

Das Virtuelle wartet



Foto: Photo by Adam Birkett on Unsplash

Ist das USB-Kabel bald die wichtigste Verbindung zwischen Coach und Coachingkunde?

Die digitale Transformation ist das beherrschende Thema in den Unternehmen. Die vierte industrielle Revolution ist eingeläutet. Nur Coachingprofis halten immer noch an ihrem gewohnten Selbstverständnis fest. Das kann nicht mehr lange gut gehen, meint Britt A. Wrede.

Die Idee von einer Industrie 4.0 ernst zu nehmen, bedeutet davon auszugehen, dass nach und nach alles, was digitalisiert werden kann, auch digitalisiert werden wird. Und das ist schon in vollem Gange: Die analogen Wertschöpfungsketten werden durch virtuelle Plattformen ersetzt, in denen Informationen die Währung sind, mit der die Nutzer der Plattform für die – möglichst schnelle und passgenaue – Erfüllung ihrer Bedürfnisse gern und freiwillig bezahlen.

Erfolgreich sind in dieser Transformationsphase die Unternehmen, die die meisten Informationen möglichst effizient zum Vorteil für den Plattformnutzer verarbeiten können. Diejenigen, die sich dessen bewusst sind, treiben die eigene Digitalisierung deshalb entschlossen voran. Sie nehmen sozusagen die Kannibalisierung des eigenen Business durch ein digitalisiertes Geschäftsmodell selbst in die Hand, statt darauf zu warten, dass ein anderer dies tut. Ein Zeitungsverlag beispielsweise wird, statt die virtuelle Konkurrenz zu bekämpfen, zum Betreiber – oder zumindest Anteilseigner – einer oder mehrerer Informationsplattformen, sobald ihm klar ist, dass seine Kunden die analogen Leistungen und Produkte immer weniger abrufen werden.

Und was tun Coachs? Sie stellen sich leider noch viel zu wenig diesen für ihre geschäftliche Zukunft entscheidenden Fragen.

1. Der Markt: Ein Online-Shop für Coachs?

Denn die Digitalisierung macht auch vor der Weiterbildungsbranche nicht halt. Auch der Coachingmarkt etwa wird sich zukünftig über digitale Plattformen organisieren. Schon jetzt gibt es so viele mehr oder weniger intelligente digitale Vermittler, die sich der drängenden Frage des Nutzers, wie er einen zu seinem Bedarf passenden Coach findet, widmen. Und es werden regelmäßig mehr. Mittlerweile sind es so viele, dass sich die Herausforderung der Suchenden verlagert hat: Statt zu fragen, welcher Coach für sie der richtige ist, sind sie gefordert, sich im ersten Schritt für eine Vermittlungsplattform zu entscheiden.

Ihr entscheidendes Auswahlkriterium wird der schnelle, nutzerfreundliche Zugang. Coachinginteressierte wollen eine konkrete Frage schnell und unkompliziert beantwortet haben oder einen direkten Zugang zu Anbietern, die ihren persönlichen Präferenzen entsprechen. Was sie nicht wollen, ist das bisherige Modell, bei dem jeder Plattformbetreiber nach seinen *eigenen* Präferenzen Kontaktdaten von Anbietern verwaltet und weiterleitet. Statt einer solchen Vorauswahl wollen die Nutzer einer

Plattform das *gesamte* Angebot, aus dem sie über höchstens drei Klicks den gesuchten Input herausfiltern können.

Dass dies – anders als bei großen Onlineshops – bisher für Coachingleistungen nicht funktioniert, hat etwas damit zu tun, dass weder die Suchenden noch die Anbietenden in der Lage sind, dieses Instrument mit den richtigen Informationen zu befüllen: Coachs äußern sich im Netz nicht ausreichend bedarfsorientiert und Suchende wissen ihre konkrete Fragestellung und ihre Suchkriterien nicht eindeutig zu formulieren.

Das wird schnell deutlich, wenn man es mit einer Suchanfrage versucht, etwa mit dieser: Coaching – in Düsseldorf – telefonisch oder virtuell – Preis 250,- – Thema Führung – speziell: Akzeptanz als Führungskraft. Weder die großen Suchmaschinen wurden fündig noch konnten zehn im Rahmen der Recherche besuchte Vermittlungsplattformen zeitnah auf Anbieter hinweisen, die alle Kriterien erfüllen – sei es, weil die hinterlegten Datenspeicher nicht gut

bestückt sind, die Plattformnutzung sehr aufwendig ist oder der analoge Prozess im Hintergrund so umständlich ist, dass es sechs Tage dauert, um einen passenden Coach zu nennen.

