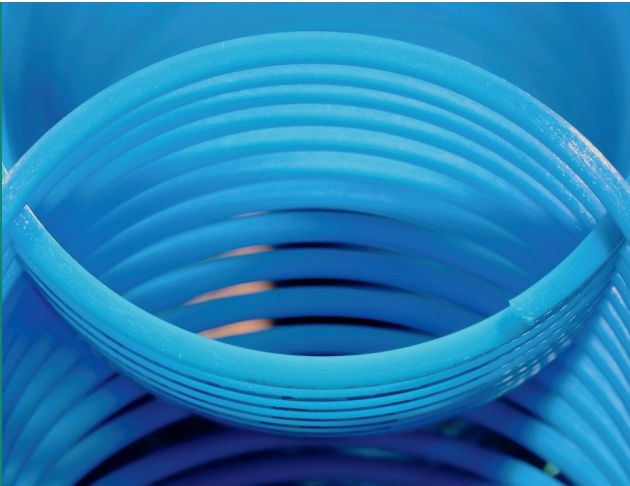


Udo Thelen und Miriam Hägerbäumer (Hrsg.)

HR-Management und Corporate Learning

im Zeichen der Digitalisierung



Untersuchungen
Fallstudien
Empfehlungen

edition

**Wissenschafts
management**

Der Coaching-Markt und seine disruptiven Veränderungen

Herausforderung für HR-Management und Corporate Learning

Professor Dr. Frank Strikker, Euro-FH Hamburg

Bei einer Betrachtung des Coachings von Führungskräften als Herausforderung für HR-Management und Corporate Learning erscheint es sinnvoll, einen Blick auf den Coaching-Markt zu werfen, um einschätzen zu können, welche externen Rahmenbedingungen das HR – Human Resource Management vorfindet, wenn es sich mit dieser Thematik befassen will. In einem zweiten Schritt werfen wir den Blick auf aktuelle und zukünftige Anforderungen an Führungskräfte, bevor wir uns intensiver mit dem Zusammenhang von Coaching und seinen digitalen Entwicklungen und Learnings beschäftigen.

Coaching und Business Coaching allemal haben sich etabliert. Lehrbücher über Human Resource Management befassen sich mit Coaching, empfehlen den Einsatz von Coaching und verbinden Führungsperformance mit Coachingprozessen für die ausgewählte Person. In Unternehmen und öffentlichen Organisationen sind die Coachingkritiker derzeit verstummt oder halten sich verbal zumindest zurück. Bei all den erfolgreichen Statements zum Coaching sind allerdings auch besorgte bis kritische Stimmen zu hören, die darauf hinweisen, dass die Verwendung des Begriffs Coaching noch immer einer jeden Klarheit oder Festlegung entbehrt, dass sich jede Person als Coach bezeichnen kann und dass es den Vertretern:innen von Coaching in all den Jahren der fachlichen Auseinandersetzung im Roundtable der Coachingverbände nicht gelungen ist, eine stimmige und professionell überzeugende Definition von Coaching und einer allgemein akzeptierten Qualifizierung zum Coach zu formulieren, um diese als verbindlichen Standard in Deutschland etablieren zu können [Böning/Strikker 2020]. „Scharlatane“ und unqualifizierte Personen können sich weiterhin als Coach generieren [Kühl 2008] und damit eine von vielen Menschen geschätzte berufliche Aktivität in Verruf bringen.

Der aktuelle Coaching-Markt in Deutschland

Aus der Perspektive von HR stellt sich der Coachingmarkt sehr vielfältig, wenig strukturiert oder gar zertifiziert dar. Dennoch muss sich HR darauf beziehen und Wege für ein eigenes professionell begründetes Agieren finden. Ein aktuelles Gesamtbild des Coaching-Marktes verzeichnet – bezogen auf den deutschsprachigen Raum – folgende Felder:

Qualifizierung. Akademische und nichtakademische Qualifizierungen sind zu unterscheiden. Der Umfang der Qualifizierungen schwankt erheblich von Wochenendveranstaltungen mit rund 20 Stunden bis hin zu Masterstudiengängen mit 3.600 Stunden (bei 120 Credits). Entsprechende Unterschiede können auch bei den Qualitätsstandards verzeichnet werden. Zu beachten ist auch, ob die Coaching-Ausbildung eine Add-on-Qualifizierung ist, zum Beispiel als Ergänzung zu einer grundständigen beruflichen Qualifizierung (Berufsausbildung im sozialen Bereich, Studium der Pädagogik, Psychologie et cetera) oder ob mit der Coaching-Ausbildung eine erste akademische Qualifizierung erworben wird (zu den Entwicklungsphasen der Coachingqualifizierungen vergleiche Rauen 2017; Strikker 2016).

Verbände, politische Öffentlichkeit. In Deutschland hat sich eine Vielzahl von Verbänden gegründet, die zum Teil reine Coachingverbände sind (zum Beispiel DBVC Deutscher Bundesverband Coaching), andere haben Coaching als Tätigkeitsfeld in ihre ursprüngliche Orientierung mit aufgenommen (zum Beispiel EASC European Association of Supervision and Coaching). Einige Verbände haben sich im Roundtable der Coachingverbände (RTC) zusammengeschlossen (aktuell sieben Verbände, Roundtable Coaching 2021). Neben den Verbänden existieren kleinere Gruppen, die sich mit Coaching als Thema auseinandersetzen, zum Beispiel Coaching Clubs. Im Rahmen der politischen Öffentlichkeit sind erste Aktivitäten beobachtbar, die allerdings noch als sehr bescheiden zu bezeichnen sind. Hierzu gehört eine Untersuchung im Auftrag der EU (EC Vision 2014), der erste Versuch einer gesetzlichen Fassung von Coaching (von Michael Seibel MdB) oder die Prüfungsbestrebungen des RTC im Hinblick auf die Sinnhaftigkeit einer gesetzlichen Regelung von Coaching (Schwertfeger 2018).

Coaching-Pools bei Unternehmen. Insbesondere große Unternehmen haben für sich eigene Coaching-Pools etabliert. Personen, die in dem jeweiligen Unternehmen coachen wollen beziehungsweise dürfen, müssen erst in den Pool aufgenommen werden (Abbildung 1).

Aus der Perspektive von HR stellt sich der Coachingmarkt sehr vielfältig, wenig strukturiert oder gar zertifiziert dar. Dennoch muss sich HR darauf beziehen und Wege für ein eigenes professionell begründetes Agieren finden.

Coaching-Markt in Deutschland

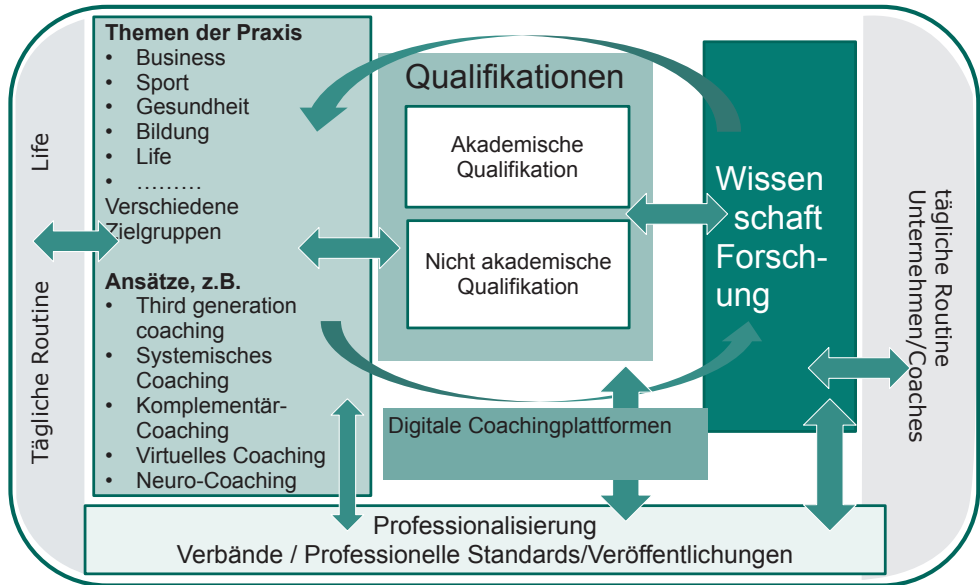


Abb. 1:
Der aktuelle
Coaching-Markt in
Deutschland (eigene
Darstellung)

