

Positionen

Coaching-Plattformen: Verheißung oder Gefahr?

Beiträge zur Beratung
in der Arbeitswelt

Herausgegeben von
Stefan Busse, Rolf Haubl,
Silja Kotte und Heidi Möller

Dr. Uwe Böning

2/2021

Dr. Uwe Böning

Coaching-Plattformen: Verheißung oder Gefahr?

1. Vorbemerkung

Die Zeiten sind bahnbrechend: Die Digitalisierung dringt in nahezu alle Lebensbereiche und verändert unser Leben radikal. Dieser Sachverhalt ist so dominant und allgemein bekannt, dass er fast banal klingt. Aber er ist nicht banal. Denn wir reden von einer Jahrtausend-Veränderung, die im Minimum mit den Arbeits- und Lebensveränderungen der ersten Industrialisierung zu vergleichen ist, die in der Zeit von 1760–1840 n. Chr. in Europa stattfand. Das ist der politisch-ökonomische Rahmen, in dem wir die Folgen der Digitalisierung für die Arbeitswelt und unser soziales Leben betrachten müssen, um die Tragweite zu verstehen. In diesem Rahmen sprechen wir über Coaching und über Coaching-Plattformen, die Middendorf und Richter (2021) neuerdings DCPs nennen: Digital Coaching Provider.

2. Die neuen Coaching-Plattformen

Da sind sie nun, die Coaching-Plattformen: In Deutschland wie in vielen anderen Ländern. Dabei ist es noch gar nicht so lange her, dass wir zwar selbstverständlich Plattformen wie Amazon, Ebay, Airbnb und Uber oder die zu den Social Media zählenden Plattformen Facebook, YouTube, Instagram und Twitter kannten, oder die Plattformen zur Partnersuche wie Tinder und Parship. „Echte“ Coaching-Plattformen gab es noch nicht viele. Sie schienen vor zwei, drei Jahren noch relativ weit weg, waren noch wenig sichtbar und vielen Kund*innen und Coaching-Kolleg*innen im Markt nicht bekannt. So ist es nicht überraschend, dass die Coaching-Plattformen im erstmals 2018 veröffentlichten „Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching“ von

Greif, Möller, Scholl (2018) noch keine Erwähnung fanden. Lediglich in dem Kapitel über E-Coaching von Geissler (2018) wurden elektronische Formate wie E-Mail, SMS-Coaching, Voice-Mail-Coaching und Avatar-Coaching neben einigen anderen elektronischen Hilfsmitteln wie Videos und anderen Tools erwähnt. Auch der Ansatz des CAI-Instituts von Berninger-Schäfer wurde dort noch als „Tool, das als vorrangiges Basismedium die Telefon- oder Video-Kommunikation ...“ nutzt, vorgestellt. Heute sind die Zeiten anders.

In der Umfrage von 2015 waren es noch ca. 50% der Coaches, die angaben, nur „gelegentlich bis regelmäßig“ digitale Medien zu nutzen, wie Middendorf und Ritter in der Coaching-Umfrage von 2020 berichten (WIRTSCHAFTS-PSYCHOLOGIE aktuell 3/2020): Von Coaching-Plattformen war damals noch keine Rede! Heute sprechen die Autoren von „rasanten Entwicklungen“ in den letzten 1–2 Jahren, für die sie explizit den Begriff „Coaching 4.0“ verwenden. Offensichtlich verspricht sich in der Zwischenzeit eine wachsende Zahl von Investoren (meist Private-Equity-Firmen) hochinteressante Gewinnchancen von dem neuen Geschäftsmodell, in dem DCPs als Vermittler zwischen (Unternehmens-) Kund*innen und Coaches auftreten. Konkret hieß das: Betterup soll 108 Millionen USD erhalten haben, Coach-Hub (Berlin) über 21 Millionen und Sharpist (Berlin) bisher über 6 Millionen.

Die Plattformen erbringen in dem Dreieck suchender Kunde – Vermittler – Coach unterschiedliche Dienstleistungen. So werden Coaches vermittelt für ein digitales Video- oder ein klassisches Face-to-Face-Coaching. Digitale Medien im Coaching-Prozess

werden zur Verfügung gestellt. Sharpist und evelop_me vermitteln zu ungefähr 95–100% digitale Coachings, 7Fields tut dies zu etwa zu 88%. Bei bettercoach und Haufe Coaching hielten sich die Zahlen für die beiden Varianten bei ca. 50:50.

bettercoach (seit 2017)

- Stellt Coaches, Trainer*innen und Berater*innen zu Leadership-Experten-Pools zusammen. Die Software digitalisiert den gesamten administrativen Prozess und kann kundenspezifisch genutzt werden,
- ist international,
- stellt den Coaches frei, das Matching zwischen Coach und Coaching-Partner selbst zu übernehmen.

