



„Der beste Weg, die Zukunft vorherzusagen, ist, sie selbst zu gestalten.“ (Abraham Lincoln)<sup>1</sup>

Vergeht aktuell scheinbar kein Tag, ohne dass die verschiedensten Medien über Vorfälle berichten, welche die meisten von uns zumindest kurz schlucken oder sogar länger innehalten lassen, könnte dies als *ein* Indikator dafür gesehen werden, dass wir momentan in einer Art Zeitenwende leben. Um diese sich kurz zu vergegenwärtigen bzw. in ihrer Komprimiertheit wirken zu lassen, nachfolgend eine kurze Zusammenfassung: Auf politischer Ebene ist dies für die meisten von uns der bedrohlich erstarkende Nationalismus und Populismus in den westlichen wie östlichen Regionen des Globus, wie auch die immer wieder aufbrechenden Konflikte in der arabischen Welt, das Desaster in Afghanistan sowie – leider auch im Juni 2022 immer noch aktuell – der Krieg in der Ukraine. Auch die Umwelt präsentiert uns nach und nach in ökologischen Katastrophenmeldungen (wie z. B. die Großbrände in Australien, Brasilien und Kalifornien), aber eben auch Europa (Griechenland, Türkei) oder aber Überschwemmungen im asiatischen Bereich und selbst im Herzen Deutschlands etc. unerbittlich die Rechnung für unsere Versäumnisse, unsere ökologische Ignoranz der letzten Jahrzehnte. Voller Bangen wartet die Menschheit auf eine neue Mutante des Corona-Virus der sich Mitte 2022 abschwächenden Omikron-Variante.

Der Risk-Report<sup>2</sup> des World Economic Forum kann hier als Schwarzbuch all der menschlichen Verfehlungen herangezogen werden. Für Menschen, die es noch hören können und wollen, berichten inzwischen nicht mehr nur die Fachzeitschriften von bahnbrechenden technischen Neuerungen im Bereich der Digitalisierung. Plattformen, Blockchain, die Kryptowährungen (wie z. B. Bitcoin) oder Quantencomputing sind die

---

<sup>1</sup> <https://1000-zitate.de/6305/Die-beste-Moeglichkeit-die-Zukunft-vorherzusagen.html>. Zugegriffen am 02.12.2020.

<sup>2</sup> <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2020>. Zugegriffen am 02.12.2020.

entsprechenden Stichwörter. Und – leider nicht zu vergessen – es gab ab 2020 dann noch eine Pandemie infolge von COVID-19; wahrscheinlich hervorgerufen durch den Verzehr exotischer Tiere in der chinesischen Provinz und verbreitet durch die grenzenlose Mobilität des Menschen von heute.

Mit dem berühmten halb gefüllten/leeren Wasserglas oder der Schere im Kopf kann dies alles sehr unterschiedlich bewertet bzw. unterschiedlich darauf reagiert werden. Aber nach Ansicht einiger Ökonomen ist dies eigentlich nur mit epochalen Umbrüchen, wie z. B. der **Renaissance**, vergleichbar (Goldin & Kutarna, 2017). Dieser Sichtweise möchte sich der Autor anschließen. Denn bei all den enormen Herausforderungen, Unsicherheiten und auch Gefahren ist es eine enorm stimulierende Zeit, eine Zeit der Neuausrichtung oder gar eines nun unaufschiebbaren Paradigmenwechsels. Auf jeden Fall aber eine Zeit des Wachstums – wenn man sich denn ein Herz fasst!

Wer sich dabei auf der Höhe des Zeitgeistes präsentieren will, redet in diesem Zusammenhang heute von der sogenannten **VUCA-Welt**, d. h. einer von vielen als extrem volatil, unsicher, komplex und ambivalent erlebten Umwelt. Dazu mehr in Abschn. 4.1. Hinsichtlich dieser Wahrnehmungsmuster nicht ganz auf der Höhe ihrer Zeit ist jedoch (nicht nur) nach Einschätzung des Philosophen Richard David Precht (2018) nicht nur die *deutsche Politik*. Denn sie scheint „[...] den großen Umbruch nicht ernst zu nehmen. Sie dekoriert noch einmal auf der Titanic die Liegestühle um. Andere warnen vor der Diktatur der Digitalkonzerne aus dem Silicon Valley. Und wieder andere möchten am liebsten die Decke über den Kopf ziehen und zurück in die Vergangenheit“.

Beobachtet man die Coaching-Szene, könnte man leider einen ähnlichen Eindruck gewinnen. Doch nach deren heimeliger Selbstzufriedenheit der letzten Jahrzehnte (dazu auch Böning & Strikker, 2020) sieht auch sie sich nun immer häufiger mit folgenden, potenziell disruptiven Situationen und Fragen konfrontiert:

- Mit einer **Industrie- und Arbeitswelt**, die sich gerade aufmacht, ihr „Release 4.0“ in seinen Implikationen zu verstehen.
- Mit Klienten, welche die Herausforderungen einer sich zunehmend **entgrenzenden und subjektivierenden Arbeitswelt** psychisch und physisch verarbeiten müssen.
- Mit der Frage, inwieweit sich die **Verschmelzung von Business und Life** (besonders ab den Homeoffice-Erfahrungen im Rahmen von COVID-19) zukünftig mit einem marketinggeprägtem, reinen Business-Coaching-Ansatz bearbeiten lässt.
- Eine **Generation von Klienten** (Traditionalisten und Babyboomer), welche Coaching meist nur in der traditionellen Face-to-face-Form als attraktiv empfindet und ihr Coaching vielleicht noch von einem Unternehmen bezahlt bekommt, verlässt in spätestens 10–15 Jahren die Unternehmen.
- Mit einem veränderten **Such- und Kaufverhalten** für (Produkte und) Dienstleistungen im Internet (nicht nur) bei der Generation Y – mit Sicherheit aber bei der Generation Z. Werde ich als Soloselbstständiger mit meiner eigenen, kleinen Homepage im Ozean des WWW überhaupt noch gesucht, geschweige denn gefunden?
- Mit der Frage: Wie stehe ich als Coach zu **Online-Coaching**? Will ich das – kann ich das?