Forschung. Coaching hat als Forschungsthema in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Masterarbeiten entstehen vielfach im Rahmen von Studiengängen. Dissertationen und Forschungsprojekte treiben die wissenschaftliche Beschäftigung mit Coaching zunehmend voran. Derartige Forschungsvorhaben beziehen sich auf die Einsatzgebiete oder die Wirksamkeit von Coaching, auf unerwünschte Nebeneffekte [Schermuly 2021] oder auch auf die Markttransparenz [BCO/Middendorf 2018]. Als Akteure sind vor allem die Fakultäten beziehungsweise Fachbereiche [Wirtschafts-]Psychologie, Pädagogik, Soziologie und Betriebswirtschaft zu nennen. Erste Fachhochschulen und Universitäten haben in der Folge Professor:innenstellen mit Coaching als Arbeitsfeld aufgebaut. Eine wissenschaftliche Zeitschrift, die sich ausschließlich der Coachingforschung widmet, ist jüngst gegründet worden [Coaching | Theorie & Praxis]. Ein weiteres Indiz für die steigende Professionalisierung sind die Coaching-Kongresse, die sich sowohl regional als auch im gesamten deutschsprachigen Raum positionieren [zum Beispiel Kongresse der Hochschule Erding, Fachhochschule Nordwestschweiz in Olten].

Praxisfelder. Coaching hat sich seit den 90er-Jahren des 20. Jahrhunderts in einer ungeahnten Weise als ein eigenständiges Beratungs- und Dienstleistungsangebot etabliert und in diesem Verbreiterungsprozess sowohl

eine Professionalisierung durch eigene Verbände, eine wissenschaftliche Beschäftigung und fachliche Aufarbeitungen erlebt, als auch auf der anderen Seite ein Ausfransen des Beratungsformates, der Angebote und der Praxisfelder erfahren müssen (Böning/Strikker 2014, 484). Der Coachinghype dehnte sich auf verschiedenste Praxisfelder aus, bei denen herkömmliche Beratungs- und Hilfsangebote schlichtweg mit dem Begriff Coaching verbunden worden sind. Beispiele sind Tanz-Coaching, agiles Coaching, TV-Coaching, Digitalisierungs-Coaching (Böning/Strikker 2020), bis zu sehr ungewohnten Begriffen wie Flüchtlingscoaching (Wegener et al. 2016, 1). Coaching hat im Alltag ein Grundverständnis und eine Gesprächshaltung fast inflationär verbreitet. Viele, ja selbst private Gespräche und Kontakte werden, sobald eine scheinbare oder echte Problemlösung angesprochen wird oder eine Reflexion über das eigene Verhalten und die persönliche Wirkung bedacht werden, mit Coaching in Verbindung gebracht. Ob Coaching drin ist, wenn Coaching darauf steht, dürfte in vielen Fällen sehr fraglich sein. Trotz dieser durchaus kritischen Betrachtung ist das semantische Verständnis von Coaching allgegenwärtig. In der Praxis ist die Frage von Aristu berechtigt: „Was für ein Coaching vertreten Sie?“ (Aristu 2016, 28). Es gibt mittlerweile kaum eine personenbezogene Dienstleistung, die den Begriff Coaching nicht für sich okkupiert hat.

Themendifferenzierung. Differenzierte Coachinganbieter und Spezialthemen sind in der Phase der Popularisierung von Coaching unbegrenzt „aus dem Boden geschossen“ und verlieren sich in den unterschiedlichsten Anwendungsfeldern. Auf einer übergeordneten Ebene lassen sich folgende Themenfelder differenzieren: Business Coaching für alle arbeitsrelevanten Themenfelder, Sport Coaching als Ergänzung zum Training, Gesundheitscoaching als Erweiterung von Rehabilitationsmaßnahmen, Bildungscoaching als Unterstützung bei Lernschwierigkeiten und Prüfungsangst, Life Coaching als Sammelbegriff für alle weiteren Aktivitätsfelder von Eltern-Coaching über Dance-Coaching bis Astro-Coaching.

Coachingansätze. Eine weitere intensive Beschäftigung betrifft die Coachingansätze, -methoden, -tools und -interventionen. Während in der ersten Phase der Coachinggeschichte in den meisten Fällen Methoden und Tools aus den verschiedensten Modellen der humanistischen Psychologie von der Transaktionsanalyse über Neuro-Linguistisches Programmieren bis zur systemischen Beratung übernommen worden sind, werden von Coachingexpert:innen mittlerweile eigene coachingspezifische Ansätze formuliert, Beispiele sind: Komplementär-Coaching (Strikker 2007), Relational Coaching (Haan 2008), Third Generation Coaching (Stelter 2016), Coaching als Transflexing (Kühl et al. 2018), Online-Coaching (Berninger-Schäfer 2018), integratives Neuro-Coaching (Ryba/Roth 2021), ressourcenaktivierendes Coaching (Nienkerke-Springer 2021).

Coaching hat im Alltag ein Grundverständnis und eine Gesprächshaltung fast inflationär verbreitet. Viele, ja selbst private Gespräche und Kontakte werden, sobald eine scheinbare oder echte Problemlösung angesprochen wird oder eine Reflexion über das eigene Verhalten und die persönliche Wirkung bedacht werden, mit Coaching in Verbindung gebracht.

Digitale Coaching Plattformen. Nicht nur durch Corona und die damit einhergehende Verlagerung des persönlichen Arbeitsortes, sondern bereits in den letzten Jahren haben sich Digital Coaching Plattformen (DCP) einen neuen Platz im Coaching-Markt erobert. Der Stellenwert dieser Entwicklung muss als dramatisch bis disruptiv eingeschätzt werden (Böning/Strikker 2020). Mit den Plattformen erhält eine neue, mediale Technik Einzug in den Coachingmarkt, die ein anderes Coachingverständnis zu entfalten scheint, bei dem das bekannte Format des Face-to-Face-Coachings nicht nur um Online-Sitzungen erweitert wird, sondern gänzlich durch Virtualität bis hin zu Augmented Reality ersetzt werden dürfte (Dürr 2021). Erste Großunternehmen prüfen, die Dienstleistung der DCPs als outgesourcetes Coachingangebot für das Unternehmen zu etablieren (mündliche Mitteilung im Fachausschuss Forschung des DBVC am 10.11.2020).

Veröffentlichungen. Die vertiefte Beschäftigung mit Coaching verstärkt den Ruf nach Veröffentlichungen in vielfältiger Form: Bücher, Zeitschriften, Zeitungsartikel, Fernsehsendungen, Podcast, YouTube et cetera. Coaching ist als Thema in der Öffentlichkeit virulent, wird rezipiert und diskutiert.

Reaktionen von HR auf unscharfe Qualifikationen im Coachingmarkt

Das HR-Management und die Personalentwicklung eines Unternehmens sind in der herausfordernden Situation, sich einerseits nicht auf vorliegende Kriterien und Qualitätsstandards verlassen zu können, sich aber andererseits mit ihren eigenen Qualitätsvorstellungen intensiv auseinandersetzen zu müssen. Je nach Perspektive wird diese Situation als erfreulich oder misslich bewertet. Auf der Seite der Coaches bietet diese offene Marktsituation ebenfalls einige Ambivalenzen.