Sharpist (seit 2018)

- Bietet 1:1-Video-Coaching mit individualisierten Lernaufgaben aus einem Aufgaben-Pool für das Handy der Kund*innen. Wichtig: Die Software bietet die Möglichkeit der Skalierbarkeit des Coachings auf das ganze Kunden-Unternehmen,
- ist international,
- vermittelt das Matching.

7Fields (seit 2019)

- Ausgründung des Coaching Center Berlin, baut auf langjährigen Erfahrungen selbst ausgebildeter Business-Coaches und einem eigenen Organisationsmodell auf. Die Plattform kann persönlich oder softwarebasiert alle Phasen der Personal-, Team- oder Organisationsentwicklung begleiten.
- Dem Coaching liegt hier eine klare Prozess-Struktur vor,
 - 6 Sessions à 30min gelten als Minimum,
 - bisher deutscher Sprachraum,
 - vermittelt das Matching,
 - führt auch Auftragsklärungen

mit Coaching-Partner und/oder HR-Abteilung durch.

Evelop_me (seit 2020)

Kienbaum arbeitet fast nur mit unternehmenseigenen Coaches und setzt sich besonders mit der Kultur der Kundenunternehmen auseinander:

- Empfohlener Standardprozess umfasst 6 Session à 60 min,
- bisher deutscher Sprachraum,
- vermittelt das Matching,
- führt auch Auftragsklärungsgespräche mit Coaching-Partnern und/oder der HR-Abteilung durch.

Bei allen DCPs können bei einem Mismatch die Coaches gewechselt werden. Die von allen Coaching-Plattformen am meisten bearbeiteten Themen lauten:

- Entwicklung der Führungskompetenzen,
- Teamentwicklung,
- Organisationsentwicklung sowie
- konkrete Probleme und neue Aufgaben im Beruf.

Neben den oben beispielhaft erwähnten Plattformen lassen sich im Netz bisher 7 weitere Plattformen finden: *Leadership Choices* (seit 2008), *CAI World* (seit 2013), *CleverMemo* (seit 2015), *Haufe Coaching* (seit 2015), *Coachhub* (seit 2018), *Coachnow* (seit 2018) und *Coachingspaces* (seit 2020).

Die überwiegende Einsatzhäufigkeit der einzelnen Coaches auf den DCPs beschreiben Middendorf und Ritter als „ernüchternd“: Von der hohen Zahl von bis zu 300 zur Verfügung stehenden Coaches je Plattform wurden meist weniger als 100 mehr als zweimal in 2019 vermittelt. Nur bei Sharpist waren die Zahlen der wenigstens zweimal jährlich eingesetzten Coaches deutlich höher. Selbstverständlich

können einzelne Coaches die von Middendorf und Ritter (2020) gezogene Bilanz auch anders bewerten – je nach den Motiven und Zielen, die sie mit ihrer Kooperation mit den Plattformen verbinden. Dazu können neben finanziellen auch Marketinggründe (größere Sichtbarkeit) oder strategische Gründe (z.B. Kennenlernen des Marktes, Honorarvergleiche oder Aufbau von Kontakten) zählen. Man darf vermuten, dass die hier angesprochenen Aspekte bis heute überwiegend für die Teilnahme jüngerer oder weniger erfahrener Coaches sprechen als dafür, dass sich gut im Markt platzierte selbstständige Coaches über eine oder mehrere Coaching-Plattformen vermarkten.

3. Merkmale der Coaching-Plattformen

- Das Grundprinzip der digitalen Plattformen sind dreiseitige Märkte mit charakteristischen Merkmalen, auf denen Güter und Dienstleistungen gehandelt werden – oder Betriebssysteme mit anhängendem App-Store oder Netzwerken
- Grundlage ist ein technisches IT-Konzept, das permanent weiterentwickelt wird
- Relativ leichte Skalierbarkeit des Angebots: Hinzunahme von neuen Coaches oder standardisierten Tools
- Niedrige Transaktionskosten
- Strategische Ausrichtung mit klarer Zielperspektive wie schon in anderen disruptierten Märkten
- Systematische und langfristige Kunden- und Markanalysen
- Traffic-Generierung und Wachstumsausrichtung, weil ROI-Ziele der DCPs verfolgt werden
- Netzwerk-Effekte, bei denen das hohe Angebot viele Kund*innen erzeugt und viele Kund*innen das Angebot erhöhen

- Vertrauen spielt zwar weiterhin eine wichtige Rolle zwischen Coach und Coaching-Partnern, aber zwischen diese beiden Parteien tritt die Plattform als standardisierender Vermittler und auch Kontrolleur der Prozesse

Die stark ökonomisch ausgerichtete Vorgehensweise ist unverkennbar und die damit verstärkte Ökonomisierung der bisherigen Coachingpraxis unvermeidbar – gerade im Business-Bereich. Aber Gleiches dürfte auch bald für Coaching und Supervision im sozialen Bereich gelten.