- Mit dem Heraufziehen von situativ veranlassten, zuweilen ad hoc nur 1–2 Stunden umfassenden Kurz- oder „**To go**“-**Formaten**, welche zuweilen überdies mit stark standardisierten, aber kurzen Trainingseinheiten versehen sind.
- Mit strukturell immer schwerer greifbaren **Organisationen** bzw. keinen oder konstant wechselnden Ansprechpartnern für die externen Coaching-Services innerhalb der Unternehmen.
- Mit zunehmender „Konkurrenz“ infolge der kontinuierlich steigenden Anzahl an Coaches auf dem freien, heimischen Markt, wie die immer häufiger anzutreffenden **unternehmensinternen Coaching-Pools**.
- Das traditionelle **Geschäftsmodell** in der Coaching-Szene ermöglicht nur wenigen Coaches, ausschließlich vom Coaching zu leben. Der Beweis, ein **Business-Coach** zu sein, wird sich daher nicht mehr nur über die anvisierte Zielgruppe definieren lassen, sondern auch darüber, dass Coaching wirklich wie ein Business betrieben wird. Dies müsste jedoch mit einem tiefen Verständnis der sich gerade dramatisch verändernden Arbeitswelt (Stichworte: Arbeit 4.0, Industrie 4.0) einhergehen (wozu dieses Buch beitragen soll).
- Die Coaching-Verbände haben es auch in mehreren Jahrzehnten nicht geschafft, einen **Titelschutz** für die heute inflationär genutzte Berufsbezeichnung „Coach“ zu etablieren. So kann – egal welche Qualifikation die Person hat bzw. *wie* sie „Coaching“ mit wem oder was praktiziert – heute noch jedermann/jedefrau sich ohne Reue als Erweckungs-, IT-, Tanz-, Hundecoach oder aber eben Business-Coach bezeichnen, ohne dass eine entsprechende Organisation Einspruch (nach § 132a StGB, Missbrauch von Titeln, Berufsbezeichnungen und Abzeichen) erheben kann.
- Mit einem potenziell höheren **Preisdruck** auf die Honorare – durch ein „Überangebot“ an Coaches, fehlende verbindliche Ausbildungsstandards, immer mehr unternehmensinterne Coaches, durch die gerade erst beginnende Internationalisierung und machthungrige Plattformen.
- Die Frage, welche Vor- und Nachteile sich durch eine Vermarktung des Coachings über eine **Plattform** ergeben und inwieweit sich Coaches bewusst sind, als Angehörige eines solchen „Digital Coaching Provider“ (DCP) indirekt zu „**Datenbeschaffern**“ einer gesellschaftlich sehr einflussreichen Zielgruppe (Führungskräfte) zu werden, bzw. sie im schlimmsten Falle mit ihrer Plattform-Kollaboration – im übertragenen Sinne – potenziell zu den „Taxifahrern eines Uber-Konzerns“ oder „Buchhändlern bzw. Autoren von Amazon“ werden könnten.
- Ferner ergibt sich im Zusammenhang mit den DCPs zukünftig die Frage, inwieweit sie eher im Kontext eines datengestützten, stark kommerzialisierten „**Bestseller-Coachings**“ und/oder einer Art „**Kunsthandwerks-Coaching**“ arbeiten möchten, welches weniger stark durch die ambitionierten Gewinn- und Wachstumsinteressen der Plattformen definiert wird.
- Mit der Angst vor der Ersetzung (sowie den ethischen Bedenken) des Serviceangebotes durch **Coaching-Apps** – **Chatbots** oder augmentierende **Co-bots** – bzw. die dahinter sich verbergende, mehr oder minder starke, künstliche Intelligenz (**KI**).

- Mit der permanenten Frage, *ob bzw. wie* man die **Wirksamkeit** von Coaching nachweisen und verbessern kann. Ferner die sich daraus ergebende Frage für die Wissenschaft, inwieweit sie Interesse daran hätte, die im Coaching-Prozess anfallenden Daten (in Absprache mit dem Kunden und der Plattform, für die die Coaches ggf. arbeiten) zur besseren, **empirischen Fundierung** heranzuziehen.
- Mit einer Coaching-Forschung, die in ihrer Arbeit (vergleichbar mit den Anfängen der Führungstheorien und den Eigenschafts- oder „**Great-Man“-Ansätzen**) schwerpunktmäßig auf der Person des „Great Coach“ und seinen Eigenschaften und Fähigkeiten bzw. deren Einfluss auf die Interaktion mit dem Coachee zu verharren scheint. Die Arbeits- und Lebenssituation, in der der Coach und vor allem sein Klient agieren, wird nach Eindruck des Autors eher als zu ignorierende Störvariable behandelt.
- Mit dem Fakt, dass Coaching sinnigerweise immer stärker als integrativer Teil von **Organisationsentwicklungsmaßnahmen** oder auch **Trainingsprogrammen** diskutiert wird, Coaches aber dadurch zuweilen als Teil eines größeren OE-Programms die „Intimität“ ihrer individuenzentrierten Dienstleistung opfern müssten bzw. selbst in der Masse der (über einen Plattformanbieter geordneten) Coaches untergehen würden. Zudem will und kann nicht jeder Coach als Trainer agieren – es verbinden sich damit verschiedene Qualifikationen.
- Welche Entwicklung würden Sie als Leser ergänzen?

Schaut man jedoch angesichts dieser nicht trivialen Herausforderungen kritisch auf die Titel der Coaching-Bücher und -Artikel der letzten Jahre, begegnet man ihnen entweder mit der Kopplung an Trendthemen (z. B. Design Thinking, Agility-, Wolfs- oder Pferde-Coaching), mit einem scheinbar neuen Methodenmix oder aber *dem* Buch mit den nun *wirklich* ultimativen Coaching-Killerfragen. Verwendet das Buch mit dem Konzept des „**ambidextrischen Triplets des Coachings**“ bzw. des dafür grundlegenden „**ambidextrischen Triplets der Führung**“ ebenfalls einen aktuellen Trendbegriff („Ambidextrie“) in der Szene, geschieht dies einerseits bewusst *nicht* werbewirksam im Titel (z. B. als „Triplet-“ oder „Ambidextrie-Coaching“) – andererseits steht die Verwendung des Begriffs im Buch erst am Ende einer längeren Hinführung über das in der Historie des Systemdenkens wurzelnde, begrifflich jedoch etwas sperrige „Sowohl-als-auch-Denken“. Es proklamiert daher keinen neuen Trend i.e.S., sondern arbeitet nur die potenziellen konzeptionellen Synergien seit Langem vorhandener Denk- bzw. Lernmodelle<sup>3</sup> für ein zukünftiges Coaching heraus. Es verwendet letztlich eher aus *sprachlichen* Gründen den vielleicht auch nicht ohne Zufall in den letzten Jahren erneut auftauchenden Begriff der Ambidextrie.

---

<sup>3</sup>Die grundlegende Idee der notwendigen Balancierung bzw. der Synergie von Exploration und Exploitation im Hinblick auf das organisatorische Lernen wurde bereits 1991 von dem bekannten Organisationstheoretiker James G. March (March, 1991) beschrieben und bescheiden im zusammenfassenden letzten Abschnitt des richtungweisenden Artikels mit dem Titel „Little Models and Old Wisdoms“ (1991, S. 85) überschrieben.