Eine anderen Professionen vergleichbare und gegebenenfalls sogar aufwendige Qualifizierung ist für einen Coach nicht notwendig, was den Eintritt in einen wachsenden Markt erleichtert. Andererseits ist es eine größere Herausforderung, die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Vergleich zu einer – nicht vorhandenen – Standardqualifizierung besonders herauszustellen. Einige Coaches greifen daher auf den Mechanismus zurück, den die Mitgliedschaft in einem Coachingverband verspricht. Allerdings sind auch hier die Kriterien derart different, dass eine Mitgliedschaft allein noch kein ausreichendes Qualitätskriterium für eine/n Kund:in oder ein Unternehmen darstellen kann. In jüngster Zeit sind Studiengänge entstanden, die eine akademische Zertifizierung ermöglichen und in diesem Qualifizierungs- und Lernprozess wissenschaftliche Methoden und Inhalte mit praxisnahen Aufgaben, Tools und Übungen sowie einer begleiteten Selbsterfahrung verknüpfen. Derartige Studiengänge stechen bereits alleine im zeitlichen Umfang gegenüber ande-

Eine anderen
Professionen
vergleichbare und
gegebenenfalls sogar
aufwendige
Qualifizierung ist für
einen Coach nicht
notwendig, was den
Eintritt in einen
wachsenden Markt
erleichtert.
Andererseits ist es
eine größere
Herausforderung, die
eigenen Fähigkeiten
und Fertigkeiten im
Vergleich zu einer –
nicht vorhandenen
– Standardqualifizie-
rung besonders
herauszustellen.

ren Coachingsausbildungen deutlich heraus, zudem müssen sie sich im akademischen Akkreditierungsprozess ebenso wie andere Studiengänge einer externen Überprüfung gegenüber beweisen (Strikker 2016). Die wachsende Bedeutung der Studiengänge lässt vermuten, dass sich eine Qualifizierung etablieren wird, die mehr ist als eine Add-on-Qualifizierung für zum Beispiel Absolvent:innen der Soziologie, der Pädagogik oder der Psychologie. Es könnte gelingen, Coaching als eine eigenständige akademische Qualifizierung, meist in Masterstudiengängen verortet, auf einer wissenschaftlichen Basis dauerhaft zu verankern.

Auf die volatile und unübersichtliche Situation am Coachingmarkt haben große Unternehmen auf ihre Art reagiert, indem sie eigene Coaching-Pools aufgebaut haben (Baumann 2016; Nyuli 2016). Coaches, die in einem Pool angenommen werden wollen, müssen sich je nach Unternehmen einem besonderen Testing stellen, bei dem ihre Fachlichkeit, die Beherrschung ihrer methodischen Skills, ihr Auftreten, ihre persönliche und arbeitsbezogene Haltung, ihre Referenzen, ihre Homepage und zum Teil weitere Kriterien begutachtet werden. Diese Entwicklung, die aus der Position eines Unternehmens, das an Coaches eine Qualitätserwartung formuliert, nachvollziehbar ist und durchaus einen professionellen Standard setzt, ist auf der anderen Seite aus der Sicht der Coaches ein kritischer Prozess.

Die Entwicklung weist in eklatanter Weise darauf hin, dass es der Community der Coaches nicht gelungen ist, für Kund:innen überzeugende Qualitätsstandards zu präsentieren. Ein Hinweis auf andere Professionen verdeutlicht diese Problematik bei den Coaches (Fietze 2015). Ein Unternehmen, das Anwälte:innen, Steuerberater:innen, Kaufleute oder Mechaniker:innen einstellen will, würde die Prüfung der fachlichen Qualifikation mit der Vorlage eines Zertifikats wie ein Abschlusszeugnis als angemessen erachten. Im Coaching ist es bisher nicht gelungen, einen vergleichbar anerkannten Standard zu etablieren. Die Aufnahme in einem Coaching-Pool ist allerdings noch lange kein Garant für einen Auftrag, da sich Unternehmen zu eigen gemacht haben, die letztendliche Entscheidung der an Coaching interessierten Führungskraft selbst zu überlassen. „Eins aus drei“ ist eine gern genannte Devise, was bedeutet, dass einer Führungskraft drei Coaches präsentiert werden und die Führungskraft sich schließlich für einen Coach entscheidet. Wie dieser Entscheidungsprozess von der Führungskraft gestaltet wird, ist sehr unterschiedlich und reicht vom Lesen des Lebenslaufs bis hin zum Kennenlernen der drei Coaches und einer ausführlichen Diskussion über ihr methodisches Vorgehen, ihre Referenzen und ihren persönlichen Background.

Die Entwicklung weist in eklatanter Weise darauf hin, dass es der Community der Coaches nicht gelungen ist, für Kund:innen überzeugende Qualitätsstandards zu präsentieren.

Coaching im Führungsparadox

Der Zusammenhang von Coaching und gesellschaftlicher Entwicklung wird oft beantwortet mit der zunehmend komplexeren Welt in der wir uns bewegen, mit dem Wunsch oder der Forderung nach psychologischer Selbstreflexion, mit dem individuellen Wettbewerb um attraktive Positionen in Wirtschaft und Zivilgesellschaft, mit dem Wunsch nach Selbstverwirklichung, nach Selbstbestimmung, nach Partizipation, nach Orientierung, nach Sinn und vor allem nach Wertschätzung (Böning/Strikker 2014, 489).

Diese auf den ersten Blick durchaus positiv stimmenden Rahmenbedingungen für Coaching werden aus einer soziologischen Perspektive mit weiterführenden Gedanken konnotiert. Selbstverwirklichung und Selbstoptimierung (Röcke 2021) wird für das spätmoderne Individuum als ein erschöpfender Prozess bewertet, der hartnäckige Paradoxien hervorbringt (Reckwitz 2019, 203 ff.). Reckwitz führt aus, dass in der Spätmoderne Ideale und Anforderungen entstehen, die die Beteiligten in emotionale Paradoxien führen. Beispiele sind das Ideal der Authentizität, die performative Selbstverwirklichung, die Unverwechselbarkeit, die besondere Attraktivität, die einhergehen mit der Ökonomisierung der Lebens- und Alltagswelt: „Immer geht es darum, ins Leben Bestandteile einzufügen, welche aus sich heraus wertvoll erscheinen und als einzigartig erlebt werden, das heißt ‚für mich‘ jeweils stimmig erscheinen.“ (Reckwitz 2019, 214). Beispiele reichen von Kleidung über Urlaubsorte bis zur Freizeitbeschäftigung und den Essgewohnheiten beziehungsweise -vorlieben. Dass sich quasi unbemerkt auf der „unteren“ Ebene eine Vereinheitlichung und Vergesellschaftung etabliert (alle handeln nach den gleichen Algorithmen des Internets und der Handys), wird vom Individuum nicht kritisch reflektiert. Die kleinen Unterschiede auf der kulturellen „Oberfläche“ reichen schließlich aus, um sich als Individuum „besonders“ fühlen zu können. Durch diese Anforderungen ergeben sich unabänderlich Widersprüche, die ausgehalten werden müssen und in emotionale Paradoxien führen. Coaching kann als eine Antwort auf diese Herausforderungen und Überforderungen gelten. Für die Praxis in Unternehmen und damit für die Überlegungen im HR-Management lassen sich derartige Paradoxien wie folgt beschreiben:

Qualität versus Tempo. In vielen Organisationen wird ein hoher Qualitätsstandard erwartet, der auf der anderen Seite eklatant mit dem Anspruch von schnellen Entscheidungen und Realisierungen kollidiert.

Partizipation versus Entscheidung. Die Motivation von Mitarbeiter:innen steigt oft mit dem Grad ihrer Partizipation bei neuen Vorhaben und Entscheidungen. Auf der anderen Seite werden von Führungskräften eine klare Positionierung, Eindeutigkeit und richtungweisende Entscheidungen erwartet.

Sicherheit versus Risikobereitschaft. Führungskräfte sollen ihren Mitarbeiter:innen Sicherheit vermitteln, auch in Situationen, in denen sie selbst unsicher sind oder die Komplexität von Vorhaben keine Sicherheit bieten kann. Risikobereitschaft gilt zwar als immanenter Grundsatz bei wirtschaftlichen Entscheidungen, dennoch sollte der Grad der Risikobereitschaft oder der Risikoaversion genau bedacht werden. Beides scheint aber aufgrund unklarer oder zum Teil widersprüchlicher Datenlagen bei extrem schnellen Veränderungen oft nur vage einschätzbar.

Ambiguitätstoleranz. Diese auch als Unsicherheits- oder Ungewissheitstoleranz bezeichnete Fähigkeit zielt darauf ab, in mehrdeutigen Situationen mit Widersprüchen, unterschiedlichen Informationen, Erwartungen, Wünschen und Anforderungen umgehen zu können, ohne selbst als Führungskraft orientierungslos, entscheidungsunfähig oder vom Stress aufgewühlt oder eingegeschürt zu sein.