Wie schon erwähnt stehen hinter den Coaching-Plattformen in der Regel Private-Equity-Firmen, die über genügend Kapital verfügen und gewohnt sind, die üblichen Vorgehensweisen bei Markteintritt oder bei der Übernahme von Firmen anzuwenden und traditionelle Kundenbeziehungen bis hin zu ganzen Branchen zu disruptieren. Eine Schlussfolgerung liegt nahe: Die mit dem Themenbereich „Personal“ verbundenen Marktchancen insgesamt dürften im Zuge der weiteren Entwicklung konsequent im Fokus stehen. Ein massiver Verdrängungswettbewerb u.a. mit den weit überwiegend allein oder zu zweit selbstständig tätigen Coaches scheint unvermeidbar. Wobei sich bald eine neue zahlenmäßige Verteilung der Coaches auf dem Markt ergeben könnte: Erstens dürfte die Digitalisierung zu einer Verjüngung der aktiv tätigen Coaches führen, die digital versierter sind als viele der langjährig tätigen Coaches. Zweitens sind Frauen als Coaches schon seit Jahren „im Kommen“, was nicht nur auf die Zunahme von Frauen in gesundheits-, bildungsbezogenen und beratenden Berufen zurückzuführen ist, sondern auch auf ihre grundsätzlichen Fähigkeiten der Empathie,

der zwischenmenschlichen Kommunikation und eines erfolgreichen Leadership-Verhaltens. Bei den überwiegend männlichen Führungskräften sind weibliche Coaches gerade bei persönlichkeitsbezogenen Themen und Rückmeldungen oftmals die bevorzugten Gesprächspartnerinnen.

4. Aspekte der aktuellen Marktsituation und die Coaching-Plattformen

Middendorf und Ritter (2021) beziehen sich in ihrer jüngsten Veröffentlichung über das seit Mitte der 80er Jahre in Deutschland aufgekommene (Business-) Coaching-Verständnis auf Böning und Fritschle (2005). Diese hatten bilanziert, dass Coaching seit den 2000er Jahren in die Phase der „vertieften Professionalisierung“ eingetreten war. Der heute erreichte Stand jedoch wird von Middendorf und Ritter als „ziemlich ernüchternd“ bewertet: Ein immer noch fehlender Konsens der Verbände bezüglich der erforderlichen wissenschaftlichen Ausbildungs- und Qualitätsstandards, eine überwiegend fehlende staatliche Anerkennung und kein daraus folgender Titelschutz. Man kann zwei weiteren Punkten nur zustimmen, die viele Kolleg*innen in der Branche ebenso unterstreichen würden, allerdings ohne dies in der Öffentlichkeit gerne zu sagen: Erstens gelingt es der Coaching-Forschung nur begrenzt, genügend Impulse für die Weiterentwicklung der Praxis zu liefern – was an der herzlichen Unverträglichkeit dieser beiden Submilieus mit ihren Perspektiv-Unterschieden wie auch an ihren wechselseitigen Vorurteilen liegen dürfte. Zweitens liegt einiges an der Eigenständigkeit der verschiedenen Coaching-Verbände, die ihre unterschiedlichen Zielsetzungen betonen,

aber auch ihre Eifersüchteleien, „Gesellungsaversionen“ und ihre grundsätzliche Politikferne pflegen. Selbstverständnis und Selbstbild sind geprägt von humanistischen Wertevorstellungen einerseits und gewissen Selbstidealierungen andererseits. Dabei scheint mir klar zu sein, dass sich viele Coaches – wie andere Menschen auch – in echokammerartigen Abgrenzungen aufhalten und nicht selten eine bewusste Akquisitionsferne sowie eine politische Konfliktverweigerung praktizieren. Dazu kommt noch eine distanzierte Haltung gegenüber den „im Business“ sonst üblichen Lobbyaktivitäten und zielgerichteten Marktbearbeitungsstrategien, die aus moralischen Gründen für mehr oder weniger unanständig gehalten werden. Vergessen werden darf auch nicht der begrenzte soziale Status vieler Coaches, der an dem oft bescheidenen Honorar festgemacht wird – und zu kritischen Folgen in der öffentlichen Positionierung führt.

