

# Coachingprofession im Sog der Digitalisierung

**DISRUPTION.** „Die neuen Coaching-Plattformen machen das Coaching wirklich effizient, flexibel, kostengünstig und leicht zugänglich.“ Mit dieser ehrlichen Feststellung könnte dieser Artikel eigentlich schon enden. Selbstverständlich stecken in den Plattformen viele Chancen. Aber in ihnen und ihrer „Logik“ lauern auch echte Gefahren. Wohin geht die Reise?

Die Sache mit der Digitalisierung ist so logisch und so einfach. Sie macht unser Leben leichter, bequemer und weniger aufwendig. Da wird nicht lange nachgedacht. Eine App, ein paar Klicks und das Hotel ist gebucht, die Schuhe sind gekauft und das Essen wird geliefert. Wir alle nutzen das. Was im Alltäglichen so gut funktioniert, sollte sich doch auch auf das

Coaching übertragen lassen. Wie einfach alles dadurch werden könnte: Raum und Zeit werden überwunden. Terminenge, Zeitverschiebung, aufwendige Fahrten durch verstopfte Städte oder mit verspäteten Zügen spielen keine Rolle mehr.

In Zeiten der Corona-Pandemie entstehen noch weitere unschätzbare Vorteile, wenn sich Klienten und Coaches nur noch vir-

tuell treffen. Die Liste der Vorteile lässt sich noch weiterführen. Der Zugang zum Coaching wird leichter und alles wird einfacher: Klienten, die einen Coach suchen, müssen sich nicht mehr durch den Internetschubel schlagen, um aus den vielen Angeboten das richtige herauszufinden. Einen Coach finden, das Coaching selbst via Video-App, die Abrechnung

und auch das Feedback oder die Kritik, wenn es mal nicht so gut läuft.

Die Coaching-Plattformen mit ihren Qualitätsversprechen nehmen uns all die lästigen Aufgaben ab, sodass wir, die Klienten und Coachs, uns ganz auf das Wesentliche konzentrieren können, nämlich das Coaching. Das trifft für Organisationen noch viel mehr zu als für selbstzahlende Privatklienten. Der Aufbau eines Coach-Pools, die Etablierung von komplizierten Prozessen der Auswahl, des Ablaufs, der Steuerung und der Evaluation von Coaching können kostengünstig ausgelagert werden wie das Kantinenessen oder die Büroreinigung.

Mit einem Coaching-Kontingent für alle Führungskräfte der Organisation, bei dem alle ein paar Stunden im Monat bekommen, ist Coaching schnell in jeder Organisation implementiert. Und alle können Coaching bekommen, wenn er oder sie und die Organisation es wollen. Endlich ist Coaching nicht mehr nur ein exklusives Format für die Organisationseliten. Außerdem kann man via Plattform noch ein paar strategische Ziele in die Coaching-Prozesse einsteuern und obendrein gibt es noch Daten, zum Beispiel wieviel Coaching von wem, wann, wie lange und zu welchen Themen in Anspruch genommen wurde, die man dann der Vorstandsetage präsentieren kann, falls es dort jemanden interessiert.

## **Coachs orientieren sich an den anderen Coachs**

Sieht man genauer hin, stellt man fest, dass alles sehr viel komplizierter ist. Aktuelle Studien zufolge zeigt die Mehrheit der praktizierenden Coachs kein intrinsisch motiviertes Interesse daran, Coaching über digitale Plattformen anzubieten und durchzuführen. Tiefergehende Analysen zeigen, dass die Nutzungsbereitschaft bei Coachs und HR-Verantwortlichen weniger durch die positive Einstellung zu diesen technischen Möglichkeiten hervorgerufen wird, sondern vor allem und ausschließlich signifikant durch die „soziale Norm“.

Das bedeutet, dass die Entscheidung, ob ich als Coach mit digitalen Plattformen arbeite oder nicht, nicht darauf beruht, ob ich es sinnvoll finde oder nicht, son-

dern im Wesentlichen dadurch zustande kommt, dass ich mich an meinem Umfeld, also an anderen Coachs orientiere. Bei HR-Verantwortlichen gibt es übrigens das gleiche Bild.

