



Die Zukunft des Coaching-Business

Stefan Stenzel

Die Zukunft des Coaching- Business

Neuausrichtung an der Lebens- und
Arbeitswelt des Klienten von morgen

Stefan Stenzel
Karlsruhe, Deutschland

ISBN 978-3-662-64420-1 ISBN 978-3-662-64421-8 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-64421-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Meinem Sohn und seiner Generation Z

Geleitwort: Von der Komplexität der Welt hin zu der Veränderung des Coachings

Dr. Uwe Böning, Pionier des Business-Coachings in Deutschland

So wie diese Überschrift lautet, hätte auch das Buch von Stefan Stenzel lauten können. Nur zwei Worte wären noch anzufügen, um den Satz noch etwas spezifischer zu machen: „Arbeit“ und „unumgänglich“. Somit würde der Satz lauten: „Von der Komplexität der Arbeitswelt hin zu der unumgänglichen Veränderung des Coachings.“ Und das ist die Hauptbotschaft des Autors.

Also folgt daraus ein mit vielen Themen, Erkenntnissen, Konzepten, Überlegungen und auch Zukunftsphantasien gespicktes Buch, das von dem Leser einiges verlangt: Interesse. Durchhaltekraft. Englisch, nicht Latein. Aber es schult auch Perspektivwechsel, macht Rückblicke und Voraussagen. Und es schützt den Leser nicht vor weitreichenden Erkenntnissen und – soweit das geht – auch nicht vor den Zumutungen der Zukunft. Denn diese ist vielen Beteiligten und Betroffenen noch längst nicht so klar, wie das Stefan Stenzel sehr nachvollziehbar beschreibt.

Hier kommt ihm etwas entgegen, was eine Voraussetzung für seine Sichtweise und seine nicht leicht zu nehmenden Aussagen ist: Er ist seit langem bei SAP, und dort u. a. als Experte für externes Coaching zuständig. Dies prägt seinen Blick. Das heißt z. B., seine strikte Ausrichtung knüpft nicht einfach an klaren Problemen oder Zielen von Coaching-Klienten an, wie das oft üblich ist unter Coaches und jenen, die das erst noch werden wollen. Vielmehr an einer unternehmerischen Perspektive eines deutschen, jedoch über die Jahrzehnte amerikanisch geprägten Wirtschaftsunternehmens, das an dem Stoff arbeitet, an dem wohl unsere Zukunft ausgerichtet ist – an der IT, der Digitalisierung, der technischen Revolution, die unser Leben in den industrialisierten Ländern völlig verändern wird. An radikalen Wachstumszielen der Zukunftsbauer. Er kennt die Kultur eines internationalen Großunternehmens und den Atem eines internationalen Wettbewerbs. Die damit verbundenen Chancen, aber auch die zu erlebenden Probleme und Gefahren dieser Entwicklung.

Aus dieser Perspektive setzt er sich mit den gesellschaftlichen Veränderungen auseinander und überträgt die Spielregeln dieses Wirtschaftsunternehmens auf die gesellschaftlichen Prozesse – und bestimmt von dort her die Zukunftsanforderungen und die

aus seiner Sicht zu erwartenden Veränderungen, die letztlich auch die Anforderungen an Coaching auslösen.

An dieser Konsequenz wird man nicht vorbeikommen, ob einem das schmeckt oder nicht. Diese Radikalität, die Anforderungen und Bedingungen von der Kundensicht her zu verstehen, zu beschreiben und das auch noch öffentlich zu äußern, das macht einen Reiz dieses Buches aus, das bei allen unvermeidbaren Limitierungen auf jeden Fall eine Bereicherung darstellt: mit seiner Perspektive, mit seinen vielen beachtenswerten Aspekten, die er in Überfülle anzusprechen gewohnt ist, und mit der Beschreibung der künftig zu erwartenden Arbeitswelt. Vom Kunden her zu denken, was er braucht und erwartet – ob gesagt oder ungesagt, ob bewusst oder unbewusst, ob angenehm oder unangenehm. Diese von Stenzel praktizierte Klarheit ist weder in der Coaching-Branche noch in vielen anderen Arbeits- und Lebensbereichen üblich. In der Coaching-Szene könnte dies leicht als Radikalität und Überforderung gewertet werden, die auch zu Ablehnung führen könnte. An den Wettbewerb mit China zu denken oder an die alle Lebensbereiche überwältigende Digitalisierung löst nicht nur eine rational leicht zu erreichende Überzeugungsbereitschaft aus, sondern bei manchen Menschen auch schnell die Frage: „Wollen wir das?“

Diese Frage ist ja der Ausdruck jener Geisteshaltung und Gemütsverfassung, die die quasi-religiösen Zukunftspropheten gerne vereinfachend „Zukunftsverweigerung“ nennen.