Für den Markt und das Image von Coaching ist somit in der Zwischenzeit eine bemerkenswerte Ambivalenz um das Phänomen Coaching entstanden: Einerseits ist mit „Coaching“ eine wirkmächtige Wortmarke entstanden – die aber niemandem „gehört“. Vor dem Hintergrund der gesellschaftlichen und politischen Werteentwicklung findet Coaching seine Erklärung und seine in der Zwischenzeit weltweit hohe Attraktivität wird verständlich: „Coaching“ ist bei aller Unschärfe nach meiner Interpretation zu einer „ikonografischen Figur“ geworden. Das bedeutet, dass Coaching zentrale Leitwerte und das Kernphänomen der aufgestiegenen Mittelschicht der vergangenen 40–50 Jahre symbolisiert: Das Individuum und seine Entwicklungs- wie radikalen Selbst-

verwirklichungsbedürfnisse in einer aufsteigenden Wohlstandsgesellschaft (s. Reckwitz, 2019a und 2019b). Typisch dafür ist eine einfache, aber präzise Werbebotschaft im Schaufenster eines Möbelhauses in Frankfurt: „Du bist das Maß der Dinge!“. Dieses Selbstverständnis lief parallel zu der seit den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begonnenen Suche in Spitzenunternehmen nach besonderen Talenten für Führungsaufgaben in Unternehmen (siehe: „war of talents“). Diesen Gesamtprozess hin zur „Gesellschaft der Singularitäten“, wie Reckwitz (2019) das nennt, versinnbildlicht das Coaching in seiner Zielsetzung der Persönlichkeits- und Rollenentwicklung der Führungskräfte anhand seiner umfangreichen und methodenpluralistischen Methodik – aber gerade auch durch seine dominanten Werte-Merkmale: Partizipation, „Hilfe zur Selbsthilfe“ und eigene „Entscheidungsfreiheit“ des Coaching-Partners als zentrale Werte für den Prozess und die bewusste wie unbewusste Attraktivität von Coaching. Die Schlussfolgerung: Diese bisherige Form der ikonografischen Figur „Coaching“ wird sich durch die Veränderung der aktuellen Markt- und der politisch-gesellschaftlichen Gegebenheiten ihrerseits deutlich verändern.

5. Digital Coaching Provider (DCP) im deutschen Markt

In den letzten drei Jahren kam es zu einem sprunghaften Anstieg von verschiedenen Coaching-Plattformen (s.o.). Laut ihrem Selbstverständnis treten sie dazu an, das Coaching als solches in eine neue Zeit zu führen. Gemeint sind damit sowohl technische, inhaltlich-methodische als auch wirtschaftliche Veränderungen, die seit 2019 zu einem Anstieg der Fach-Diskussion-

nen über Eigenart, Qualität und Erfolg der unterschiedlichen analogen und digitalen Coaching-Formate führten.

Middendorf und Ritter (2021) konnten mit der Mehrheit der genannten Plattformen zu einem konstruktiven Austausch gelangen und festhalten: Die Plattformen verfügen über unterschiedlich schnell wachsende Angebote wie auch über eine Zunahme der mitarbeitenden Coaches. Dies macht in jedem Fall deutlich, welche Wachstumsziele die Plattformen anstreben, die mit den Größenordnungen der sonst relativ kleinen Coaching-Anbieter bzw. der privaten wie der hochschulbasierten Ausbildungsinstitute in Deutschland nichts mehr zu tun haben. Erkennbar werden auch die Möglichkeiten wie Notwendigkeiten der DCP, sich nicht nur auf Coaching zu begrenzen, sondern langfristig weitere HR-Leistungen anzubieten. Es geht langfristig vermutlich um den Gesamtmarkt der Weiterbildung, der darüber hinausgehenden Personaldienstleistungen und der neu aufzubauenden fachbezogenen Unternehmensberatungsleistungen rund um alle HR-Aspekte: Milliardenmärkte der Zukunft.

Die Zukunft des Coachings bleibt also nicht mehr allein der Fantasie der Coaches überlassen, sondern vielmehr den strategischen Zielen der Plattformen bzw. ihrer Investoren – längerfristig auch der technologischen Entwicklung der KI. Siri und Alexa als Großmütter lassen schon mal grüßen.