Selbstoptimierung bei begrenzten Positionen. Der Anspruch an die Realisierung von persönlichen Zielsetzungen, der sich in dem Selbstoptimierungspostulat der Moderne manifestiert, ist zumindest bei Karrieren in einer Organisation nicht zu verwirklichen, im Gegenteil, die hervorgehobenen Positionen (Führungs- und Leitungspositionen) werden spätestens seit der Einführung des Lean Managements in den 1990er-Jahren permanent reduziert. Selbstoptimierung muss sich folglich von Positionserwartungen abkoppeln und mündet im Streben „nach Glück als individuelles Projekt“ (Reckwitz 2019, 237). Damit entsteht eine Diskrepanz zwischen der gesellschaftlichen Fortschrittscodierung der Spätmoderne und den real umsetzbaren Chancen auf der Seite des Individuums (Röcke 2021).

Innovationsfreudigkeit versus Sicherung von Erfolgsfaktoren. Unternehmen sind aufgefordert, neue Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen. Dafür benötigen sie sowohl innovationsfreudige Mitarbeitende als auch Führungskräfte, die bekannte Erfolgsfaktoren immer wieder auf den Prüfstand stellen und bereit sind, ungewohnte neue Wege für die Innovation einzuschlagen. Erfolgsfaktoren sind halt nur im Nachhinein klar zu identifizieren, der Blick nach vorne ist mit Unsicherheiten im Hinblick auf die Wirkmechanismen von Entscheidungen verbunden.

Authentizität versus emotionale Sensibilisierung. Authentisch auftreten und wirken bedeutet in der Wettbewerbsgesellschaft der Spätmoderne, echt und stimmig zu agieren, das Besondere der eigenen Person herausstellen zu können sowie die eigene Überzeugung nach außen erlebbar zu machen, allerdings in einem positiven Sinn. Emotionalität soll erkennbar sein und andere mitreißen, in diesem Sinn sind Emotionen erwünscht. Negative Emotionen

finden keinen Platz und werden im „offiziellen“ Leben abgelehnt. Dass sich dennoch zum Beispiel Depressionen und Burnout verbreiten, wird individualisiert und nicht als Ergebnis der Arbeits- und Lebenskultur interpretiert. Coaching dient als Prophylaxe, [Psycho-]Therapie als Mittel zu Heilung. Emotionale Sensibilisierung wird einseitig reduziert auf die positive Seite.

Erfolgsfaktoren beim digitalen Kulturwandel

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren sind wichtige Aspekte, die von Unternehmen beachtet werden müssen. Die Marktpositionierung und die Gestaltung von Veränderungen sind weitere Bedingungsfaktoren, mit denen sich HR befassen muss.

Die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Einflussfaktoren sind wichtige Aspekte, die von Unternehmen beachtet werden müssen. Die Marktpositionierung und die Gestaltung von Veränderungen sind weitere Bedingungsfaktoren, mit denen sich HR befassen muss. Capgemini Consulting führte in den letzten Jahren mehrfach Untersuchungen durch, bei denen aktuelle und zukunftsweisende Themenstellungen analysiert wurden. Im Hinblick auf die Digitalisierungsprozesse präsentierte die Studie von 2017 gerade für HR bedeutsame Ergebnisse:

„Bei den Front Runnern zeigt sich, dass sie den Kulturwandel erfolgreicher bewältigen, weil sie viel stärker auf den Menschen achten als auf die Technologie. Dazu gehören in vorderster Linie die Schaffung einer Kultur des Vertrauens (»positives Menschenbild), die Zulässigkeit von Fehlern (»Versuch, Irrtum, neuer Versuch), die Betonung des Wertes von Wissen (» Innovation = schneller Lernen) sowie grundsätzlich mehr Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Mitarbeiter. Die positiven Folgen sind belegbar: Weil die Vorreiter des digitalen Kulturwandels der menschlichen Dimension nicht weniger Beachtung schenken als der technisch-prozessualen, haben sie die zufriedeneren Mitarbeiter und den größeren wirtschaftlichen Erfolg.“

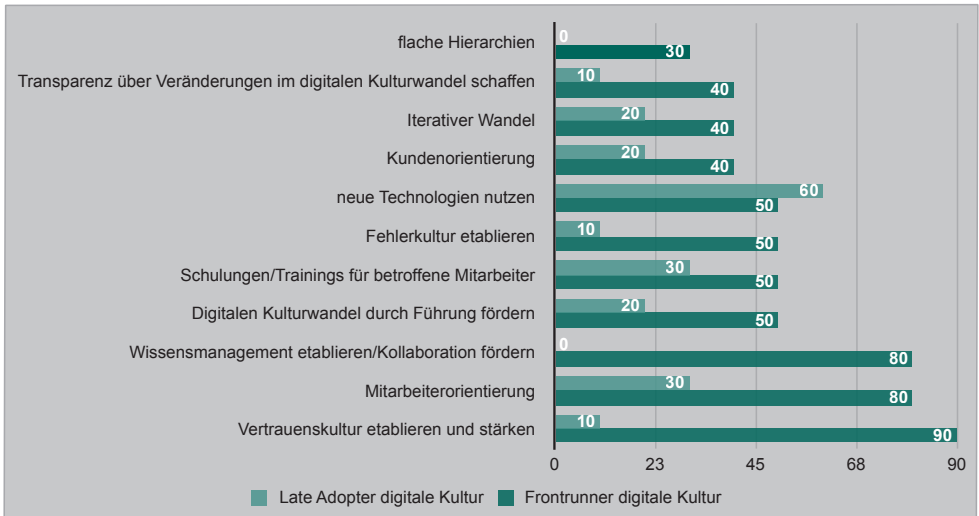
[Capgemini Consulting 2017, 44].

Bei einer umfassenden Untersuchung zur digitalen Transformation identifizierte Capgemini Consulting acht Dimensionen digitaler Kultur [Capgemini Consulting 2017, 24], siehe dazu auch ergänzend die Abbildung 2:

- Kundenorientierung
- Entrepreneurship
- Digitale Technologien und digitale Prozesse
- Agilität
- Autonome Arbeitsbedingungen
- Kollaboration
- Digital Leadership
- Innovation und Lernen

Erfolgsfaktoren beim digitalen Kulturwandel

(Cap Gemini 2017, S. 44)



Eine Metastudie des Instituts für Führung im digitalen Zeitalter signalisiert eine vergleichbare Schwerpunktsetzung (Liebermeister/Merke 2020). Bei dieser Zusammenstellung wurden 61 seit 2012 veröffentlichte Studien berücksichtigt, die insgesamt über 100.000 Teilnehmende befragt hatten. Im Ergebnis werden als Anforderungen an Führungskräfte am häufigsten folgende Kompetenzen aufgeführt: Kommunikationsfähigkeit (57 Prozent), Veränderungsfähigkeit (39 Prozent) und Wertschätzung (33 Prozent): „Insbesondere die dialogische Kommunikationsfähigkeit wie Feedback geben, Zuhören und Coachen werden als erfolgsrelevant gesehen.“ (Liebermeister/Merke 2020, 31).

Obwohl sich viele der untersuchten Unternehmen in einem digitalen Transformationsprozess befinden, wird in dem Kompetenz-Ranking Digitalkompetenz erst an siebenter Stelle genannt. Liebermeister/Merke begründen diese Beobachtung mit folgender Überlegung, die allerdings im Hinblick auf die *Corona-Pandemie 2020* und die sich daraus veränderte Lage gegebenenfalls neu betrachtet werden müsste: „In der digitalen Transformation benötigen die Führungskräfte im Digitalbereich zwar eine Beurteilungskompetenz, um entscheidungs- und handlungsfähig zu sein. Die (Fach-)Experten bzw. Spezialisten sind sie in der Regel aber nicht. Deshalb ist die ‚Digitalkompetenz‘ auch keine zentrale Schlüsselkompetenz für Führungskräfte“ (Liebermeister/Merke 2020, 32).

