

Future Learning: Coaching

Coaching ist mittlerweile zu einem festen Bestandteil der Personalentwicklung auf verschiedensten Hierarchieebenen in zahlreichen deutschen Unternehmen geworden – vom Praktikanten bis zum CEO. Gründe für den steigenden Bedarf sind vor allem veränderte Bedingungen und Anforderungen des modernen Führungsalltages: steigende Komplexität, eine höhere Informationsdichte, eine veränderte Führungskultur sowie zunehmender Leistungsdruck. Dies alles vollzieht sich auch unabhängig von der Covid-19-Pandemie, die manche entsprechende Entwicklung aber massiv beschleunigt hat.

Wie viel Automatisierung verträgt Coaching?

Der enorme Kostendruck führt zwangsläufig zu mehr automatisierten Anwendungen. Auf dem weiten Feld der Psychologie und allgemeinen Persönlichkeitsentwicklung reichen die Beispiele von einigermaßen erfolgreichen, sehr spezialisierten Programmen in der verhaltenstherapeutisch orientierten Psychotherapie bis hin zu oft noch recht einfältig wirkenden Apps zur alltäglichen Achtsamkeitsübung etc. Auf den ersten Blick scheint das vor allem für „normale“ Beschäftigte eine positive Entwicklung zu sein, da ihnen damit zuvor nicht verfügbare Leistungen zugänglich werden. In Bezug auf das Coaching wird hier allerdings meistens verkannt, dass Coaching im Wesentlichen dazu dient, nicht individuell gleiche oder ähnliche, sondern vor allem ganz persönliche Bedürfnisse und individuelle Anforderungen abzustimmen und zu bearbeiten – genau das ist aber automatisiert nicht möglich.

Die empirische Wirkungsforschung hat eindrucksvoll bestätigt, dass die Qualität der persönlichen Beziehung zwischen Coach und Coachee einen Kernfaktor für den Coaching-Erfolg darstellt. Folglich kann, selbst wenn KI-Anwendungen rasante und signifikante Fortschritte machen, automatisiertes Coaching (Coaching-Bots) nicht selbstständig einen Coaching-Erfolg generieren. Sich eröffnende Möglichkeiten und Vorteile von KI-basierten Formaten der Persönlichkeitsentwicklung sollen hier nicht geleugnet werden, doch es ist klar, dass sie lediglich unterstützend wirken oder schlicht eine Arbeitsebene bedienen werden, die man allenfalls als Vorstufen echten Coachings bezeichnen kann.

Eine mögliche Konsequenz aus dieser Entwicklung: 2030 wird es zwar digitale, automatisierte Massenprodukte geben, darüber hinaus aber wird ein hochwertiges und individualisiertes Coaching-Angebot seine Blüte erleben. Dieses „Premium-Coaching“ findet vor allem „face to face“ statt. Es ist nicht zuletzt aufgrund der sinnlich erfahrbaren Präsenz ein Erlebnis, das sich Unternehmen jenseits eines digitalisierten Alltags leisten, um sich in einer von sekundären Informationen und

Reizen überfluteten Welt Vertrauen und persönlichen Kontakt zu sichern.

Hybride Coaching-Formate: Das Beste aus zwei Welten

Coaching lebt von zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion. Eben deshalb ist davon auszugehen, dass Präsenzcoaching auch in Zukunft relevant bleiben wird. Online-Coaching-Formate, aktuell gehypt und wegen Social Distancing aus dem Alltag nicht wegzudenken, werden vor allem eine unterstützende Funktion einnehmen: Regelmäßige Updates zur Reflexion und Übungen etwa lassen sich online mit vertretbarem Ressourcenaufwand realisieren und bieten eine sinnvolle Ergänzung zu Präsenztreffen. Manche Tools, etwa zur Aufstellungsarbeit oder Ressourcenaktivierung, können im virtuellen Raum sogar differenzierter realisiert und intuitiver gehandhabt werden. Es bietet sich an, beide Formate – je nach Zweck und Ziel – wirksam zu verknüpfen. Die Zukunft gehört hybriden Formaten, wie dem Blended Coaching, die Präsenz- und virtuelle Formate kombinieren.

Das bedeutet gleichzeitig: Im Jahr 2030 werden Digitalkompetenzen benötigt, um Coaching in verschiedenen Formaten anbieten und auswählen zu können. Coachingprozesse werden individueller angepasst sein und aus virtuellen und realen, langen und kurzen, Online- und Offline-Einheiten bestehen.