Der Blick auf die sich für die Klienten der Coaches rasant verändernde **Unternehmens-, Arbeits- und Lebenswelt in der Version 4.0** scheint nur am Rande eine Rolle zu spielen. Obwohl viele Coaches ihre systemische Ausrichtung wie eine Monstranz vor sich hertragen, wird das die Klienten umgebende System scheinbar oft ausgeblendet oder zumindest marginalisiert. So auch in den 2019 erschienenen „Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession“ des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC.e.V., 2019). Ohne irgendeine weitere, vertiefende inhaltliche Ausführung im Kompendium werden nur im Vorwort (DBVC e.V., 2019, S. 7) die Begriffe „Arbeit 4.0“/„New Work“ und „agile Organisation“ aufgeführt. Das im September 2020 überraschend vom DBVC e.V. durchgeführte „Digitalforum“ erscheint daher eher wie ein plötzliches Erwachen nach einer tiefen Schlafphase. Doch besser später als nie; und andere Verbände sind überdies nicht viel progressiver. Auch die Diskussion oder gar Ausrichtung des Service auf den Klienten von morgen, die Generation Z und folgende, z. B. auf Kongressen oder in der Wissenschaft, hat erst vor ca. 1–2 Jahren begonnen. Dabei könnten die Denk- und Handlungsmodelle des Coachings für die kommenden Generationen zur Bewältigung all dieser Neuerungen sehr fruchtbar sein. Doch wie konkret?

Wurden Veränderungen im Erleben der Menschen früher noch eher als stetig, evolutionär und analog erlebt, ist der Wandel heute immer häufiger von **disruptiven** (= sprunghafter Wechsel), eher **digitalen** (= z. B. Gewinner oder Verlierer) und **extremen Ereignissen** (= große Intensität) unterbrochen. Wie bei den Kippbildern der Wahrnehmungspsychologie wird dabei aus der Vase plötzlich die Profilansicht eines Gesichtes. Neu wahrzunehmen bzw. zu denken und letztlich anders zu handeln ist damit offensichtlich *das* Gebot der Stunde – Unterstützung und Ermutigung, veraltete und/oder dysfunktional gewordene (**Wahrnehmungs-)****Muster aufzugeben**, wird zur Handlungsmaxime dieser neuen Realität. Entsprechende Fachleute erkennen hier unschwer *den* Kern jedes Coaching-Ansatzes. Peter Senge bezeichnete es in seinem Klassiker „Die fünfte Disziplin“ (Senge, 1999) als „**Metanoia**“ – als fundamentales Umdenken oder tiefgreifende Sinnesänderung. Bevor man jedoch dysfunktional gewordene (Wahrnehmungs-) Muster aufgeben kann, gilt es – und dies wird leider oft übersehen – diese wahrzunehmen. Ein Wissen und eine Art **Achtsamkeit** für die eigene, sehr menschliche, d. h. gelegentlich auch selektive oder gar „verzerrte“ **Art der Informationsverarbeitung** (z. B. vereinfachende Generalisierungen) in dieser dynamischen VUCA-Welt zu entwickeln, wird immer wichtiger. Praktisch heißt dies, sich immer bewusster zu werden, wie jeder von uns Umweltinformationen aufnimmt, verarbeitet und dann z. B. als Meinung (→ d. h. Framing, Awfulizing etc.) oder als (im schlimmsten Falle internationale Fake-)News weitergibt. Gehören die Analyse individuenspezifischer, potenzieller dysfunktionaler Wahrnehmungsmuster und deren Modifikation zum Arbeitsbereich professionellen Coachings, kann deren zunehmende Bedeutung für die zukünftige Lebenswelt noch deutlicher erkennbar werden. Der Autor wäre daher geneigt, hinsichtlich der kommenden Dekaden womöglich sogar vom Beginn eines „**Zeitalters des Coaching-Mindsets**“ zu sprechen. Ein zweiter Aspekt dieses Mindsets ist die reflexive Fähigkeit zur permanenten *gedanklichen* Neuausrichtung, die *handlungsbezogene* **Selbststeuerung** bzw. Autonomie

und Emanzipation des Individuums (in der Arbeitswelt) – wahrscheinlich einer *der* Erfolgsfaktoren in nicht allzu ferner Zeit. Ein in seinen verschiedenen Facetten gut entwickeltes und resilientes **Selbst** ist dabei sicher von Vorteil. Denn bei den alltäglichen (neuen) Anforderungen gilt es nicht selten das „Entweder-oder“ in ein „**Sowohl-als-auch**“ (die aktuellen Trendbegriffe dazu sind „hybrid“ oder „ambidextrisch“) zu transformieren und die eigene **Ambivalenztoleranz** daran zu entwickeln. Nicht zu vergessen ist auch der schadhafte **Übergang zwischen realen und virtuellen Welten** mit vielleicht **multiplen Selbstentwürfen**. Inwieweit damit jedoch auch die Gefahr der Überforderung einhergehen kann und welche kritische **Reflexion bzw. Neuausrichtung von gängigen Werten** insbesondere durch die Digitalisierung auch gesellschaftlich erforderlich ist, wird im Rahmen mehrerer Themen zumindest anzudiskutieren sein.

Mit der Redlichkeit des Sozialwissenschaftlers hinsichtlich der **Prognosemöglichkeiten** für Individuen oder sogar ganze Gesellschaften geht es dem Autor mit dem Buch nicht darum, „recht zu haben“, sondern darum, für das Coaching auf der Basis ausgewählter und bereits existierender Gegebenheiten (z. B. Demografie, Geschäftsmodelle, Digitalisierung bzw. Big Data etc.) das Thema aus verschiedensten Blickwinkeln und Denkrichtungen zu beleuchten. Wie ein Produkt- bzw. **Serviceentwickler** gilt es die Marktbedingungen für den neuen Bestseller zu eruieren oder falls möglich sogar vorherzusagen (= **Future Studies Approach**). Setzt sich der Autor den Hut des **Beraters** auf und agiert *eher* i. S. von Gunther Schmidts „Realitätskellner“ (Schmidt, 2017), welcher in einem „*koevolutionären Konstruktionsritual*“ für „*zieldienliche Netzwerkaktivierungen*“ nach Jahren des weitgehenden Stillstandes im Coaching-Feld eine gemeinsame und hoffentlich lebhaftige Diskussion aller Beteiligten anregen möchte. Die speziell dazu eingerichtete Webseite ([www.coaching-reset.de](http://www.coaching-reset.de)) bietet entsprechende Möglichkeiten. Mit einem systemisch-konstruktivistischen Denkansatz sind die vorgestellten Sichtweisen natürlich immer eine Selektion aus „alles in allem“ des Autors und könnten i. S. der Kontingenz auch ganz anders gesehen und natürlich auch voller Leidenschaft diskutiert werden. Daher ist das Buch als Ermutigung und Anstoß für die Akteure in diesem Feld zu verstehen, im Geiste des Kapitelzitates von Abraham Lincoln die Zukunft zu *machen*, d. h. in einem „**Future-Making Approach**“ aktiv und verantwortlich zu gestalten – eine neue (Coaching-)Wirklichkeit zu konstruieren.