Abb. 2: Erfolgsfaktoren, die beim digitalen Kulturwandel von den Teilnehmern in ihrem Unternehmen benannt wurden. (Capgemini Consulting 2017, 44)

Verschiedene Entwicklungen deuten darauf hin, dass Dezentralisierung von Verantwortung und Selbstorganisation zu einem langfristig starken Trend werden, der sich in der zunehmenden Komplexität von Arbeitsprozessen, in der Unüberschaubarkeit von Entscheidungen und in den Wertvorstellungen der Generationen Y und Z begründet.

Auch wenn Kommunikation weiterhin als eine zentrale Kompetenz für Führungskräfte gelten kann, so muss genauer analysiert werden, wie sich die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen aktuell und zukünftig verändern wird. Verschiedene Entwicklungen deuten darauf hin, dass Dezentralisierung von Verantwortung und Selbstorganisation zu einem langfristig starken Trend werden, der sich in der zunehmenden Komplexität von Arbeitsprozessen, in der Unüberschaubarkeit von Entscheidungen und in den Wertvorstellungen der Generationen Y und Z begründet. Führungskräfte werden stärker in der Rolle der „Ermöglicher“ (Kühl et al. 2018, 41) gefordert werden oder prägnant fokussiert: „Die Macht verlagert sich zunehmend vom Zentrum an die Peripherie.“ (Kühl et al. 2018, 49).

Neues Führungsverständnis

Für Coaching bieten sich eine Fülle von Ansatzpunkten, die sich sowohl auf Führungskräfte als auch auf Expert:innen und ausgewählte Mitarbeiter:innen beziehen.

Die Herausforderungen für die Führung lassen sich zusammenfassen mit „Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen, kooperative Teamarbeit, Selbstorganisation, Selbstreflexion, Selbstverwirklichung, Agilität, Ermöglichungsorientierung und gesellschaftlicher und ökologischer Sinnvermittlung.“ (Strikker/Strikker 2021, 175). Führung bedarf eines neuen Verständnisses, das pointiert gefasst werden kann als minimale Führung mit maximaler Beteiligung:

„Minimale Führung bedeutet:

- Erstens, Führung in neuer Form muss es geben, sie kann Komplexität reduzieren, ermöglicht schnelles Handeln in disruptiven Veränderungsphasen, verringert unendliche Entscheidungsprozedere, gibt Rückendeckung und strategische Orientierung und bietet Beteiligungskorridore.
- Führung, zweitens, entfernt sich von ihrem hierarchischen und auf das (auch eigene) Individuum fokussierten Ansatz, sie entwickelt sich als Konzept, das kollaborative Entscheidungsformen integriert, das geteilte Verantwortung einfordert und temporär gedacht wird.
- Führung hat, drittens, die Aufgabe zu lernen, den Beteiligten aktive und maximale Teilhabe zu ermöglichen, diesen durchaus hohen Anspruch mitzutragen, sich selbst einzubringen und dafür die notwendigen neuen Kompetenzen aufzubauen.“ (Strikker/Strikker 2021, 181).

Der Begriff maximale Beteiligung soll eine doppelte Perspektive verdeutlichen. Bei der externen Beteiligung soll beachtet werden, dass Unternehmen sich mit ihrem Umfeld und insbesondere mit ihren Kund:innen verzahnen müssen. Gerade bei agilen Prozessen werden Kund:innen möglichst früh und bereits bei der Entwicklung eines Produktes oder einer Dienstleistung integriert. Design Thinking ist eine der bekanntesten Methoden, um diesen Anspruch zu realisieren (Gerstbach 2016; Lewrick et al. 2017).

Zum anderen ist die interne Beteiligung der Mitarbeitenden gemeint, die frühzeitig und transparent bei Veränderungen angesprochen und integriert werden sollen. In jüngster Zeit haben sich verschiedene Formen der internen Entscheidungsfindung etabliert. Als Beispiele können genannt werden:

- Methoden einer systemischen Change Moderation (SHS 2019), neue Formen von Abstimmungen über unternehmensinterne Kreise, siehe Soziokratie (Strauch/Reijmer 2018),
- oder eine integrative Entscheidungsfindung über digital genutzte Abstimmungsverfahren, die sich über die Installation der neuen Kommunikationsmedien (Berninger-Schäfer 2019) erleichtern lassen.

Über den Grundgedanken des Stakeholder-Verständnisses hinaus sollen von Unternehmen die gesellschaftlichen Entwicklungen ebenso wie die Veränderungen in der sozialen und der ökologischen Umwelt berücksichtigt werden und in die Ausrichtung der Organisation einfließen (Laloux 2015). In diesem Prozess werden sich bisher noch unbekannte neue Rollen und Funktionen für die dauerhafte und nachhaltige Positionierung eines Unternehmens entwickeln. Ein zentraler Faktor dürfte in Zukunft darin bestehen, dass eine Organisation einen Sinn vermitteln muss, der ihre Bedeutung für die Gesellschaft erschließt. Eine gesellschaftliche und ökologische Verantwortung sollte allerdings nicht nur benannt oder propagiert werden, sondern muss ein Unternehmen auch aktiv übernehmen (Strikker/Strikker 2021).

Aktuelle Chancen und Risiken beim Coaching für HR und Corporate Learning

Coaching für Führungskräfte hat sich seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts als Face-to-Face-Coaching etabliert, bei dem die beiden Beteiligten gemeinsam in einem Raum arbeiten. Diese persönliche und individuelle Dienstleistung lebt davon, dass eine Führungskraft sich in einem abgestimmten Rahmen vertraulich äußern kann. Der persönliche Bezug zum Coach, die gegenseitige Akzeptanz bis Neugierde aufeinander beziehungsweise auf die Themen, Problemstellungen, Methoden und Interventionen beleben ein Coaching und lassen es als eine ausgeprägte kundenspezifische Dienstleistung

in einem Unternehmen aufleben. Bis auf einige seltene Ausnahmen wird Vertraulichkeit von den meisten Unternehmen sehr ernst genommen. Wenn die Personalentwicklung oder die direkte Führungskraft eines Coachees im Coachingprozess beteiligt sind, zum Beispiel bei einem Kontraktgespräch und einem Auswertungsgespräch, so ist dennoch den Beteiligten klar, dass zwischen Coachee und Coach Themen und Fragestellungen behandelt werden (können), über die keine Bemerkung nach außen dringt. Je höher die Position des/der Kund:in in der Hierarchie des Unternehmens ist, umso vertraulicher werden die Coachingthemen behandelt – bis zur Beobachtung, dass die Maßnahme Coaching selbst unter einem anderen Begriff (meistens Beratung) stattfindet oder sogar an einem anderen geografischen Ort, damit die Coachingmaßnahme im Unternehmen nicht bekannt wird.

Während Coaching in wenigen Unternehmen noch als eine Maßnahme betrachtet wird, die Verhaltensdefizite einer Führungskraft ausgleichen oder „beheben“ soll, so wird es in vielen Unternehmen als eine mögliche und sinnvolle Unterstützung für junge wie erfahrene Führungskräfte angesehen.

Während Coaching in wenigen Unternehmen noch als eine Maßnahme betrachtet wird, die Verhaltensdefizite einer Führungskraft ausgleichen oder „beheben“ soll, so wird es in vielen Unternehmen als eine mögliche und sinnvolle Unterstützung für junge wie erfahrene Führungskräfte angesehen. Mittlerweile fragen junge Menschen sogar kritisch nach, wenn sie kein Coachingangebot vom Unternehmen erhalten, schließlich wollen sie ja eine Karriere machen und hätten dafür gern eine wertvolle und persönliche Unterstützung. In diesen Beobachtungen schlummern viele Potenziale und Chancen für das Format Führungskräftecoaching.

Auf der Ebene des Lernens bietet Coaching die große Chance, dass Führungskräfte entsprechend ihres Lerntypus, ihrer Lernvorlieben und ihrer Lerngeschwindigkeit unterstützt werden. Interventionen und didaktisches Vorgehen sind genau auf die jeweilige Führungskraft ausgerichtet. Überschüssiges oder fehlgeleitetes Lernen, wie es in Seminaren für Führungskräfte durchaus erlebt wird, kann beim Coaching verhindert werden. Veränderung und Lernen beim Coaching haben wenig Transferprobleme, im Gegenteil, die Themen und Fragestellungen des Coachees stammen aus seiner Praxis und werden tätigkeitsnah besprochen, diskutiert und reflektiert.