Wie Middendorf und Ritter (2021) mit Blick auf das Heute ganz nebenbei – und nicht ohne Ironie – ausführen, ist festzuhalten, dass bei der Auswahl der Coaches für die Plattformen bei allen DCPs das persönliche Gespräch im

Vordergrund stand. Das halte ich nicht für überraschend, müssen doch auch die Plattformen das im Markt vorhandene Know-how aufklären und nach Möglichkeit nutzen. Inhaltlich geht es auch den Plattformen bisher vor allem um „Führungskompetenz-Entwicklung, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung, konkrete Problemsituationen im Beruf und neue Aufgaben“, die im Vordergrund stehen (a.a.O., S. 5). Wichtig ist es, dabei festzuhalten, dass die Kundenunternehmen zunehmend die Erwartung aufbauen, dass Plattformen nicht nur einen eigenen Coach-Pool aufbauen und diesen pflegen, sondern auch für eine systematische Evaluation der Coaching-Prozesse sorgen und weitere administrative Leistungen für die Unternehmen zur Verfügung stellen: Dokumentation von Prozessen, Auswertungen über Kosten und Zielerreichung, ein Abrechnungssystem, Unterstützung der wissenschaftlich auszuwertenden Daten usw. (ebd. S. 6).

Auffallend ist, dass die Auftragsvermittlung an die Coaches bisher selten über zwei Fälle im Jahr hinausging – unabhängig davon, ob die Plattformen über 200, 250, 300 oder 400 Coaches verfügten. Klar gesagt: Diese Situation gleicht den Arbeitsbedingungen der selbstständigen und unversicherten Mitarbeitenden bei Lieferando, Deliveroo, Volt oder der Taxifahrer bei Uber.

Ein deutlicher Vorteil der DCP aus DCP- und Kundensicht allerdings scheint bei aller kritischen Betrachtung darin zu bestehen, dass durch die riesigen Datensammlungen eine permanente Kontrolle der Prozessqualität wie auch der Kundenzufriedenheit vorgenommen werden kann: ein Vorteil, der die unterschiedliche Qualität der sehr verschiedenen Coaching-Ausbildun-

gen und der Zertifizierungen heute ergänzen oder morgen sogar übersteigen könnte.

Doch tauchen auch Fragen auf: erstens, ob die Plattformen aus ökonomischen Gründen grundsätzlich nur kürzere Coaching-Prozesse ansteuern – und damit vermutlich wirtschaftliche Zielsetzungen der Unternehmen bedienen oder eine geringere Zielerreichung für ausreichend halten? Anders gefragt: Wird damit eine suggestive Fokussierung bzw. Einengung auf „gängige“ Themen ausgelöst oder die von Böning (2014) nachgewiesene Unterscheidung von Themenschwerpunkten auf der Top- und der Mittelmanagement-Ebene („oben mehr Rollenentwicklung“, in der Mitte des Managements und auf nachfolgenden Ebenen deutlich mehr Persönlichkeitsentwicklung) ignoriert? Oder handelt es sich eventuell tatsächlich um eine qualitative Differenz zwischen den Plattform-Coachings und dem Coaching von Einzelcoaches, die freier und zielorientierter in der kreativen Design-Gestaltung ihrer Formate sind? „Einfache Massenprodukte vs. individuelle Spezialanfertigungen?“, wäre wohl die zugespitzte Frage.

Zweifel gibt es auch an den Erfolgsbehauptungen mancher Anbieter, wie an einem Beispiel deutlich wird: CoachHub wirbt auf seiner Website mit dem Hinweis auf einen „8-fachen ROI“ durch Coaching (Abruf am 24.4.2021), der allerdings nach meiner Kenntnis auf einer zweifelhaften wissenschaftlichen Basis beruht – nämlich auf bloßen Schätzungen des ROI, nicht aber auf einer empirisch eindeutigen Messung. Der suggestive Marketing-Hinweis auf CoachHub hat keinen Quellennachweis. Es handelt sich also vermutlich um die schon

seit Jahren als fragwürdig geltenden und sich zudem auf Face-to-Face-Coaching bezogenen Ökonomisierungsversuche im Rahmen von Erfolgsmessungen von Coaching überhaupt (siehe Böning, 2014).

Middendorf und Ritter (2021) filterten aus ihren Befragungen noch die folgenden Tendenzen heraus:

- Bisher schreibt der ICF im Vergleich zu anderen kontaktierten Verbänden den DCPs die relativ stärkste Bedeutung am Markt zu, während die anderen Verbände die Bedeutung deutlich geringer einschätzen.
- Die meisten Verbände sind überzeugt, dass sie mit ihren eigenen „Zertifizierungen besser die Qualität der Coaches garantieren können als die DCPs“ (ebd., S. 9).
- Die Haltung zu einer Zusammenarbeit zwischen Verbänden und DCPs ist bei den Verbänden uneinheitlich.