Ausgelöst durch die Corona-Pandemie hat sich der Druck, analoge Angebote in die digitale Welt zu verlagern, noch einmal extrem erhöht. Anbieter für Online-Kurse zum Online-Trainer, zum Online-Moderator oder Online-Coach haben plötzlich Hochkonjunktur. Webinare und Live-Online-Trainings entstehen über Nacht und Coachings finden immer häufiger über Videoplattformen statt. Die Vorteile des Digitalen werden noch einmal um einen wesentlichen Punkt erweitert, der bisher als dessen größter Nachteil galt: Es finden keine direkten (körperlichen) Kontakte mehr statt. Man sitzt nicht mehr im gleichen Raum. Coaching wird asozial.

## **Coaching wird „asozial“**

Viele gehen davon aus, dass die Wirtschaft und wahrscheinlich auch unsere Gesellschaft nach der Corona-Krise eine andere sein wird. Was man jetzt schon absehen kann, ist, dass digitale Angebote zu den Gewinnern dieser Krise zählen werden, wobei Netflix wahrscheinlich die Charts anführen wird. Vieles wird deutlich schneller transformiert werden, als es vor der Krise ohnehin schon der Fall war. Und dieser Prozess wird sich danach nicht einfach wieder rückgängig machen lassen. Anbieter analoger Angebote werden zum Teil verschwunden sein oder analoge Ressourcen wie etwa Beratungsräume aufgegeben haben. Andere haben sich und ihr Angebot so verändert, dass es keinen Sinn mehr ergäbe, wieder in den alten Modus zurückzuschalten.

Viel stärker wird jedoch der kunden-seitige Einfluss sein. Einmal daran gewöhnt, dass Angebote wie Coaching und Training auch online funktionieren, werden viele den Aufwand scheuen, der für eine Face-to-Face-Begegnung nötig ist. Selbstverständlich stecken in diesen Entwicklungen auch jede Menge Chancen, die jedoch momentan noch nicht für jede und jeden erkennbar sind, da noch überwiegend im Überforderungsmodus agiert wird. Die digitalen Coaching-Plattformen wittern derweil mehr und mehr

ihre Chance und versuchen, das Geschäft mit verschiedenen Krisenangeboten auszubauen.

Die Anzahl der Coachingplattformen nahm in den letzten Jahren stetig zu, fast im Wochentakt bekamen Coachs Anfragen von Plattformen, sich auf diesen listen zu lassen, und HR-Verantwortliche wurden mit Plattformangeboten für Coaching (und noch für viele andere digitale HR-Angebote) überhäuft. Die Liste wurde immer länger: Coachhub, Bettercoach, Liftup und Uplift, Sharpist, Coachnow, Betterup, Coachaccountable, Coachfox, Xing Coaches & Trainer heißen einige von ihnen. Hin und wieder sind sie auch auf LinkedIn anzutreffen, wenn wieder stolz verkündet wird, dass Investorenmillionen eingeworben wurden.

Beobachter der Szene sind gespannt, welche Plattformen am Ende das Rennen machen werden. Dabei geht es wie immer nicht um das Produkt, also um das Coaching, sondern darum, im Wettlauf mit den anderen genug Kapital zu akquirieren, was wiederum mit hoher Marktpräsenz und einem großen Kundenstamm an Coachinganbietern und Coachingnachfragern einhergeht. Dabei werden sich die Plattformen durchsetzen, die das Geschäft mit dem Coaching und nicht das Coachinggeschäft (das ist ein Unterschied) am besten verstanden haben. Einige Plattformen mussten schon wieder aufgeben oder dümpeln bedeutungslos dahin.