Als die an dem Zukunftsentwurf des Coachings beteiligten Akteure und damit potenziellen **Interessenten an diesem Buch** werden die Coaches selbst (und hier insbesondere heute in der Ausbildung befindliche Coaches), Coaching-Weiterbildungsanbieter, die themenverantwortlichen HR- bzw. PEler in Unternehmen, Wissenschaftler (Forscher, Dozierende und Studierende) in diesem Bereich, aber auch die Vielzahl der Verbandsangehörigen aller Coaching-Verbände im deutschsprachigen Raum, des „Roundtable Coaching e.V. (RTC)“ (RTC, 2019), gesehen. Alters- bzw. generationsmäßig zielt dieses Buch auf die Gruppe der Babyboomer (ca. ab 1955) und vielleicht sogar noch einige Traditionalisten (vor 1954) ab – falls sie denn noch Interesse haben, über etwa 2030 hinweg beruflich aktiv zu sein. Als Coaches der Generation X (ca. ab 1965) und Y (ca. ab 1980) gelebt bzw. durch entsprechende Entscheidungen konkret gestaltet, wird das „Coaching der Zukunft“



für die heute z. T. noch recht jungen Berufseinsteiger der Generation Y (ca. 1980 bis 1994), insbesondere jedoch der Generation Z (ca. 1995 bis 2010) wirksam werden. Da nach Einschätzung des Autors die meisten Leser dieses Buches der Babyboomer- oder der X-Generation angehören werden, wäre es daher zur Konkretisierung der Zeitperspektive bzw. des „Coachings der Zukunft“ hilfreich, sich ihre Kinder (Gen Y oder Z) als zukünftige Coaches und ihre Enkel (Gen Z oder Gen  $\alpha$ ; 2011–2025) als die Klienten oder Coaches vorzustellen.

Mit der weiteren Vorannahme, dass vielen unter den eher geistes-, sozial- oder wirtschaftswissenschaftlich vorgebildeten Coaches und Lesern die zahlreichen mit der Digitalisierung verbundenen **technischen Begriffe** (z. B. Cloud, Plattform, Big Data, Machine/Deep Learning etc.) *nicht* geläufig sind, versucht das Buch besonders in Kap. 2, diese möglichst einfach und zuweilen etwas ausholender – letztlich aber immer mit deren Bedeutung für die Thematik des Buches – grundlegend zu erläutern. Um manche Neuerungen buchstäblich anschaulicher zu machen, hielt es der Autor zudem für hilfreich, auf themenspezifische **Science-Fiction-Filme** hinzuweisen. Ferner wird immer wieder auf zusätzliche bzw. weiterführende oder **vertiefende Literatur** verwiesen, die den konzeptionellen Rahmen des Buches ansonsten sprengen würde. Als ideale **Begleit- oder Ergänzungsliteratur** wird das 2020 erschienene, eher technik- bzw. toolorientierte Buch von Stella Kanatouri „The Digital Coaching“ (Kanatouri, 2020) empfohlen. Es ist für seinen Bereich als ebenso grundlegend wie wegweisend anzusehen, da es den Einfluss der Digitalisierung auf das Coaching i.e.S. behandelt. Mit seinem Fokus auf das „Big Picture“ ist es Ziel *dieses* Buches, das Coaching-Business in den größeren Kontext dieser technischen wie auch industriellen und damit einhergehenden gesellschaftlichen Revolution oder Disruption zu stellen. Ohne dabei jedoch die Implikationen für die Praxis zu vergessen.

So ist die Publikation als thematisch möglichst **breiter und integrativer Aufriss** konzipiert – als Anstoß für weitergehende Diskussionen in der Zukunft, die dadurch zuweilen jedoch nicht mehr nur auf das Thema „Coaching“ begrenzt werden können (z. B. „das Menschliche“ in Zeiten der Digitalisierung im Allgemeinen oder die künstliche Intelligenz im Speziellen) und durch die Neuigkeit des Themas hoffentlich auch in einem größeren Kontext (z. B. in Fachverbänden) zu diskutierender **Fragen** oder der Formulierung von **Hypothesen** münden. Zahlreiche **Abbildungen** und **Tabellen** mit der Gegenüberstellung der Vor- und Nachteile eines Sachverhaltes sollen dem Praktiker als Entscheidungshilfe dienen oder in ihrer zuweilen vereinfachenden Polarität Anregung zur Vertiefung sein.

Der Aufbau der Kapitel erfolgt dabei *strukturell* immer aus verschiedenen Perspektiven bzw. in einem Drei- bzw. Vierschritt: Zunächst kommt es zur hinführenden Beschreibung der als relevant erachteten **Umwelt** und ihrer Veränderungen. Sodann zu einer Einschätzung von deren potenziellen Auswirkungen auf den Kunden/**Klienten**/Coachee. Gefolgt von den Gestaltungsoptionen des „**Service Coaching**“ mit dem dazugehörigen Servicedesign/-konzept über beispielsweise das Marketing oder die Durchführung oder die Kundennachbetreuung bis hin zur Bezahlung für die Dienstleistung. Es beschreibt daher i.w.S. das Design und die Implementierung von externem Coaching in einem Unter-

nehmen durch den zuständigen Personalentwickler in Abgleich mit seiner Organisation (bzw. deren Reifegrad). Dabei sei nochmals explizit darauf hingewiesen, dass der 1:1-„Coaching-Service“, die „Dienstleistung Coaching“ generell *nicht* als devotes (Be-)Dienen, sondern als koaktiver bzw. kokreativer Prozess zwischen einem Klienten und einem Coach verstanden wird. Im letzten Schritt soll es um den **Coach und die direkte Coaching-Arbeit** mit den Klienten selbst gehen. Daher versuchen immer die letzten zwei Unterkapitel mit dreistelliger Indizierung (also z. B. Abschn. 2.2.2 und 2.2.3), die „Zukunft des Coaching-Business“ i. e. S. zu skizzieren.

Hierbei variiert die Flughöhe der Betrachtung bzw. der Fokus je nach Themenbereich. Auf einer **Mikroebene** (→ der einzelne Klient oder Coach bzw. die Klienten-Coach-Interaktion sowie das Lernformat bzw. Konzept und damit auch die Praxis des Coachings selbst) sind dies oft sehr spezielle und nach Einschätzung des Autors an Bedeutung gewinnende Themen. Die **Mesoebene** bezieht sich auf Ausführungen hinsichtlich des Coachings als Service bzw. die besonderen Merkmale in einem sehr speziellen Marktsegment und einer sehr speziellen Branche. Oder aber auf Communitys mit Bezug zum Coaching, d. h. Weiterbildner oder Wissenschaftler, die mit dem Thema betrauten Unternehmensvertreter sowie die Verbände. Die Helikopterperspektive der **Makroebene** beschreibt aktuelle und zukünftige Tätigkeitsfelder bzw. Märkte, auf denen sich Klienten und Coaches bewegen (werden), sowie das wirtschaftliche, technische und gesellschaftspolitische Umfeld. Alle drei Ebenen werden mit unterschiedlicher Intensität bei den im Folgenden zu beschreibenden Kapiteln herangezogen.