Coaching und Organisationsberatung gehen künftig Hand in Hand

Werfen wir erneut einen Blick in die Glaskugel. Dass New-Work-Konzepte aufgrund der pandemiebedingten Notwendigkeit von Remote Work nachhaltig in der Arbeitswelt angekommen sind, steht außer Frage. Ob das durchweg positiv zu werten ist, kann diskutiert werden. Es ist aber offensichtlich, dass mit dieser Entwicklung besonders die Art und Weise der Zusammenarbeit vor Herausforderungen steht: Viele

im Jahr 2030

verbindende Rituale, wie etwa der Small Talk am Kaffeeautomaten oder kurze Wege der Verständigung über unterschiedliche, situationsabhängige Kanäle, sind virtuell nicht abbildbar; jede Kommunikationssituation muss gezielt ausgehandelt werden.

Unternehmen stehen nun vor der Aufgabe, valide Perspektiven und grundlegende Verlässlichkeit zu schaffen: einen stabilen Tätigkeitsrahmen mit nachvollziehbaren Entwicklungsoptionen für alle Mitarbeiter auf allen betrieblichen Ebenen. Sowohl das Arbeiten aus dem Home-Office als auch das Führen virtueller Teams, die gegebenenfalls zeitzonenübergreifend arbeiten, bringen Beschäftigte oft an persönliche Leistungsgrenzen. Werden diese zu weit ausgereizt oder überschritten, sind die Türen für Fehler und unproduktiven und ermüdenden Leerlauf geöffnet.

Vor diesem Hintergrund zeichnet sich ab, dass klassisches Coaching künftig enger mit Formaten der Organisationsberatung verschränkt sein wird, was sich mancherorts bereits in der Coaching-Ausbildung manifestiert. Umso mehr müssen Coaches unter diesen Bedingungen aber darauf achten, ihre Rolle zu wahren und ihr qua Coach genuines Gegenüber nicht ins Hintertreffen geraten zu lassen: die je individuelle Persönlichkeit der Coachees.

In Unternehmen lassen sich die auf Personalebene verfügbaren Ressourcen in der Regel dann optimal nutzen, wenn die individuellen Potenziale aller Beschäftigten

bestmöglich entfaltet und auf die Unternehmensziele hin ausgerichtet werden. Sprich: Individuelle und Organisationsziele sollten weitgehend produktiv zusammenwirken können – auch wenn sie niemals deckungsgleich sein werden. Da Coaches nicht in erster Linie den Interessen des Unternehmens, sondern den (wohl verstandenen) Interessen Einzelner – ihrer Coachees – verpflichtet sind, folgt daraus die Notwendigkeit eines klaren Rollenbewusstseins mit unter Umständen auch klarer Abgrenzung gegen die Organisationsberatung. Qualifizierte Coaches helfen dabei, den individuellen Ort in komplexen Umgebungen zu reflektieren, persönliche Handlungsoptionen auszuloten und hierfür relevante Ziele abzustecken. All dies ist wiederum essenziell für den Erfolg eines Unternehmens im Ganzen, doch nicht damit identisch.

Fazit

2030 hat Coaching den Beratermarkt erobert. Coaching und Beratung agieren nicht mehr unabhängig voneinander, sondern in Kombination miteinander. Coaches arbeiten mit Beratern in interdisziplinären Teams zusammen, um komplexe Veränderungen in Organisationen zu unterstützen. Coaches müssen dabei besonders die unabwiesbare Bedeutung einer hochqualitativen Entwicklung und Unterstützung der Einzelpersönlichkeit gegenüber den Zielen und Anforderungen von Organisationen und Kollektiven aller Art stetig im Bewusstsein und öffentlichen Diskurs wachhalten müssen.



Der Autor:



Dr. Alexander Brungs ist seit 2010 als Coach tätig und seit 2016 Vorstand im Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV). Diesen repräsentiert er auch im Roundtable Coaching e.V. (RTC). Nach seinem Studium in Göttingen, Erlangen und Rom war Brungs an mehreren internationalen Forschungsprojekten beteiligt und unterrichtete an verschiedenen Universitäten in Deutschland und der Schweiz im Fach Philosophie. Derzeit ist er auch Projektmitarbeiter an der Professur für Neuere Geschichte (deutsch-jüdische Geschichte) der Universität Potsdam.

✉ brungs@wissensmanagement.net