Hindernis Skepsis – und Selbstdarstellung

Hier müssen also nicht nur die Plattformbetreiber, sondern auch die Anbieter umdenken: Sie müssen lernen, die Plattformen mit suchrelevanten Informationen zu befüttern. Der erste Schritt dahin aber ist, die eigene Skepsis abzulegen. Vielen Coachs fällt es noch schwer, sich vorzustellen, dass drei Klicks ausreichen sollen, um einen Kontakt für eine tragfähige, passgenaue Coachingbeziehung herzustellen. Doch seien wir ehrlich: Basiert nicht jede erfolgreiche Beziehungsanbahnung auf der Verarbeitung von Informationen, die zwischen denen, die suchen, und denen, die gefunden werden wollen, austariert werden? Diesen Vorgang zu

digitalisieren, bedeutet nichts weiter, als die Informationen, die von der einen Seite ins System eingegeben werden, mit den Informationen von der anderen Seite zu verbinden. Wie das geht, haben uns die digitalen Partnervermittlungen bereits vorgemacht.

Die nächste große Herausforderung für Coachs besteht darin, sich eine Vermittlungsplattform wie einen Online-shop zu denken. Das bedeutet vor allem,

- ▶ den Gedanken zuzulassen, dass es dem Coachingnutzer nicht um den Coach geht, sondern um das, was er mit dem Coaching erreichen möchte,
- ▶ sich von allen lieb gewonnenen Aussagen der eigenen Selbstdarstellung und von den Beschreibungen des eigenen Coachingmodells und der zugrundeliegenden Ausbildungen zu lösen und stattdessen zu Aussagen zu finden, die der Suchanfrage der Zielperson entsprechen sollen – treffsichere Keywords und FAQs also, statt authentische Selbstbeschreibung und Kompetenznachweise,

„Wenn jemand vorhätte, mit digitalen Mitteln das Geschäftsmodell des Coachings zu zerstören, wo würde er ansetzen?“

LITERATUR & TERMIN

» **Britt A. Wrede, Karin Wiesenthal:** *Coaching für Industrie 4.0. Empowerment für Entwicklung und Transformation.* Springer Gabler, Berlin 2018, 39,99 Euro, als eBook 29,99 Euro.

» **Ausbildung „Digitalisierung im Coaching“**

Termin: Dezember 2018 bis Mai 2019

Dauer: 4 Module je 2 Tage

Preis: 650 Euro pro Modul

Infos & Anmeldung:

www.brittwrede-partner.de

- aber auch, sich von dem Anspruch zu lösen, möglichst viele Suchanfragen auf sich zu vereinen. Denn nicht die Masse der Klicks ist entscheidend, sondern die Passgenauigkeit.

2. Das Coaching: Virtuell wirkt auch

Auch bezüglich der Coachingangebote selbst sind erste Gehversuche in Richtung einer Digitalisierung auszumachen. Wenn man versucht, die Entwicklung gedanklich vorwegzunehmen, hilft der disruptive Ansatz mit der Frage: Wenn jemand vorhätte, mit digitalen Mitteln das Geschäftsmodell des Coachings zu zerstören, wo würde er ansetzen und wie würde er das Ganze langfristig in den Zugriff seines eigenen digitalen Geschäftsmodells bringen?

Die Antwort vieler Coachs lautet noch immer: mit Sicherheit nicht an der persönlichen Begegnung! Für viele ist es kaum vorstellbar, dass Coaching ohne analogen Kontakt erfolgreich durchzuführen ist. Zu Recht? Um das zu klären, habe ich einen Selbstversuch gestartet.

Um herauszufinden, wie viel analogen Kontakt ein befähigender Dialog wirklich braucht, habe ich mich mit einem – absichtlich sehr persönlichen und emotional besetzten Thema – an einen unvorbelasteten Kollegen gewandt. Ohne dass der Coach wusste, worum es mir ging, zögerte ich den direkten Kontakt immer wieder hinaus, während ich gleichzeitig seinen Coaching-Input abrief. 20 Tage lang hatten wir ausschließlich über SMS und E-Mails Kontakt. Die Bilanz am Ende: Sehr positiv – selbst wenn man den Aspekt meiner eigenen professionellen Reflexionsfähigkeit einmal abzieht.

Dass sich die befähigende Wirkung eines professionellen Coachings auch virtuell erreichen lässt, konnte ich parallel auch in der Rolle als Coach überprüfen: Mit einem Vorstand führte ich auf rein virtueller Basis erfolgreich ein Coaching, in dem es sowohl um geschäftliche Themen als auch um sehr persönliche Fragen ging.