*Inhaltlich* befasst sich das eröffnende Kap. 2 mit der für jeden allgegenwärtigen und nahezu alles durchdringenden Digitalisierung, wie auch mit dem für die meisten nicht bewussten oder gar bekannten Thema der Big Data – also der gezielten Sammlung und Verarbeitung zuvor nicht gekannter und beherrschbarer Datenmengen. Dabei beginnt die Darstellung mit des „Pudels Kern“ – d. h. der in den letzten Jahren exponentiell gewachsenen Verarbeitungsmenge bzw. -geschwindigkeit der Halbleiter sowie der sogenannten „Hyperkonnektivität“, d. h., dass immer mehr von uns überall und jederzeit über das Internet miteinander verbunden sind. Als hardwaretechnische Herzstücke unserer Smartphones, Laptops, Tablets, Wearables, VR-Brillen etc. machen sie das heutige „moderne Leben“ mit Social Media, Einkaufsplattformen à la Amazon, Kommunikationstools wie ZOOM oder gar Chatbots erst möglich. Dass diese neuen Möglichkeiten sowohl Chancen als auch Risiken in sich tragen, kann jede(r) in der mehr oder minder intensiven Nutzung der Geräte im Alltag sowohl bei sich selbst als auch in den Medien erfahren. Und wäre da nicht COVID-19 gewesen, hätten viele Coaches ihre Vorbehalte gegen das Online-Coaching weiterhin gepflegt bzw. die disruptive Kraft für den Coaching-Markt der zusehends erstarkenden „Digital Coaching Provider“ (DCP; Plattformanbieter für Coaches) weiterhin bewusst oder unbewusst ignoriert. Ziel der Unterkapitel ist es daher, über die aktuellen und sich bereits am Technologiehorizont abzeichnenden Möglichkeiten zu informieren, ohne die Risiken kleinzureden. Schießt der Autor wahrscheinlich für den Geschmack einiger Leser:innen dabei über das Ziel hinaus, sollten diese sich bitte immer bewusst machen, dass es sich um eine Beschreibung einer Zukunft handelt, welche (als



heutige(r) Babyboomer:in!?) Szenarien der Lebens- und Arbeitswelt ihrer Kinder – meist aber ihrer Enkelkinder – skizziert. Als Beleg, dass es auch dem Autor letztlich jedoch um einen sinnvollen bzw. ethisch verantwortungsvollen Umgang mit den neuen Technologien geht, soll schon an dieser Stelle auf das letzte Kap. 6 (→ Ethik als Imperativ für die kommenden Veränderungen) hingewiesen werden.

Kap. 3 befasst sich mit den verschiedenen Aspekten der demografischen und damit auch soziologischen bzw. sozialpsychologischen Veränderungen (nicht nur) in Deutschland. Dringen z. B. die Themen des kritischen demografischen Altersaufbaus unserer Gesellschaft und die wiederholten Erhöhungen des Renteneintrittsalters für viele nur über Nachrichtenmeldungen oder Schlagzeilen in anderen Medien ins Bewusstsein, reflektieren vermutlich auch nur wenige Coaches, was dies für die quantitative und qualitative Veränderung der Themen ihrer Klienten bzw. deren Kaufkraft in den nächsten 10–20 Jahren heißt. Ähnlich verhält es sich mit der Rolle und der Bedeutung der Frauen für die Arbeitswelt, die – um die Risiken der tendenziell fragileren Beschäftigungsverhältnisse in der Unternehmenswelt mit den Partnern (Stichwort „doppelter Lebenslauf“) aufzufangen – in der Zukunft immer häufiger parallel oder abwechselnd für einen soliden und möglichst stabilen Finanzauffluss sorgen müssen. Denn dieser sollte nicht nur für gutes Auskommen in der Gegenwart sorgen, sondern angesichts sich schleichend verringernder staatlicher Rentenbezüge durch jede Form der Vermögensbildung auch noch im späten Seniorenalter (75+) ein zumindest menschenwürdiges Leben ermöglichen. Ein für alle gleiches, „bedingungsloses Grundeinkommen“ auch bei der Rente ist ein Szenario, das schon heute viele verunsichert. Das „weibliche Kapital“, wie es Scott (2020) nennt, wird daher dringend benötigt! Einen verstärkten „Kapitalzufluss“ – um im Bilde zu bleiben – wird es wahrscheinlich jedoch nur geben, wenn Frauen in jeder Hinsicht die gleichen Chancen (z. B. auf einen Vorstandsposten) wie Männer haben. Das aktuelle Schnecken-tempo in Fragen der Gleichberechtigung stimmt hier trotz einiger Fortschritte nicht optimistisch. Womöglich braucht es wie beim Thema Diversity bzw. Migration eine stärker aufrüttelnde Begebenheit, wie beim Einwanderungsthema die Flüchtlingswelle von 2015. Ähnlich dem Gleichberechtigungsthema hat das „älter, bunter, weiblicher“ bzw. haben die heutzutage mit dem Begriff der „Diversity & Inclusion“ zusammenhängenden Herausforderungen eine längere Historie in Deutschland. Gemeinsam ist ihnen überdies, dass es ihnen hinsichtlich ihrer Bearbeitung auf gesellschaftlicher oder Unternehmensebene zuweilen an Stringenz, Nachhaltigkeit oder sogar an Ernsthaftigkeit fehlt. Kap. 3 entfaltet die potenziellen Themen und Herausforderungen dieser neuen Zielgruppen für Coaches. Ferner wird sich in diesem Bereich zeigen, wie ernst es den Coaches mit dem oftmals geäußerten Ausbildungsmotiv, „nun endlich etwas *mit* und *für* Menschen machen zu wollen“, wirklich ist. Denn der potenzielle Glanz von Status, Macht und Geld eines Business- bzw. Executive-Coachings ist zumindest im Bereich der von Haushalt und Kindern gestressten Doppelverdiener, der Senioren und Migranten wahrscheinlich etwas matter.

