

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-

fürten 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-