Interessant ist in jedem Fall die Tatsache, dass der DBVC (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.) nach den letzten nicht nur intern kursierenden Informationen beabsichtigt, eine eigene Plattform zu entwickeln, deren Details sich noch in der verbandsinternen Diskussion befinden. Bei diesem Stand bringen Middendorf und Ritter das Fazit der jüngsten Plattform-Ergebnisse von 2020/2021 auf einen einfachen Nenner: „Von der Nische zum Taktgeber einer ganzen Branche“ (ebd. S. 4).

6. Vergleich prinzipieller Vor- und Nachteile von Digitalen Coaching-Providern (DCPs)

Potenzielle Vorteile für Unternehmenskunden

- Große Coach-Auswahlmöglichkeiten

für Unternehmen

- Kostenreduktion: Wegfall von Nebenkosten
- Große Auswahl von Coaches erleichtert passendes Matching
- Kontrollierbarkeit des Coaching-Prozesses
- Demokratisierung der PE
- Standardisierte Angebote bzw. Administrationsaufwände bei den DCPs
- Erleichterung der Prozessevaluation
- Strategische Ziele gebündelt verfolgbar
- Problemaspekte für die Kundenunternehmen gut potenziell analysierbar
- Permanentes Optimieren aller Prozesse
- Markteintrittsbarrieren relativ niedrig
- eigene standardisierte Ausbildungen und Zertifizierungen leicht aufbaubar
- Stärkere Verzahnung von Coaching, PE und OE im Unternehmen möglich
- Bessere + standardisierte Diagnostik
- Generalisierte Umsetzung von Coaching-Programmen leichter
- Großflächige Coaching-Projekte in Unternehmen möglich

Potenzielle Nachteile für Unternehmenskunden

- Starke „Anziehung“ von „Teilzeit-Coaches“ auf den Plattformen
- Interessensunterschiede zw. Kundenunternehmen, Plattformen und Coaches können Coaching-Prozesse beeinträchtigen
- Ökonomie vor Qualität + gutem Service?
- Vergleichbare Qualität der angebotenen Coaches auf verschiedenen Plattformen?
- Gefahr der Überstandardisierung von Coaching-Maßnahmen

Potenzielle Vorteile für Coaching-Partner (Nutzer)

- Zeitgewinn (keine Reisen für Coaching-Partner)

- Feedback standardmäßig
- Blended-Coaching-Angebot ohne großen Aufwand für größere Gruppen von Nutzern
- Kurzzeit-Coachings im Vordergrund – on-demand + on-the-job

Potenzielle Nachteile für Coaching-Partner

- Standard-Themen im Vordergrund
- Suche eines individuell passenden Coachs für ein Face-to-Face-Coaching schwieriger
- Erschwernis für Long-Term-Coaching für komplexe/schwierige Themen + exklusive Kundengruppen.

Potenzielle Vorteile für Coaches

- Erleichterung des Marketings + der Akquisition:
- Vertriebsaufwand geringer, keine Reisen
- Feedback standardmäßig
- Blended-Coaching-Angebote eher möglich
- Daten für wissenschaftliche Untersuchungen zu Coaching leichter generierbar/erreichbar
- Leichtere Zusammenarbeit zw. DCPs + Hochschulen/ Wissenschaft: Datengewinnung, Methoden + Innovationen
- Coaches für Großprojekte leichter zu finden

Potenzielle Nachteile für Coaches

- Teilnahme-Bereitschaft begrenzt Selbstständigkeit vor Abhängigkeit
- Hoher Honorardruck für Einzelcoaches
- Wirtschaftliche und arbeitsrechtliche Abhängigkeit der Coaches von den Plattformen („Amazonisierung“ der Arbeitsverhältnisse)
- Sozialer Druck für Coaches
- Interessensunterschiede von Kundenunternehmen, Plattformen

und Coaches, z. B. bei: Freiheits- und Gestaltungsgraden für Coaches; Qualität vs. Gewinn und wirtschaftliches Wachstum, steuerliche Optimierung

- Eigene Ausbildung + Zertifizierung ausreichend?
- Erschwerung von Long-Term-Coaching,
- Zugang zum Markt ohne Plattform wird schwieriger
- Plattformen als neue Marktmacher vor Coaches