Das Kap. 4 spannt den Bogen von dem Zeitgeistphänomen VUCA über die sich daraus ergebenden, lebenslangen Anforderungen an das Lernen und die Veränderungsbereitschaft der Menschen sowie den Einfluss dieser permanenten Flexibilitätsanforderung auf deren

Identität und Lebensführung. Um den Trendbegriff VUCA als Diagnoseraster und Arbeitshilfe praktikabler zu machen, wird er anhand des Beispiels der Strategieentwicklung (Abschn. 4.1) in seinen einzelnen Begriffen durchdekliniert und mit entsprechenden Konzepten angereichert. Die grundsätzliche Anlehnung an die Wahrnehmungsphysiologie und -psychologie bei diesen Ausführungen führt beim Thema der Komplexität zu einem Exkurs in die Theorie der sozialen Systeme. Dass an deren Ende mit Dirk Baecker (1997) als Forderung an Coachees und Coaches nicht eine Vereinfachung, sondern die Erhöhung der Eigenkomplexität steht, wird Anhänger systemisch-konstruktivistischer Perspektiven nicht verwundern.

Eine Maßnahme, um diese Eigenkomplexität zu erhöhen, ist es, Lernen (Abschn. 4.2) als lebenslange Aufgabe zu begreifen. Wie, wann und wo dieses Lernen geschieht, wird für die kommenden Generationen mit den neuen technologischen Möglichkeiten jedoch völlig anders aussehen als heute. Lebens- und damit Tätigkeitsnähe, kurze und themenspezifische Einheiten (Microlearnings) oder komplette Online-Kurse (MOOCs), Lernen im virtuellen Raum (Augmented- oder Virtual-Reality-Anwendungen) oder die (lebenslange) Dokumentation erworbener Abschlüsse oder Kurszertifikate in einer entsprechenden Blockchain sind nur einige Stichworte für diese moderneren Lernwelten, die sich schon heute klar abzeichnen. Obwohl Lernen und Verlernen in all ihren Facetten immer schon das indirekte Thema des Coachings waren und sind, kommt der Rolle des „Lerncoaches“ nach Ansicht des Autors eine immer größere Bedeutung zu. Insbesondere deshalb, da durch die Flexibilisierung der Unternehmen und damit auch der Beschäftigungsverhältnisse eine orientierende, (individuell) betreuende und mit maßgeschneiderten Lerninhalten und -prozessen versorgende Personalentwicklungsabteilung im *traditionellen* Sinne nach und nach verschwinden – oder nur noch einer stabilen Kernbelegschaft zur Verfügung stehen – wird (siehe dazu auch Abschn. 5.2). Mit „Self-Service“ als Schlüsselbegriff des „neuen HR“ gilt es daher für den Rest der Erwerbstätigen (mit Zeitverträgen!?), überwiegend selbst dafür zu sorgen, für den Betrieb hinsichtlich der eigenen Fertigkeiten und Fähigkeiten (vgl. dazu auch die Abschn. 5.3 und 5.4) attraktiv zu bleiben; und dies erfordert die Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen, die (unternehmensinterne!) Lerncoaches unterstützen könnten. Den Lernfortschritt und letztlich Lernerfolg mit entsprechenden Wearables oder AR- oder VR-Geräten messbar zu machen und die dabei generierten Daten auch auswerten und verstehen zu können, muss aus dem zukünftigen Coach zwar noch keinen Data-Scientist machen – es erfordert mit Sicherheit jedoch eine größere Affinität zu Technologie und Zahlen, als sich dies mit dem heutigen Bild des Coaches verbindet. Dass diese insgesamt neuen Rahmenbedingungen des Lernens auch Auswirkungen auf die Karrieremodelle (siehe dazu Abschn. 5.5) und beruflichen Identitäten von morgen haben werden, liegt auf der Hand. So ist Letzteres auch Gegenstand des folgenden Kapitels.

Formulierte Greverus bereits 1995 in ihrem Buch *„Die Anderen und ich. Sich erkennen, erkannt und anerkannt werden“* (Greverus, 1995) den „Arbeitsauftrag“ zur Identitätsarbeit für den Menschen der Postmoderne, wird diese Forderung durch die digitalen Möglichkeiten zu multiplen und von der realen Welt völlig losgelösten *virtuellen* Identi-

täten sicher nicht einfacher. So ist für viele Erwachsene (von morgen) schon heute eine wichtige Frage, wie („gephotoshopt“) ich mich in den verschiedenen sozialen Medien darstelle, um für die Freund:innen oder eben auch potenziellen Arbeitgeber:innen attraktiv zu sein. Die im Jahr 2003 gestartete, virtuelle Onlinewelt „Second Life“ war hier sicher nur ein erster Vorgeschmack, was zukünftig infolge der sich stetig weiterentwickelnden Technologie der Virtual oder Mixed Reality möglich sein wird. Heute, 2022, spricht man daher nicht mehr nur von der einen virtuellen Welt, sondern von dem sogenannten „Metauniversum“, also einer Vielzahl von virtuellen Parallelwelten, durch die man sich zudem mit *einem* (!) portierbaren Avatar bewegen kann. So zumindest die Ideen der Spieleentwickler im Silicon Valley (Schuler, 2021). So thematisiert Abschn. 4.3 den Wandel von der Identität zur We-Dentität anhand der dazu schon seit Längerem existierenden, meist soziologisch geprägten Modelle der „Lebensbastler“, die u. a. den „Crazy Quilt“ als Vorlage ihrer Lebensgestaltung sehen, oder aber Richard Sennetts „flexiblem Menschen“, welcher herausgelöst aus allen sozialen Bezügen überall ist, nur nicht bei sich. So scheint es nur konsequent, dass dieser Verlust *einer* klar abgrenzbaren Identität bzw. der Verlust einer in *einem*, sozialen Bezugssystem stabil verankerten Identität die eigene Selbstvergewisserung z. B. in der immer populärer werdenden Selbstvermessung sucht. Der ironische Titel des Buches des Philosophen und Publizisten Richard David Precht von 2007 „Wer bin ich – und wenn ja, wie viele?“ (Precht, 2007) steht beispielhaft nicht nur dafür, dass multiple Persönlichkeiten heutzutage nur noch in extremen Fällen ein pathologischer Befund sind, sondern eine Anforderung des modernen, digitalen Lebens. Dass auch für die damit verbundenen Themen (und Gefahren) des digitalen Identity-Managements wiederum *eigenständig* Strategien entwickelt werden müssen, verweist auf einen weiteren Aspekt des Themenkreises: die stärkere Subjektivierung und Responsibilisierung des Individuums. Die ebenfalls leicht ironische Definition unternehmerischer Selbstständigkeit – „selbstständig, und ständig selbst“ – ist eine Andeutung der tiefergehenden Problematik in den für dieses Kapitel wichtigen Konzepten des „Arbeitskraftunternehmers“ von Pongratz und Voß (2003) und des „unternehmerischen Selbst“ von Bröckling (2016). Beschreibt ersteres den Zwiespalt zwischen den Freuden der Selbstbestimmtheit und den damit einhergehenden Gefahren der „Selbstverwertung“ bis hin zur Selbstausbeutung dieser „Ich-AGs“, warnt zweiteres vor der heutigen ideologischen Aufladung des (Start-up-) Unternehmers und dem Sog der damit einhergehenden Selbstoptimierungsbestrebungen, die ihrerseits von einer findigen (Weiterbildungs- und Beratungs-)Industrie gezielt monetarisiert werden. Gehören zu dieser Industrie selbstredend auch die Coaches, ist der Autor besonders auf die Reaktionen der Leserschaft hinsichtlich des in den Abschn. 4.4.2 bzw. 4.4.3 vorgeschlagenen Lösungsraums gespannt.