Die Verantwortlichen von HR und Personalentwicklung stehen vielfach vor der Frage, wie sie den richtigen Coach für ihre Führungskraft finden. Dieser Selektionsprozess sollte eine Kernkompetenz von HR und Personalentwicklung sein. Es ist davon auszugehen, dass Führungskräfte meist außerstande sind, eine qualitativ gehaltvolle Auswahl treffen zu können. Damit ist keinesfalls eine Kritik an ihrer Kompetenz verbunden. Führungskräfte sind in anderen Feldern kompetent, sei es Technik, IT, Vertrieb oder Betriebswirtschaft. Wenn sie sich für einen Coach entscheiden sollen, sind „Chemie“ oder persönliche Stimmigkeit gewichtige Auswahlkriterien.

Die Vorauswahl, die eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung ist, entscheidet nicht nur über die Qualität der Coaches, sondern auch über die Akzeptanz des Formats Coaching in der Organisation. Zudem sollen Haltung, Werteverständnis und Ethik eines Coaches zum Unternehmen passen. Die Personalentwicklung entscheidet im Auswahlprozess zumindest indirekt mit darüber, welche Haltung, Einstellung und Verhalten Führungskräfte vorleben sollten, worin sie unterstützt werden oder welche Verhaltensweisen und Einstellungen nicht erwünscht sind. Damit obliegt der Personalentwicklung einerseits eine große Verantwortung und andererseits bietet sich ein bedeutsames Gestaltungspotenzial an.

Coaching im Digitalen

Die Entwicklungen am Coachingmarkt weisen in eine neue Richtung, die durch das Auftreten des COVID-19-Virus ab dem Jahr 2020 verstärkt wird, aber bereits in der Zeit davor virulent war: die Digitalisierung von Coaching wächst an Bedeutung, insbesondere durch das Aufkommen von digitalen Coaching-Plattformen (Bachmann/Fietze 2018; Böning/Strikker 2020). Die Begrifflichkeit des Online-Coachings ist vielfältig und reicht unter anderem von e-Coaching über virtuelles Coaching bis Distance-Coaching.

In vielen Fällen wird ein klassisches Face-to-Face-Coaching medial ergänzt und über ein virtuelles Medium realisiert. Hybride Formen als Kombination, aber auch rein virtuelle Formen, sei es synchron oder asynchron, nehmen an Bedeutung zu und verändern den gesamten Kontext des Coachingsettings bis hin zu der Nutzung von Avataren als stellvertretende Figur einer realen Person. Die damit einhergehenden „disruptiven Veränderungen“ (Böning/Strikker 2020) kulminieren vor allem beim Coaching über die Digitalen Coaching-Plattformen (DCP). Wie diese Form des Coachings die Kontaktformen, die Interaktionsmuster, das Vertrauensverhältnis oder die Beziehungsqualität zwischen Coachee und Coach beeinflusst, ist erst in Ansätzen reflektiert und bedarf noch eingehender Analysen (Bachmann/Fietze 2018; Böning/Strikker 2020). Erste Beobachtungen zeigen, dass durch die virtuelle Kontaktform auch die angesprochenen Themen und die angewandten Methoden variieren (Berninger-Schäfer 2019). Für die Coaches stellt sich die Herausforderung, ihre digitalen Kompetenzen erweitern zu müssen und neue Herangehensweisen zu erlernen.

In diesem Beitrag sollte deshalb ein Gesichtspunkt in den Vordergrund gestellt werden: Es geht um die Frage, wie HR und Personalentwicklung auf diese disruptiven Einflüsse reagieren. Die bekannten Unschärfen beziehungsweise Unsicherheiten bei der Auswahl von Coaches werden nach einer Metaanalyse (Schilling/Webers 2020) von vielen Unternehmen gelöst,

indem sie die Kriterien „Empfehlungen“ beziehungsweise „Referenzen“ als wichtigste Entscheidungskategorien benennen. Weiterhin bedeutsam sind Coaching-Erfahrung, Schwerpunkt Kompetenzen, Ausbildung als Coach und ethisches Selbstverständnis, deutlich geringer bewertet werden zum Beispiel Führungserfahrung oder Zertifizierung durch einen Coachingverband [Schilling/Webers 2020]. Grundlegend bleibt allerdings ein Problem für die Coaching-Nachfrageseite, dass der Coaching-Markt bis heute wenig strukturiert ist, die Ausbildungs- und Qualitätsstandards von Institut zu Institut und von Verband zu Verband variieren, Hochschulen mit akademischen Abschlüssen in den Markt drängen und es keine allgemein gültige Zertifizierung gibt: HR und Personalentwicklung fungieren in der Rolle eines Gate-Keepers, der allerdings selbst nur begrenzt professionalisiert ist [Kühl 2006, 91]. Daher entsteht eine Evaluationsproblematik beziehungsweise ein Legitimationsproblem bei den Unternehmen.

HR und Personalentwicklung müssen die fehlenden Standards durch eine eigene Prüfung beheben oder „kompensieren“, ohne jedoch sicher vorhersagen zu können, ob die eingekaufte Dienstleistung Coaching oder die ausgewählte Person des Coaches erfolgreich sein werden.

HR und Personalentwicklung müssen die fehlenden Standards durch eine eigene Prüfung beheben oder „kompensieren“, ohne jedoch sicher vorhersagen zu können, ob die eingekaufte Dienstleistung Coaching oder die ausgewählte Person des Coaches erfolgreich sein werden. Referenzen bieten sich in dieser Situation als ein (scheinbar) valides Kriterium an. Erfahrene Coaches haben damit deutliche Vorteile gegenüber Newcomern. Ergänzend kann der Aufbau eines Coaching-Pools mit entsprechenden Testverfahren die Entscheidungssicherheit auf der Seite der Unternehmen erhöhen. Für jede Coachinganfrage muss die Personalentwicklung einzelne Coaches auswählen, diese der Führungskraft vorschlagen und den Coaching-Prozess idealerweise bis zu einer Auswertung begleiten. Administrativ entsteht einiger Aufwand, da Coachings individuell sind und eine Vielzahl von Einzelabrechnungen mit sich bringen.

DCP – das komplette Dienstleistungsangebot Coaching für Unternehmen

Die DCP schicken sich mittlerweile an, in dieser Situation für Unternehmen ein komplettes Dienstleistungsangebot Coaching zu formulieren. Auf der technischen und medialen Seite bieten einige DCPs einen Zugang zu Tools, Methoden und Interventionen an, die ein virtuelles Coaching ermöglichen und einen stabilen bis innovativen Rahmen versprechen [Strikker/Wagner 2021]. Diese Perspektive kann aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass bestimmte analoge Methoden, Übungen und Ergebnisse im virtuellen Coaching nicht erreichbar sind. Dies betrifft vor allem Körpersprache und -übungen. Die Aufnahme eines Coaches in eine DCP basiert auf einer gewissen Vorauswahl und suggeriert je nach Ausrichtung der DCP ein gewisses Qualitätsversprechen im Coachingansatz. Zudem lassen sich die Erfahrungen des Coaches, seine Schwerpunktthemen und Referenzen durch wenige Klicks herausfiltern und erleichtern die Suche für die Personalentwicklung.

Da einzelne Plattformen weltweit vernetzt sind, können sie Coachings in verschiedenen Ländern und Sprachen anbieten. Nicht zu unterschätzen ist die administrative Erleichterung für die Personalentwicklung und den Einkauf, da Honorarverhandlungen mit einzelnen Coaches wegfallen und durch eine Gesamtregelung für alle an der DCP beteiligten Coaches ersetzt werden. Darüber hinaus stellt eine DCP eine [wahrscheinlich monatliche] Sammelrechnung über geleistete Coachings und vereinfacht damit das Abrechnungsverfahren für ein Unternehmen erheblich. Dieses Outsourcing der Coachingprozesse bietet eine hohe Funktionalität: „Die unangenehme Legitimationsfunktion wird outgesourct, Fehler liegen so beim externen Dienstleistungsanbieter“ (Schilling/Webers 2020). Die Skaleneffekte führen außerdem dazu, dass die Honorierung der Coaches erheblich unter Druck gerät.