Potenzielle Vorteile von/für DCPs

- Nutzerspezifische Angebote erleichtern Wachstum
- Analysen von neuen Themen, sonstigen Fragen leichter möglich (Häufigkeiten, Algorithmen)
- Permanentes Optimieren der Ablauf-Prozesse
- Datengenerierung für weitere Aktivitäten und unternehmensspezifische Angebote
- Coaching-Angebot als Türöffner
- Stärkere Verschmelzung von Coaching, PE und OE möglich
- Leichtere Verzahnung von Praxis + Wissenschaft

Potenzielle Nachteile von DCPs

- Private-Equity-Investoren suchen primär den eigenen ROI zu steigern
- DCPs operieren gerne mit halbreligiösen Zukunfts- und Leistungsversprechen
- Verflachung und Vereinfachung von Coaching-Themen: Ökonomie vor Qualität
- Scharfe Segmentierung des Coaching-Marktes:
 1. Exklusive Angebote, 2. Standard-Angebote, 3. Massenangebote
- Interessensunterschiede von Kundenunternehmen, Plattformen und Coaches

7. Coaching: künftig im Griff der DCPs?

Zwei Dinge werden klar: Erstens, die DCPs haben enorme Wachstumschancen. Zweitens, für das Coaching überhaupt entstehen inhaltlich neue Chancen durch neue Themen und Methoden. Gleichzeitig sind die Gefahren für viele Coaches offensichtlich: Im anstehenden Verdrängungswettbewerb zählt nicht nur die selbstreferenziell eingeschätzte Qualität, sondern auch die Fähigkeit zur Marktbearbeitung – was gerade humanistisch wertegetriebenen Coaches gewisse bis unüberwindliche Schwierigkeiten bereitet. Digitale Märkte sind hauptsächlich digitale Beziehungen, die wirtschaftlich für verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen genutzt werden können. Purpose und Leidenschaft kann man Kunden nicht nur durch die persönliche Leidenschaft attraktiv machen, sondern auch durch Zukunftsversprechungen für eine noch unbekanntere, aber „sicherlich“ goldene Zukunft durch die Digitalisierung.

Was haben Coaches dagegen anzubieten? Wie können sie die Sehnsucht nach noch nicht gekannten, aber versprochenen und kaum geahnten Möglichkeiten stillen? Der von Sascha Lobo (2019) zitierte „Homo emotionalis“, der „Idealtypus der Emotional Economy“, agiert postrational und sucht in der Plattform-Ökonomie nach dem, was Begeisterung auslöst, seine Ungeduld spontan befriedigt und sein Bedürfnis nach Bequemlichkeit optimal befriedigt (2019, S. 331 ff). Hier haben die Plattformen ihre Vorteile.

Bachmann (2020, S. 34) spricht unverstellt die Gefahr der neuen Plattform-Ökonomie an, die manche

Coaches konsequent ignorieren: „Disruptieren sie (die Plattformen) bestehende Märkte? Man könnte auch sagen, dass das ihr eigentlicher Zweck ist.“ Nach seiner Auffassung ist die zukünftige Entwicklung „des professionellen Coachings abhängig davon, inwieweit die etablierten Coaching-Verbände in Deutschland – aber auch global – bei diesem Thema zusammenarbeiten und gemeinsam mit den Coachingplattformen das Coachingfeld gestalten. Die zersplitterte Verbandslandschaft in Deutschland gibt dabei kein gutes Bild ab und stellt somit für die Coachingplattformen weder einen attraktiven noch einen ernstzunehmenden Kooperations- oder Sparringspartner dar. Um die Coaches selbst muss man sich dabei keine Sorgen machen, denn diese werden sicher ihre Nischen finden und passende Angebote entwickeln, um ihre Existenz zu sichern. Sorgen mache ich mir vielmehr um das Coaching, das auf den Weg zu einer anerkannten und etablierten Profession, den es vor gut 20 Jahren eingeschlagen hat, wohl nicht mehr so einfach zurückfinden wird.“ (ebd. S. 35)

Ich kann Bachmanns Verbandsdiagnose im Wesentlichen zustimmen, nicht aber seiner optimistischen Prognose in Bezug auf das Überleben der Coaches (oder von Supervisoren). Für mich ist fraglich, ob und wie viele der bisher analog arbeitenden Coaches den Umstieg auf die digitalen bzw. die hybriden Varianten des Coachings schaffen werden, ohne sich zu größeren Firmeneinheiten zusammenzuschließen – was sie in der Regel nicht wollen. Meine Position: Da es eindeutige Vorteile sowohl der digitalen Coaching-Varianten wie der analogen Coaching-Prozesse gibt, dürfte es vermehrt zu