Abschn. 4.4 plädiert u. a. für eine Ersetzung des schon begrifflich eingeeengten, monothematischen Business-Coachings durch ein der zunehmenden Entgrenzung der Lebens- und Arbeitswelt (Stichwort „Homeoffice“) gerecht werdendes Coaching. Ein Coaching, welches einer eher ganzheitlich angelegten, „*reflexiven* Lebensführung“ einen Rahmen bietet. Dieses von Hildebrandt und Linne (2000) entwickelte Konzept beschreibt dabei die Bewältigung konkreter Alltagssituationen in zeitlicher, räumlicher, sachlicher, techni-

scher, sozialer, emotionaler, sinnhafter und genderbezogener Hinsicht bzw. die mehr oder minder bewusste Festlegung und Koordination der genannten Dimensionen. Sie hilft bei der Bewältigung der täglichen Lebensanforderungen, sorgt dafür, dass der Alltag bzw. dass „man“ funktioniert. Aber genau darin besteht jedoch potenziell auch die Gefahr der schleichenden Selbstentfremdung. So setzten beide Autoren diesem „automatischen Funktionieren“ das Konzept der „reflexiven Lebensführung“ entgegen, welches ein möglichst bewusstes und „agiles“ Anpassen an neue Alltagsgegebenheiten als zentrale Anforderung an das „moderne Leben“ erachtet. Dass Coaching für das Durchbrechen potenziell erstarrender Handlungsmuster, diese Neuorientierung in den verschiedensten Lebensbereichen eine wertvolle Hilfe sein kann, ist selbstredend. Zeit bzw. spezielle, durch Lage, Dauer, Rhythmisierung etc. definierte Arbeitszeitmuster und die Herrschaft darüber bestimmen letztlich das Ausmaß an Selbstbestimmung bzw. Zeitsouveränität. Doch bis zu dieser Zeitsouveränität muss ein beachtliches Stück an Organisation und Zeitmanagement – an zusätzlicher Arbeit (!) – geleistet werden. So sorgt z. B. die Grenzverschiebung des Homeoffice auch für eine Aufgabenverschiebung, welche mit ihren Strukturierungszwängen zumindest latent auch das Risiko der Überlastung in sich birgt. Die Entstehungsbedingungen und Entstehungsformen von Zeit- und Leistungsdruck genauer zu durchleuchten, aber auch die Konsequenzen und entsprechende Gestaltungsoptionen aufzuzeigen, ist in Anlehnung an Handrich et al. (2016) Kernthema dieses vierten Kapitels. Wie eingangs des Abschnittes erwähnt, verbindet sich bei einer *integrativen* Betrachtung *aller* Lebensbereiche bzw. der Erörterung des Coachings als Service die Diskussion um die Reichweite der Inhalte und damit die Benennung des (Business- und/oder Life-)Coachings. Der kurze, historische Abriss des Themas „Life-Styling“, welches im deutschsprachigen Bereich insbesondere von Rolf Stiefel seit den 80ern leidenschaftlich vertreten wurde, soll dabei zeigen, dass die Gründe für die Fokussierung des Berufsstandes auf das Business wohl eher in der jugendlichen Notwendigkeit zur Identitätsbildung und der leichteren Monetarisierung (in der Unternehmenswelt) als wirklich *inhaltlich* begründet waren. Als weiteren Ansatzpunkt für einen stärker integrativen und forschungsbasierten Ansatz sieht der Autor die Forschungsarbeit des Soziologen Gerd-Günter Voß zur „*Lebensführung als Arbeit. Über die Autonomie der Person im Alltag der Gesellschaft*“ (Voß, 1991). Kernmerkmale des Ansatzes sind seine Ganzheitlichkeit i.S.v. alle Lebensbereiche umfassend, sein Praxisbezug bzw. seine Praxisrelevanz (i.S. einer Sinnhaftigkeit für das Individuum) sowie sein Bezug zu regelmäßigen bzw. alltäglichen Tätigkeiten und deren Regulation. Ob das „neue“ Coaching dann z. B. „Life Leadership Coaching“ oder ganz anders heißen soll, lässt der Autor offen und präsentiert stattdessen sechs Diskussionsanstöße, welche der Coach-Community dazu dienen könnten, die Fragestellung eingehender zu erörtern. Zentrale *inhaltliche* Themen der sich dabei vollziehenden Neuakzenturierung der Coaching-Services sind psychische und physische Gesundheit bzw. Resilienz, das Thema der (relationalen) Selbstsorge und alle Themen, die Buer und Lellek (2008) in ihrem Buch des Life-Coaching zusammengestellt haben. Mit der Annahme, dass man Menschen in einer globalen, digitalisierten und zuweilen als sinnlos empfundenen Arbeits- und Lebenswelt nur dann wirksam und nachhaltig unterstützen kann, wenn man

ihr *ganzes* Leben in den Blick nimmt, reihen sich hier mühelos Konzepte wie das der Lebenskunst, des Glücks und Sinns oder der Verantwortung etc. aneinander, ohne dabei jedoch in die Niederungen eines flachen Lebensratgebers abzugleiten. Darauf aufbauend wird mit Böning (2015) hinterfragt, ob durch eine geclusterte, individuelle bzw. subgruppenspezifische Antwort auf obige Lebensthemen nicht auch ein milieuspezifischer Zuschnitt von Coaching-Services sinnvoll wäre.

Den Einfluss der Veränderungen in der Wirtschaft bzw. Unternehmenswelt auf Klient, Coaching und Coach entfaltet das Kap. 5. Als sich wandelnde Bereiche werden in den Unterkapiteln die Geschäftsmodellinnovationen der „New (Platform) Economy“ (Abschn. 5.1), die voranschreitende Digitalisierung der HR-Bereiche in den Unternehmen (Abschn. 5.2) und die auf größere Flexibilität abzielenden Varianten von Beschäftigungsverhältnissen (Abschn. 5.3) erörtert. Eng miteinander verwoben sind die Themen des Kompetenzaufbaus und -erhaltes (Abschn. 5.4) sowie der Neudefinition des Karrierebegriffs (Abschn. 5.5). Der Neologismus des „LeaderSHIFT“ (Maxwell, 2019) in der Überschrift des Abschn. 5.6 verweist auf das bereits bei den Ausführungen zur VUCA-Welt in Abschn. 4.1 herausgearbeitete Leitthema des „Sowohl-als-auch“ bzw. der sogenannten Beidhändigkeit (= Ambidextrie; Duwe, 2020) im Rahmen des sogenannten Managements 1. und 2. Ordnung (Backhausen, 2009). Synergetisch zusammengeführt werden die damit verbundenen und lange bekannten Führungsmodelle des Full-Range-, Super- und Shared Leadership durch den Autor in einem Metamodell der Führung (Ambidextrie-Triplett der Führung) in dieser neuen Lebens- und Arbeitswelt. Dieses wird ergänzt durch ein entsprechendes Konzept für das Coaching (Ambidextrie-Triplett des Coachings).