Kritisch anzumerken sind vor allem zwei Aspekte. Zum einen werden HR und Personalentwicklung, die dieses Outsourcing betreiben oder forcieren, einen qualitativen Bedeutungsverlust erleben, da sie die Kompetenzen für Methoden, Know-how und Qualität an den externen Anbieter übertragen und selbst nur noch die Rolle eines administrativen Vermittlers übernehmen. Zum anderen geben diese Abteilungen ihre Gestaltungsmöglichkeiten für einen kulturellen Wandel im Unternehmen ab. Dieser Gedanke wird verstärkt durch das Ansinnen der DCP, nicht nur die Dienstleistung Coaching zu übernehmen, sondern – wie einzelne DCPs dies bereits praktizieren – darüber hinaus die gesamten Personalentwicklungsaktivitäten.

Im Unterschied zum Outsourcing-Prozess der 1990er-Jahre, in denen einige Konzerne ihre Personalentwicklung als selbständige Geschäftseinheiten etablierten (unter anderem Porsche Consulting, Lufthansa Consulting, VW Coaching, Audi Consulting) und damit diesen Einheiten die Möglichkeit offerierten, eigenständig am Markt operieren zu können, treten derzeit externe Anbieter an die Unternehmen heran. Damit vollzieht sich im Coachingmarkt eine Tendenz, die in anderen Märkten detailliert beobachtet werden kann. IT-Plattformen bieten Dienstleistungen an, die mit dem Ursprung der Dienstleistung wenig gemein haben: Uber hat keine Taxis, Flixbus keine Busse und HRS keine Hotels. Dennoch oder gerade deshalb können sie erfolgreich sein.

Den hohen Investitionsaufwand leisten sich Investoren, zum Teil Private-Equity-Finanziers, denen wahrscheinlich weniger das Coaching am Herzen liegen wird als vielmehr die Rendite des eingesetzten Kapitals. Damit wird deutlich, nach welchen Kriterien letztlich bei einigen DCPs entschieden werden wird: es geht um Marktbearbeitung und Marktmacht (Böning/Strikker 2020). Dass sich die Honorarsituation für die einzelnen Coaches durch ihre Beteiligung an einer DCP deutlich nach unten einpendeln wird, ist keine Überraschung mehr. Dennoch bieten einige DCPs für Newcomer, die erst für Mar-

keting investieren müssten und noch keine Referenzen vorweisen können, einen „niedrigschwelligen“ und risikoarmen Einstieg. Auch aus diesem Grund sind DCPs bei einigen Coaches sehr beliebt und andere – wie der Deutsche Bundesverband Coaching und die Internationale Coaching Federation – starten sogar selbst eine DCP. Diesen Trend greifen einzelne Unternehmen auf, die nach einer Prüfung der Angebote der DCPs zu dem Schluss gekommen sind, dass es für das Unternehmen attraktiver ist, eine eigene unternehmensinterne Coaching-Plattform aufzubauen (als Beispiel: Engelbert Strauss GmbH & Co KG, Mitteilung der HR Abteilung an den Autor vom 10. Juni 2021).

Die Dynamik der disruptiven Veränderungen im Coaching-Markt wird sich in absehbarer Zeit bei anderen Personalentwicklungsaktivitäten fortsetzen und eine grundlegende Veränderung im HR-Markt nach sich ziehen.

Die Dynamik der disruptiven Veränderungen im Coaching-Markt wird sich in absehbarer Zeit bei anderen Personalentwicklungsaktivitäten fortsetzen und eine grundlegende Veränderung im HR-Markt nach sich ziehen. Während Coaching für Mitarbeitende, untere und mittlere Führungsebenen standardisiert werden soll, dürften die oberen Führungskräfte an ihrer Vorliebe für Face-to-Face-Coaching festhalten, zumindest solange, bis die digitale Generation an die oberen Etagen anklopfen wird (Böning/Strikker 2020, 37 f.; Triebel 2018, 12 ff.).

Im Coaching-Markt selbst ist eine Bereinigung der Angebotsseite zu erwarten oder – je nach Perspektive – zu befürchten. Viele Coaches arbeiten eher individuell, sind gern selbstständig, lieben ihre arbeitsbezogenen Freiheiten und sind froh, sich nicht in einer Organisation einordnen zu müssen. Da zugleich viele Coaches wenig Marketing betreiben, sich bei der Gewinnung von Kunden auf ihre Referenzen verlassen und zudem die Mitgliedschaft in einem Verband kein Versprechen für einen Coaching-Auftrag beinhaltet, bieten die DCP eine willkommene Einladung, unter dem Schirm einer Organisation das Coachingangebot zu platzieren. Diese erlaubt den Coaches einerseits Freiheiten in der zeitlichen Gestaltung, gibt andererseits aber zentrale Vorgaben in der Technik und der persönlichen Präsentation vor. Das branchentypische Autonomiebestreben der Coaches wird auf eine harte Probe gestellt, wenn die DCP den Markt Stück für Stück erobern werden. Erste große Unternehmen trennen sich von ihren individualisierten Coachinganbietern und nutzen nur noch eine DCP als Ansprechpartnerin. Die Coaches sind bei derartigen Fällen genötigt, sich einer DCP anzuschließen oder zu akzeptieren, dass sie ihren Kund:in verlieren.

Aus den genannten Gründen ist im Coaching-Markt eine Aufteilung zu erwarten, die sich folgendermaßen darstellen könnte: First-level Coaching für Mitarbeitende und untere Führungskräfte, das niedrigschwellig konzipiert ist und einen einfachen Einstieg für kurze Interventionen erlaubt (inklusive Coaching Apps); daneben werden sich hybride Formen etablieren, die ein klassisches Face-To-Face-Coaching mit dem virtuellen oder online Coaching

verknüpfen. Für einen eher exklusiven C-Level-Kreis werden Coachings angeboten, die in erster Linie als Präsenz-Coachings mit gelegentlicher Online-Unterstützung durchgeführt werden.

Fazit

Corporate Learning muss sich grundlegend neu aufstellen, wobei die Vermutung besteht, dass standardisierte Prozesse nach außen verlagert werden (zum Beispiel zu Plattformen) und nur die „hoheitlichen“ Aktivitäten, die eng am Kerngeschäft des Unternehmens angesiedelt sind (siehe technisches und innovatives Know-how), im Hause behalten werden. Diese Perspektive könnte die Zusammenarbeit von HR und Führungskräften derart beeinflussen, dass HR in seinen Basisprozessen standardisiert wird und von externer Seite als umfassende Dienstleistung angeboten werden kann. Die „Corporate“ Seite des Learnings, das heißt die unternehmensspezifischen Inhalte werden in die Entscheidungskompetenz der Fachbereiche und ihrer Führungskräfte gelegt. Bei dem oben beschriebenen Bedeutungszuwachs von minimaler Führung werden agile und innovative Teams diese Verantwortung gern übernehmen und versuchen zu bestätigen, was sie alles selbstorganisiert erreichen können. Dass diese Aufgabenlast und Rücknahme von Arbeitsteilung zu einem Zuwachs an Arbeitszeit führen könnte, wird sich erst auf Dauer in den Zahlen von Burn-out, Überforderung und anderen Krankheitsbildern zeigen.

HR dürfte eine zweifache Rolle übernehmen: einerseits als Vermittler oder Makler zum externen Dienstleister und andererseits als Ratgeber für Unternehmensleitung und Führung bei sensiblen HR-Themen. HR gerät allerdings in die Gefahr, dass die kulturbestimmende oder gestaltende Wirkung im Unternehmen in diesem Prozess verloren gehen könnte. Wenn es HR jedoch gelingt, sich nicht nur als Dienstleister zu verstehen und zu positionieren, sondern einen überzeugenden Beitrag zur Wertschöpfung für das Unternehmen zu formulieren, könnte sich der Stellenwert von HR steigern.

Corporate Learning muss sich grundlegend neu aufstellen, wobei die Vermutung besteht, dass standardisierte Prozesse nach außen verlagert werden (zum Beispiel zu Plattformen) und nur die „hoheitlichen“ Aktivitäten, die eng am Kerngeschäft des Unternehmens angesiedelt sind (siehe technisches und innovatives Know-how), im Hause behalten werden.