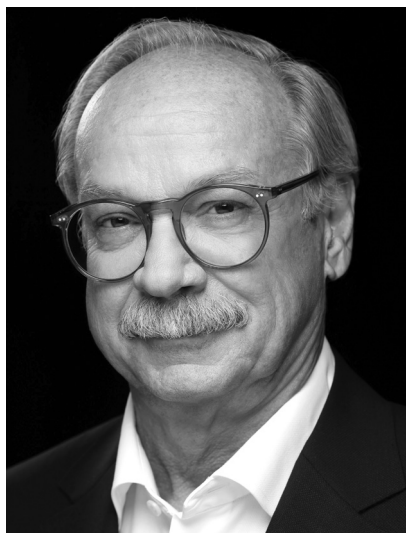
hybriden Formen des Coachings kommen. Was die Plattformen anbetrifft, so bedeutet das: Es wird dominieren, was in Sprache, Stil, Habitus, Handhabung und Auftreten der allgemeinen Lebensart bzw. der persönlichen Positionierung im eigenen Bezugsmilieu entspricht. Dort, wo die Plattformen neue Diagnose- oder Interventionsleistungen ermöglichen, dort werden sie bevorzugt werden. Auch dort, wo Vereinfachung und Oberflächlichkeit für Menschen näher liegt als die Tiefe einer analogen menschlichen (Coaching-) Begegnung, dort werden sie bevorzugt werden. Dort aber, wo der anspruchsvolle zwischenmenschliche Dialog zur Bewältigung der VUCA-Welt gesucht wird und keine weltfremde „complexity aversion“ herrscht, die alles Komplexe, Differenzierte, Vielseitige und Multioptionale als unbeherrschbar bewertet, dort werden analoge oder hybride Ansätze ihr Überleben haben oder gar bevorzugt werden.

Meine Thesen sind :

- „Complexity aversion“ und der gesellschaftlich akzeptierte allgemeine Digitalisierungsgrad werden mehr Einfluss auf die zahlenmäßige Verbreitung und die Ausgestaltung der Plattformen haben als die spezifischen inhaltlichen Qualitätsaspekte.
- Die Owner der Plattformen werden künftig mehr bestimmen als die primär fachlich ausgerichteten „Einzelcoaches“ (oder Supervisoren) und die politikfernen Verbände.
- Methodisch raffinierte, exklusive und hochpreisige Angebote dürften dennoch ihren besonderen Überlebenswert behalten. Wie überall im Leben!

Die Welt wird nicht einfacher. Das Coaching auch nicht. Aber es wird anders.

Literatur beim Autor



Autor

Dr. Uwe Böning

- Management-Berater und Senior Business-Coach (DBVC + IOBC) auf Top-Management-/Executive-Ebene in Dax-Unternehmen und im Mittelstand
- Gilt als Coaching-Pionier in Deutschland
- Geschäftsführender Gesellschafter der Böning-Consult® GmbH Schwerpunkt neben Business-Coaching: Leadership, Veränderungsmanagement: Umsetzung von Strategie- und Reorganisationsprojekten, Stress und Resilienz
- Diplompsychologin und Klinische Psychologin (DGVT)
- War Lehrbeauftragter an verschiedenen Universitäten/Hochschulen: Fontainebleau, Osnabrück, Freiburg, Mannheim); heute Frankfurt

Kontakt

info@boening-consult.com

Positionen sind ein Informationsdienst, der Forscher*innen, Berater*innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwiderung angelegt.

Herausgeber*innen

Stefan Busse (Hochschule Mittweida), Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Silja Kotte (Hochschule für Medien, Kommunikation und Wirtschaft, Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel)

ISSN 1867-4984

Erscheinungsweise und Bezug

Positionen erscheinen mindestens zweimal jährlich in einer Auflage von ca. 4.600 Exemplaren bei Vandenhoeck & Ruprecht, BRILL Deutschland GmbH, Theaterstraße 13, 37073 Göttingen; info@v-r.de, www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

Positionen können kostenfrei von www.vr-elibrary.de heruntergeladen werden.

Manuskripte

Manuskripteinsendungen sind willkommen und per Mail zu richten an Monika Rader, info@dgsv.de. Sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inklusive Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber*innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine*r der Herausgeber*innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

Gestaltung und Satz

Cskw, Berlin – www.cskw.de

Druck

Goltze Druck GmbH & Co. KG, Göttingen



Positionen werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv), Köln



Vandenhoeck & Ruprecht Verlage

www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com