## **Plattformen sammeln Millionen ein**

Andere sammeln erfolgreich Investorenkapital ein. Ein Zitat aus der „Wirtschaftswoche“ (2.11.2019) zu „Coachhub“ lautet: „Vor drei Monaten erst hat das Berliner Start-up ... von Investoren sechs Millionen Euro erhalten. Nun kommen noch einmal zehn Millionen hinzu, wie das erst im vergangenen Jahr gegründete Unternehmen heute mitteilte. Neu im Kreis der Gesellschafter ist demnach der russische Frühphaseninvestor RTP Global, der unter anderem auch am Kundenservice-Automatisierer E-Bot7 beteiligt ist. Frisches Kapital kommt zudem von den Bestandsinvestoren HV Holtzbrinck Ventures, Partech und Speedinvest.“ Und →

→ auch über „Sharpist“ schreibt die Presse wie zum Beispiel das „VC-Magazin“ (2019): „Btov Partners steigt bei dem Berliner Start-up ein. Außerdem beteiligt sich APX, der Investor und Accelerator von Axel Springer und Porsche. Zudem engagieren sich mehrere reiche Business Angels.“ Das Set-up ist eindeutig. Hier ist niemand angetreten, um Coaching zu professionalisieren oder Menschen in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Hier geht es darum, eingesetztes Kapital ertragreich anzulegen.

### Die Logik digitaler Plattformen

Was bedeuten diese Entwicklungen für das Coaching? Ein Blick in andere Branchen könnte da aufschlussreich sein. Doch vorher ist es sinnvoll, sich mit dem vertraut zu machen, was man Plattformlogik nennen kann: Wenn digitale Plattformen geschaffen werden, disruptieren sie bestehende Märkte. Man könnte auch sagen, dass das ihr eigentlicher Zweck ist. Die Plattform schiebt sich dabei zwischen Anbieter und Nachfrager eines Produkts oder einer Dienstleistung, ohne selbst Produkte zu besitzen oder die Dienstleistung erbringen zu können. Sie schließt lediglich die Lücke von „Pain to Gain“ zwischen Anbietern und Nachfragern. Dabei wird für die beteiligten Akteure irgendetwas erst einmal einfacher, schneller und auch kostengünstiger.

Die wesentlichen Leistungen der Plattformen sind Suchen und Finden, Matchen, Bewerten, Optimieren, Prozessabwicklungen, nutzerspezifische Angebote sowie Datengenerierung für weiterführende Aktivitäten. Wenn sich Plattformen etablieren, erfolgt dies nach dem immergleichen Muster: Zunächst muss eine kritische Masse aus Angebot und Nachfrage in Form von Nutzern generiert werden, damit die Plattform funktionsfähig wird. Dabei wird meist mit Produkten aus einer spezifischen Nische begonnen (bei Zalando waren das zum Beispiel Flipflops). Oftmals geht es auch gar nicht um Qualität oder guten Service, sondern darum, zunächst einmal mit einem leicht zu digitalisierenden Angebot in den Markt einzudringen. Dann geht es darum, Referenzen zu generieren. Wichtige Kooperationen (bei „Coachhub“ ist es der

Verband ICF), prominente Kunden und Anbieter, Influencer sowie eine große Präsenz durch Werbung auf analogen und digitalen Kanälen sind dabei die wichtigsten Werkzeuge. In ihrer Entstehungsphase sind Plattformen dabei noch stark auf Kooperationen mit anderen in ihrem Marktsegment angewiesen und jeder einzelne muss noch mühsam im persönlichen Gespräch zum Mitmachen überredet werden. Diese Abhängigkeit kehrt sich schließlich um, wenn das Wachstum und damit die Dominanz einer Plattform in ihrer Branche deutlich zunimmt.

Schließlich entsteht in der zweiten Phase eine Sogwirkung, wie wir sie derzeit im Coachingmarkt beobachten können. Der soziale Druck, mit den Plattformen zusammenzuarbeiten, nimmt zu. Es wird als Anbieter immer schwieriger unabhängig zu bleiben und für Kunden wird es immer schwieriger, das gesuchte Produkt auch außerhalb der Plattformen zu finden. Dies zeigt sich sehr eindrücklich in der Musikbranche oder bei Hotels und Ferienwohnungen. Ein Zugang zu diesem Markt, egal ob Anbieter oder Nachfrager, wird ohne Spotify oder Booking.com immer schwieriger.