Der disruptive Ansatz im Coaching kann also durchaus der Verzicht auf den analogen Kontakt sein: Wenn die Seriosität des Coachingprofis vom Nutzer unterstellt werden kann, ist dieser sogar für den Coachingauftakt verzichtbar. Ist der Coachingnutzer sich einigermaßen klar darüber, was er mit dem Dialog für sich erreichen möchte, bedarf es zudem weder einer abgestimmten Zielvereinbarung noch einer Abstimmung über Sitzungsintervalle. Nötig ist lediglich eine Zahlungsvereinbarung, eine Datenschutzerklärung und eine Abstimmung darüber, wann der Dialog als beendet gelten soll. Was die Kompetenz des Coachs betrifft, stellt ein rein virtuelles Coaching, bei dem sich beide nicht wirklich kennen, allerdings höhere Anforderungen.

Neue professionelle Anforderungen

Höher sind zum einen die Anforderungen an das eigene Rollenverständnis und die persönliche Integrität. Denn anders als im traditionellen Coaching gibt es – zumindest bei schriftlichen Online-Coachings – keine vorab vereinbarten Sitzungstermine. Wer Coaching nutzt, wendet sich in der Regel dann an den Coach, wenn er – oder sie – von anderen Aufgaben freigestellt ist, was nicht selten erst am späten Abend oder am sehr frühen Morgen der Fall ist. So liegen die Kommunikationszeiten also in der Freizeit beider. Dazu kommt: Der Coachingnutzer äußert sich in seiner Freizeit in schriftlicher Form unkonventioneller, als er es täte, wenn er seinen Coach offiziell für ein Gespräch empfangen würde. So kann sich schnell ein Gefühl von freundschaftlicher Zueinandertheil einstellen. Um diese Anmutung von Privatheit allzeit professionell zu handhaben, bedarf es der Rollenklarheit ebenso wie des taktvollen Umgangs mit möglichen Grenzüberschreitungen und einer allzeit präsenten Integrität.

Zweitens müssen sich virtuell coachende Profis auf eine veränderte Kommunikation einstellen. Beispielsweise beim gemeinsamen Schweigen, das im Coachingdialog bekanntlich oft einen Moment darstellt, bei dem aufseiten des Coachingnutzers die befähigenden Erkenntnisse passieren. Schweigen ist aber auch online möglich – etwa, wenn sich beide über ein getipptes ‚Mhm ...‘ darüber in Kenntnis setzen, dass sie noch überlegen.

Gewöhnungsbedürftig ist auch der zeitlich versetzte Dialog, bei dem die Fragen des Nutzers erst Tage später vom Coach beantwortet werden oder der Coach erst Tage nach einer Intervention eine Rückmeldung vom

Nutzer bekommt. Doch diese zeitliche Verzögerung, die von Coaches oft als Ablehnungsgrund für virtuelles Coaching genannt wird, eröffnet sogar neue Möglichkeiten: Schon die in den offenen Raum geworfene Frage, wie auch eine schriftlich formulierte Situationsbeschreibung, trägt großes Antwortpotenzial in sich, das sich entfalten kann, während man auf den Input des Dialogpartners wartet. Was offenbleibt, entwickelt sich im System der Fragenden weiter und bisweilen findet sich wie von selbst sogar eine wirklich transformierende Antwort – und das ohne jeden Coachinginput. Immer vorausgesetzt, man bleibt mit der offenen Frage innerlich in Kontakt.

Für die Coachingkunden ist die Umstellung oft viel einfacher als für den Coach selbst. Schließlich sind sie es gewohnt, ihre Probleme im virtuellen Kontakt mit Menschen über große Entfernungen hinweg zu lösen – meist mit Personen, die sie persönlich nicht kennen, in deren Kompetenz sie einfach vertrauen und auf die sie sich einstimmen müssen. Sie verfügen daher meist bereits über alle notwendigen Kompetenzen für einen befähigenden Remote-Dialog via Mail und SMS. Diesen Kommunikationsgewohnheiten wird sich das Hauptgeschäft im Coaching nach und nach zweifellos anpassen – egal, wie sehr Coaches den persönlichen Kontakt mit ihren Kunden schätzen, etwa um nonverbale Feinheiten mitzubekommen.