Ist im Rahmen der in Abschn. 5.1 skizzierten New Economy eine *der* Disruptionen im Dienstleistungsbereich die Plattform-Idee, sind auch Coaching-Services gezwungen, sich durch die immer stärker werdenden, sogenannten „Digital Coaching Provider“ (DCP) mit diesem neuen Distributionskanal auseinanderzusetzen. Wie in der realen Welt nimmt die Macht (z. B. über die selektive Vergabe und die qm<sup>2</sup>-Kosten für den Stellplatz) eines Marktplatzbetreibers (für z. B. Obst und Gemüse) u. a. in dem Maße zu, wie leicht es z. B. geografisch (z. B. hinsichtlich Lage und Anfahrtsweg) für den Käufer ist, alternative Einkaufsmöglichkeiten zu finden bzw. wie viele alternative Marktplätze es gibt und wie breit gestreut das Warenangebot auf dem Marktplatz ist. Denn kann der Kunde möglichst viele Bedürfnisse auf ein und demselben Markt befriedigen, wird er dort mehr Geld ausgeben. Die damit verbundene Beliebtheit dieses einen Marktplatzes beim Kunden wird wiederum die Standgebühr für den Quadratmeter hochtreiben und den Marktplatzbetreiber bei jedem Kauf prozentual kräftig mitverdienen lassen, ohne dass er selbst realwirtschaftlich ein Produkt anbietet. Er schiebt sich zwischen den Produzenten und den Konsumenten und versucht alles, um mittels gezielten Marketings möglichst schnell bekannt und beliebt zu werden, um derart möglichst schnell zu wachsen und andere Wettbewerber verdrängen oder aufkaufen zu können. Im Extremfall besitzt der Plattformbetreiber ein Entscheidungsmonopol darüber, was, wie, wann, wie lange, wo etc. verkauft wird und vor allem, welche Standkosten er dafür verlangen möchte. Obwohl das Marktvolumen des Nischenmarktes

„Coaching“ vergleichsweise verschwindend gering ist, beobachten nicht wenige Coaches das beschriebene Geschäftsgebaren der Plattform-Giganten Amazon oder Alibaba auch bei den DCPs. Aber vielleicht geht es den Plattformen perspektivisch ja auch nicht nur darum, Coaching-Services anzubieten!?! Diese und weitere negative, wie auch positive Auswirkungen der DCPs auf den Coaching-Markt mit seinen Coaches, Einkäufern von Coaching-Services in Unternehmen und auch den Verbänden sind *einer* der zentralen Inhalte des Abschn. 5.1.1 und 5.1.2. Geschäftsmodellinnovationen (basierend auf dem Canvasmodell von Osterwalder und Pigneur (2010)) können jedoch nicht nur in der Neugestaltung der Vertriebswege bestehen. Dies zeigt die beispielhafte Nutzung des „Blue Ocean“-Konzeptes von Kim und Mauborgne (2005) speziell zur Stärkung des Nutzenversprechens oder aber des „Business Model Navigators“ (Gassmann et al., 2014), um nach weiteren Innovationsmöglichkeiten bei dem Geschäftsmodell für Coaching-Services zu suchen. Welche Bedeutung das neue, alternative Nutzenversprechen eines stärker kommerzialisierten „Bestseller-Coachings“ im Vergleich zu dem situativen Überraschungspaket des „Kunsthandwerks-Coachings“ bekommen wird, bleibt abzuwarten. Die soeben genannten Themen bestimmen auch die in Abschn. 5.1.3 dargestellten neuen Rollen- und Tätigkeitsaspekte für den Coach selbst. Definierten sich Coaches bisher ggf. über ihre Klientel im Business, werden die kommenden Jahre zeigen, wer von ihnen auch den Business-Aspekt der *eigenen* Services erfolgreich zu managen weiß und ihn durch Innovationen auch in einer veränderten Lebens- und Arbeitswelt erfolgreich anbieten kann.

Die soeben erwähnte, sich verändernde Arbeitswelt kommt durch die Darstellung der verstärkten Digitalisierung der HR-Abteilungen in Unternehmen in Abschn. 5.2 zur Sprache. Nach einem kurzen Ausflug in die Historie und die Neuerungen der HR-Software als *der* Informations- und Kommunikations-Schnittstelle zwischen Unternehmen und Belegschaft verweisen die dabei durchlaufenen Reifestufen auf *mögliche* nächste Entwicklungsschritte, jedoch auch auf neue Funktionalitäten, welche durch Entwicklungen im Unternehmensumfeld eigentlich unerlässlich sind. Mit Bezug auf *den* Analysten für HR-Technologie, Josh Bersin (2017), werden in Abschn. 5.2.1 daher 6 seiner 10 als „Disruptionen“ bezeichneten Trends näher beleuchtet. Dazu zählen unter der Überschrift der Flexibilisierung erstens die Fähigkeit zur Abbildung *informeller* organisatorischer Netzwerke, zweitens eine Software, welche der geforderten, größeren Dynamik von Rollen- bzw. Stellendefinitionen bzw. ihren Inhabern hinsichtlich Beschreibungsmöglichkeiten gerecht werden kann. Drittens eine Softwarelösung, welche mit der Komplexität z. B. bei Verträgen, den Vergütungs- und Steuersystemen (in verschiedenen Ländern) durch einen zukünftig vermutlich wachsenden Anteil an „fluider Belegschaft“ (Stichwort „atypische Arbeitsverhältnisse“, Abschn. 5.3) strukturell und inhaltlich gewachsen ist. Feedbackmöglichkeiten in jeder Richtung und jeder Situation auf individueller (→ Leistungsfeedback) wie organisatorischer Ebene (→ Employee Engagement) sind das zweite große Thema, um die vermeintlich gesunkene Produktivität der letzten Jahre wieder wettzumachen. Als Unternehmen am Puls der Arbeitnehmer zu sein bzw. als einzelner Mitarbeiter jederzeit eine umfassende Standortbestimmung erhalten zu können, darum dreht sich der zweite und dritte Punkt. Gegenstand der vierten Disruption ist die Lerntechno-