Die dritte Phase ist gekennzeichnet durch die exzessive Ausdehnung der Plattform,

sowohl hinsichtlich der angebotenen Leistungen, Services und Branchen als auch des geografischen Wirkungsfelds.

### Plattformen zerstören

Diese Entwicklungsdynamik und die dahinterstehenden Kapitalquellen zeigen deutlich, dass die Logik der Plattform und die Logik ihrer Produkte oder Leistungen meist zwei verschiedene Paar Schuhe sind. Daher wird es auch niemals das primäre Interesse der Plattformen sein, die Produkte zu verbessern, weiterzuentwickeln oder ethischen Gesichtspunkten zu unterwerfen, und wenn dann nur, wenn es ihren Interessen dient.

Die Gestaltung des Angebots und der Produkte geschieht im Wesentlichen indirekt durch plattformeigene Prozesse wie Nutzerbewertungen, Rangplätze, algorithmisierte Vorschläge, einige externe Requirements, Kampagnen, Preise und Nachfrage. Stehen die Interessen der Plattformen mit den Eigenheiten der Produkte und Dienstleistungen beziehungsweise bestimmten Bedürfnissen der Nutzer im Widerspruch, kommen die Plattformen deren Wünschen oder denen staatlicher und gesellschaftlicher Institutionen wie Berufsverbänden oder Verbraucherververtretungen nur soweit entgegen, wie das eigene Geschäftsmodell nicht gefährdet wird. Diskussionen um gefälschte Produkte und Rezensionen bei Amazon, „Fake News“ und Hassbotschaften auf Facebook oder nicht angemeldete Ferienwohnungen auf Airbnb sind bekannte Beispiele, die von den geringen Möglichkeiten der Einflussnahme und Intransparenz zeugen, ganz zu schweigen von der Datensicherheit (Cambridge Analytics) und Steuervermeidung (multinational agierende Plattformen).

Folgt man diesen Ausführungen, ist es also nicht zu erwarten, dass es das vorrangige Interesse der Coachingplattformen ist, Coaching zu professionalisieren und unter Wahrung von Qualitäts- und Ethikstandards, wie sie von den Coachingverbänden formuliert werden, weiterzuentwickeln. Wahrscheinlicher ist, dass Coaching als Plattformware so geformt wird, dass es im Rahmen der Plattformlogik den Erfolg derselben ermöglicht. Die Disruption eines Markts



**AUTOR**

**Dr. Thomas Bachmann**  
ist Diplom-Psychologe und Gründungsmitglied Partner der Artop GmbH. Seit 1993 arbeitet er als Berater, Trainer und Coach und seit 2001 ist er Lehrtrainer für Coaches und Berater. Er ist Senior-Coach im Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) und Professional Certified Coach (PCC) und Mitglied der Ethikkommission der International Coaching Federation (ICF) und Mitherausgeber der Zeitschrift OSC.

**Artop GmbH, Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin**  
**Christburger Str. 4, D-10405 Berlin**  
**Tel. 0049(0)30 4401299-0**  
**www.artop.de**

verändert vordergründig zunächst dessen Austauschprozesse. Viel tiefgründiger und umfassender sind jedoch die damit einhergehenden Veränderungen der Produkte und Dienstleistungen und auch des Erlebens und Verhaltens der Anbieter und Nachfrager:

- Warum sollte man sich noch auf den Weg machen und zu einem Coach in die Praxis fahren, wenn es doch viel bequemer und sicherer ist, das Coaching via Smartphone ins Büro zu holen?
- Warum sollte ich noch Praxisräume vorhalten, wenn meine Kunden nur noch Coaching am Bildschirm buchen?
- Warum sollte ich mir Gedanken machen, welcher Coach zu mir passt und was ich im Coaching konkret bearbeiten will, wenn mir ein Algorithmus, den zu mir und meinem Anliegen passenden Coach vorschlägt?
- Wie schaffe ich es als Coach, dass ich am Ende eine gute Bewertung bekomme?
- Wie gehe ich als Coach mit Erfolgsversprechen der Plattformen und Erfolgserwartungen der Klienten um?
- Wie gehe ich mit der Dokumentations- und Datensammelwut der Plattformen um?
- Wie flexibel lassen sich Coaching-Prozesse im Rahmen der Plattformenvorgaben gestalten?
- Welche Folgen hat das Plattformcoaching für die Methodenvielfalt der Coachs?
- Was bedeutet es für meine professionelle Identität in Abhängigkeit von digitalen Plattformen zu arbeiten?
- Wie wirken sich die Plattformen auf die Honorare aus, die die Coachs bekommen, und auf die, welche die Kunden bereit sind zu zahlen?
- Wie kann ich für mich und meine Klienten Vertrauen in die Plattform aufbauen?
- Wie seriös, erfahren und qualifiziert sind die auf den Plattformen gelisteten Coachs?
- Welchen Wert haben plattformeigene Qualifikationszertifikate für (Business-) Coachs?

Obige Tabelle zeigt die unterschiedlichen Logiken der beiden Felder, Coaching und digitale Plattformen, noch einmal zuge- spitzt. Sie verdeutlicht, dass beim Handel

## Die Logik der Plattformen

**Analyse.** Diese Unterschiede zwischen der Logik des bisherigen Coachings und der Logik einer digitalen Plattform sollten alle Marktteilnehmer kennen, um die Disruption zu begreifen.

	Coaching	Plattformlogik
Positionierung	Unabhängigkeit	Abhängigkeit
Fokus	Klient	User
Arbeitsform	Kunsth Handwerk	Industrie
Marketing	Sichtbarkeit	Verkaufen
Wesenskern	Intersubjektivität	Algorithmisierung
Austauschprozess	Honorar	ROI
Beziehungsqualität	Vertraulichkeit	Datensammlung
Selbstverständnis	Profession	Dienstleistung
Interaktion	Co-Kreation	Prozessablauf
Prozess	Vertrauen	Kontrolle
Transparenz	Schutzraum	Tracking

mit Coaching auf Basis einer Internet- plattform diverse Spannungsfelder zutage treten. Es ist jetzt schon sichtbar, wie sich Coaching durch den Einfluss der Plattfor- men und dem Digitalisierungsdruck ver- ändern wird.

### Veränderungen kommen

Langfristig ist abzusehen, dass sich der Coachingmarkt in wenigstens zwei große Bereiche aufteilen wird. Durch die Wirkung der Plattformen werden sich zum einen schnell und einfach zugängliche, günstige und pragmatische „Massen“- Coachingangebote etablieren, welche on-demand und on-the-job für einfache Fragestellungen im (Organisations-)Alltag ein zweckmäßiges Angebot darstellen.

Auf der anderen Seite werden sich im Kontrast dazu, spezifische, methodisch ausgearbeitete, exklusive und hochprei- sige analoge Angebote halten und wei- terentwickeln, die sich an ausgewählte Zielgruppen richten. Dieses Phänomen der aussterbenden Mitte ist ja nicht nur ein gesellschaftliches Phänomen, das sich in der Differenzierung der Gesellschaft in eine bildungsferne Unterschicht und eine kulturelle Elite bei einer gleichzeitig immer kleiner werdenden klassischen

Mittelschicht zeigt. In allen digitalisierten Branchen ist dieser Prozess ebenfalls be- obachtbar. Amazon versus dem kleinen, spezialisierten, persönlichen Buchladen im Kiez, Spotify versus Plattenladen mit Schätzen auf Vinyl, Netflix versus Pro- grammkino.

Betrachtet man diese Entwicklungen, hängt die Zukunft des professionellen Coachings wesentlich davon ab, inwie- weit die etablierten Coachingverbände 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 Coachingplattfor- men weder einen attraktiven noch einen ernstzunehmenden Kooperationspartner dar. Um die Coachs 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 etab- lierten Profession, den es vor gut 20 Jah- ren eingeschlagen hat, wohl nicht mehr so einfach zurückfinden wird.

Thomas Bachmann ●