3. Die Unternehmen: Coaches als Transformationsbegleiter

Verändern wird sich für Coaches aber auch die Beziehung zu ihren Auftraggebern in den Unternehmen. Dort nämlich verändert sich gerade

die Aufgabe von HR und Personalentwicklung, weil auch in diesem Bereich nach weiteren Digitalisierungspotenzialen Ausschau gehalten wird. Dabei geht es immer darum, die Anschlussfähigkeit der Menschen an die rasante Entwicklungsdynamik des Unternehmens zu sichern, deren Eigenverantwortlichkeit an die sich ändernden Bedingungen anzupassen, sowie die Entscheidungsbereitschaft und die Flexibilität im Umgang mit den Neuerungen zu erweitern.

Was liegt da näher, als ein Weiterbildungsangebot zu schaffen, bei dem Führungskräfte aufgefordert sind, ihren persönlichen Entwicklungsbedarf vorausschauend als eigenes Anliegen zu formulieren, um dann auf einer digitalen Plattform, die das Unternehmen ihm bereitstellt, nach Maßnahmen, Literatur und Videobeiträgen Ausschau zu halten, die helfen können, den Bedarf zu decken?

Für Coachingprofis ergeben sich hier neue Betätigungsfelder und Rollen: Die wohl wichtigste neue Anforderung ist die der Fachkraft für Weiterentwicklung, die dem Unternehmen beratend dabei behilflich sein kann, solch ein zeitgemäßes Coachingangebot im Unternehmen einzuführen – also eines, bei dem der Nutzer selbst darüber entscheidet, wann, zu welchem Thema und mit welcher Fragestellung er welchen Coach beauftragen möchte.

Zusätzlich sollte jeder Coach im Dialog mit der PE diese dafür sensibilisieren,

was es für Menschen bedeutet, in einem sich selbst kanibalisierenden Umfeld Leistung zu erbringen – und den Personalern dabei helfen, die Kollegen dafür stark zu machen und sich als Treiber der Veränderung einzubringen und nicht als Opfer zu sehen.

Eine dritte Möglichkeit ist die Begleitung der Personalers selbst: Schließlich muss die PE für ihre neue Rolle als Plattformbetreiber ein ganz neues Selbstverständnis entwickeln. Denn wer sich zuständig erklärt für die Ermächtigung anderer zu mehr Eigenverantwortlichkeit, kann selbst schlecht den traditionellen Fürsorger geben, der seinen „Schützlingen“ mit Entwicklungsmaßnahmen etwas Gutes tun will (auch wenn dies vielerorts noch eine verbreitete Vorstellung ist).

Wer als Coach dahin gelangen will, kommt am Thema der eigenen Haltung nicht vorbei, das all diesen Veränderungen zugrunde liegen wird. Coaches sollten deshalb einmal grundsätzlich in die Fragen eintauchen: Inwieweit bin ich als Coach eigentlich bereit dazu, die sich aus der voranschreitenden Digitalisierung der Märkte ergebenden Veränderungen in meinem eigenen Geschäft zuzulassen? Denn wie will ich als Coach jemandem als Reflexionspartner auf Augenhöhe begegnen, wenn ich selbst nicht bereit bin, mich den an meine Kunden gestellten Anpassungsanforderungen zu stellen?

Britt A. Wrede

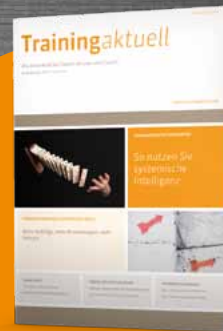


Die Autorin: Britt A. Wrede ist seit über 30 Jahren als Coach vorwiegend im Topmanagement tätig und hat mit ihrer Kollegin Karin Wiesenthal das Buch „Coaching für Industrie 4.0“ vorgelegt, in dem sie analysiert, welche Art von Personalentwicklung Unternehmen in und nach der Digitalen Transformation brauchen werden. Kontakt: www.coachguide.de

Training *aktuell* im Abo

Testen Sie einen Monat lang für nur **8 EUR**

Einen Monat
Flatrate auf Tools,
Bilder, Inputs und
Verträge
trainerkoffer.de



Eine Ausgabe
Training *aktuell*

Fachbücher
bis 20% günstiger
trainerbuch.de

**Trainings-
konzepte**
20% günstiger

Gratis
eBook der
**Marktstudie
2018**

Preise und Services nach Stand vom 15.8.2018.

Training aktuell im Jahresabonnement. Monatlich nur 12,33 EUR,
Jahresabonnement mit allen zusätzlichen Services 148 EUR. Nach einem Bezugsjahr
können Sie jederzeit kündigen.

Jetzt einen Monat für nur 8 EUR testen:

www.trainingaktuell.de/testen

oder Tel.: +49 (0)228 977 91-23