- ▷ **Sektion 2:** Wie wirken sich Trends am Arbeitsmarkt auf das HR-Management und Corporate Learning aus?

Quellen

Aristu, J.H. (2016): Soziologische Aspekte des Coachings als Beratungsform. In: Wegener, R./Deplazes, S./Hasenbein, M./Künzli, H./Ryter, A./Uebelhart, B. (Hrsg.): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wiesbaden. 27–35.

Bachmann, Th./Fietze, B. (2018): Die Digitalisierung von Coaching – Gedanken aus der Perspektive teilnehmender Beobachtung. In: Organisationsberatung-Supervision-Coaching (OSC) 25. 281-292, DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-018-0561-5> (abgerufen 17.04.2021).

BCO, Middendorf, J. (2018): Der Coaching-Markt in Deutschland, in Zusammenarbeit des BCO-Büro für Coaching und Organisationsberatung und Roundtable der Coachingverbände, URL: https://www.roundtable-coaching.eu/wp-content/uploads/2018/11/Coaching-Umfrage-Deutschland-2018_RTC.pdf (abgerufen 17.04.2021).

Baumann, M. (2016): Den Nutzen von Coaching-Pools in Unternehmen verbessern. In: Wegener, R./Loebbert, M./Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder. Wiesbaden. 421–428.

Berninger-Schäfer, E. (2018): Online-Coaching. Wiesbaden.

Berninger-Schäfer, E. (2019): Digital Leadership. Die Digitalisierung der Führung. Bonn.

Böning, U./Strikker, F. (2014): Ist Coaching nur Reaktion auf gesellschaftliche Entwicklungen oder auch Impulsgeber? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Nr.3/2014, Wiesbaden. 483–496.

Böning, U./ Strikker, F. (2020): Coaching in der zweiten Romantik: Abstieg oder Aufstieg? Zwischen individuellem Glücksversprechen und gesellschaftlicher Verantwortung, Wiesbaden.

Capgemini Consulting (2017): Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen Change Management Studie 2017. URL: <https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/10/change-management-studie-2017.pdf> (abgerufen 17.04.2021).

Coaching | Theorie & Praxis: In: <https://www.springer.com/journal/4089> (abgerufen 17.04.2021).

Dürr, T. (2021): Virtual und Mixed Reality im Business Coaching, in: Coaching-Magazin 1/2021. 49–53.

ECVision (2014): Ein europäisches Glossar für Supervision und Coaching. Wien: Die Wiener Volkshochschulen GmbH.

Fietze, B. (2015): Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, Ch. (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Wiesbaden. 3–21.

Gerstbach, I. (2016): Design Thinking in Unternehmen. Offenbach.

- Haan de, E. (2008):** Relational Coaching. Journeys Towards Mastering One-To-One Learning. Chichester.
- Hasenbein, M. (2018):** Coaching in der digitalen Gesellschaft – Digitale Coaching-Formate für eine virtuelle und agile Führungskultur. In: Heller, J./ Triebel, C./Hauser, B./Koch, A. (Hrsg.): Digitale Medien im Coaching. Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten, 141–149.
- Kühl, S. (2006):** Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbe-mühung. Thesen zur Entwicklung des Coachings. Organisationsberatung - Supervision – Coaching 13(1). 86–96. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11613-006-0008-2>
- Kühl, S. (2008):** Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerie-problem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. In: Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 15 (3). 260–294, DOI: <http://doi.org/10.1007/s11613-008-0085-5>
- Kühl, W./Lampert, A./Schäfer, E. (2018):** Coaching als Führungskompetenz. Konzeptionelle Überlegungen und Modelle. Göttingen.
- Laloux, F. (2015):** Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München.
- Lewrick, M./Link, P./Leifer, L. (2017):** Das Design Thinking Playbook. Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. München.
- Liebermeister, B./Merke, P. (2020):** Zuhören, Coachen, Feedback geben. In: Change ment! 02/2020. 30–32.
- Nienkerke-Springer, A. (2021):** Mit ressourcenaktivierendem Coaching unternehmerische Zukunft gestalten. In: Coaching-Magazin 1/2021. 28–32.
- Nyuli, E. (2016):** Wer darf im Coaching-Pool mitschwimmen? In: Wegener, R./ Loebbert, M./Fritze, A. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablie-rung neuer Praxisfelder. Wiesbaden. 413–427.
- Rauen, Ch. (2017):** Qualität von Coaching-Weiterbildungen – Konstruktion und Güte-prüfung eines Messmodells, Dissertation, Fachbereich Humanwissenschaft, Universität Osnabrück.
- Reckwitz, A. (2017):** Die Gesellschaft der Singularitäten. Zum Strukturwandel der Moder-ne. Berlin, 4. Auflage.
- Reckwitz, A. (2019):** Das Ende der Illusionen. Politik, Ökonomie und Kultur in der Spätmo-derne. Berlin, 2. Auflage.
- Roundtable Coaching e.V. (2021):** Über den RTC, URL: <https://www.roundtable-coaching.eu/der-roundtable-der-coachingverbaende/> (abgerufen 17.04.2021).
- Röcke, A. (2021):** Soziologie der Selbstoptimierung. Berlin.
- Ryba, A., Roth, G. (2021):** Integratives Neuro-Coaching. In: Coaching-Magazin 1/2021. 38–44.

▷ **Sektion 2:** Wie wirken sich Trends am Arbeitsmarkt auf das HR-Management und Corporate Learning aus?

Schermuly, C. (2021): Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche im Coaching vermeiden lassen. In: *Coaching-Magazin* 1/2021. 14–21.

Schilling, L./Webers, Th. (2020): Coach-Auswahl durch Unternehmen – ritualisierte Selbstberuhigung im Closed Shop? In: *Coaching | Theorie & Praxis (CTP)*. DOI: <https://doi.org/10.1365/s40896-020-00038-w> [abgerufen 17.04.2021].

Schwertfeger, B. (2018): Gesetzesinitiative will Coaching-Markt regulieren. In: *wirtschaft + weiterbildung* 01/2018. 46–49.

SHS CONSULT (2019): Systemische Change Moderation. URL: <https://www.shsconsult.de/> [abgerufen 17.04.2021].

Stelter, R. (2016). Third Generation Coaching – Ein Plädoyer für die Weiterentwicklung einer Dialogform. In: Wegener, R./Loebbert, M./Fritze, A. (Hrsg.). *Coaching und Gesellschaft*. Wiesbaden. 25–45.

Strauch, B./Reijmer, A. (2018): Soziokratie. Kreisstrukturen als Organisationsprinzip zur Stärkung der Mitverantwortung des Einzelnen. München.

Strikker, F. (2016): Coaching-Qualifizierungen – Zwischen individuellem Gusto und Master-Studium. In: Wegener, R./Deplazes, S./Hasenbein, M./Künzli, H./Ryter, A./Uebelhart, B. (Hrsg.): *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen*, Wiesbaden. 415–425.

Strikker, F./Strikker, H. (2021): Coaching bei minimaler Führung und maximaler Beteiligung. In: Surzykiewicz, J./Birgmeier, B./Hofmann, M./Rieger, S. (Hrsg.): *Supervision und Coaching in der VUCA-Welt*, Wiesbaden, 173–188.

Strikker, H. (2007): Komplementär-Coaching. Mensch und System komplementär verbinden. Paderborn.

Strikker, F./Wagner, Y. (2021): Technikaffinität versus Coaching Kompetenz – zum fachlichen Background von Gründer*innen und Geschäftsführer*innen von Online-Coaching-Plattformen. Vortrag anlässlich der Fachtagung „Coaching meets Research“ 18.11.2021. Olten. Triebel, C. (2018): Alles wird digital, alles wird anders. In: Heller, J./Triebel, C./Hauser, B./Koch, A. (Hrsg.): *Digitale Medien im Coaching. Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten*, Berlin. 7–13.

Wegener, R./Loebbert, M./Fritze, A. (2016): Coaching und Gesellschaft. Einleitende und einladende Gedanken. In: Wegener, R./Loebbert, M./Fritze, A. (Hrsg.): *Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden. 1–5.