihrer individuellen Potenziale im Blick auf ihre individuellen Bedürfnisse sollte im Coaching immer Maßstab sein. Davon profitieren übrigens mindestens mittelfristig nicht nur die einzelnen Personen im Unternehmen, die gecoacht werden, sondern auch die Organisationen als Ganzes. Das ist heute im Jahr 2030 nicht anders als vor zehn Jahren.

Alexander Brungs



fortbildung1.de

BEGEGNUNG
IMPULSE
KARRIERE

neu gedacht

Lust auf neue Berufsperspektiven?

Coaching – Organisationsentwicklung – Supervision
2-jährige berufsbegleitende Führungskräfte-Weiterbildung
Beginn: 04.02.2022 | Infoabend: 08.12.2021 um 18 Uhr, online

Der Zertifizierte Mediator – Ausbilder BM® und BAFM®
Beginn: 22.09.2022 | Infoabend: 28.01.2022 um 19:15 Uhr

NEU ab Oktober 2022: Kommunikationstraining
Conscious & effective communication

www.fortbildung1.de | Christian-Belser-Straße 79a
70597 Stuttgart | Tel.: 0711/6781-421 | E-Mail: info@fortbildung1.de

Jetzt kostenloses Programmheft anfordern!



Weiterbildung gesucht?

Kostenfrei Ausschreibungen veröffentlichen

Jetzt kostenfreies Gesuch starten auf
seminarmarkt.de/Gesuche

Seminarmarkt.de
Die Weiterbildungsplattform