Stenzel setzt sich damit aber nicht selbstquälerisch auseinander, sondern erfrischend selbstverständlich, und setzt seine Punkte und Schlussfolgerungen.

Ich habe im Buch viele anregende Informationen wie eigene Gedankengänge gefunden, also mit großem Gewinn gelesen. Selbstverständlich habe ich auch inhaltliche Punkte gefunden, die zur Ergänzung anregen oder gar zum Widerspruch reizen, z. B. Stenzels Zukunftsfokussierung auf das interne Coaching.

Neugierigen Lesern sei gesagt: Lassen Sie sich nicht von dem aus meiner Sicht wenig erotischen Inhaltsverzeichnis abschrecken, dessen Aussehen und repetitive Struktur (Klient, Service, Coach/Coaching) an Fahrstuhl-Aushänge in Hochhäusern erinnert: Dafür steht im Inneren des Buches so viel an interessanten Aspekten und Überlegungen – besonders im Kap. 5 –, die mit großer Kenntnis beschrieben sind, dass ich einfach allen Coaching-Profis und denen, die mit Coaching etwas gestalten wollen, sage: Lesen. Unbedingt lesen! Und noch besser: Unbedingt darüber auseinandersetzen! Denn die Zukunft kommt auf uns zu, ob wir wollen oder nicht.

Geschäftsführender Gesellschafter der BÖNING-CONSULT GmbH, F. a. M., Senior-Business Coach im Topmanagement, Frankfurt a. M., Deutschland

Frankfurt a. M., Deutschland
September 2021

Uwe Böning

Geleitwort

Prof. Dr. Berninger-Schäfer, Wissenschaftsvertreterin und Pionierin des Online-Coachings

Coachs erarbeiten mit ihren Klientinnen und Klienten Zukunftsvisionen, stimmige Ziele und kreative Lösungsmöglichkeiten, um diese Ziele zu erreichen. Sie arbeiten mit vielfältigen Perspektiven, berücksichtigen systemische Kontexte, steuern professionelle Prozesse und nutzen dafür ein breites Methodenrepertoire auf einer ethisch und wissenschaftlich fundierten Basis.

All dies sollte selbstverständlich sein im professionellen Coaching. Somit stellt sich die Frage, inwiefern die Profession Coaching selbst Zukunftsvisionen, stimmige Ziele und kreative Lösungsmöglichkeiten zur Erreichung dieser Ziele angesichts der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen nutzt. Otto Scharmer spricht in seiner Veröffentlichung „Theorie U“ darüber, wie wichtig es ist, von der Zukunft her zu denken, damit schöpferische Prozesse möglich werden. Doch um von der Zukunft her zu denken, ist es wichtig, den Ausgangspunkt zu kennen.

Hierfür liefert das Buch von Stefan Stenzel eine multiperspektivische, differenzierte und wertvolle Bestandsaufnahme. Es ruft dazu auf, über eine Zukunft nachzudenken, die vor wenigen Jahren noch gar nicht vorstellbar war, es sei denn von Science-Fiction-Autoren. Der Autor spricht von einem Paradigmenwechsel und weist darauf hin, dass etwas Neues beginnt und beginnen muss, da wir mit alten Maßstäben, Gewohnheiten und Sichtweisen an eine Grenze gekommen sind. Angesichts der Vernetzung der Menschen durch technische Möglichkeiten, wie es noch nie zuvor der Fall war, ist auch die Coaching-Branche aufgerufen, sich vernetzt, interaktiv und integrierend den neuen Herausforderungen zu stellen.

Stefan Stenzel ist mir seit vielen Jahren als engagierter und hoch professioneller Kollege bekannt, der sich mit Offenheit, Interesse und einem breiten Wissens- und Erfahrungsschatz mit Coaching, seiner Entwicklung, seiner Fundierung und organisationalen Einbettung auseinandersetzt.

Mit diesem Buch teilt er mit seiner Leserschaft sein persönliches Engagement und Know-how, um Coaching in eine Zukunft zu führen, die diskursiv in der Coaching Community gestaltet werden sollte. Hierfür gibt er vielfältige, wertvolle Impulse und

Inspirationen und schafft den Brückenschlag zwischen der persönlichen Erfahrungswelt eines Profis mit einem breit gespannten Blick auf grundlegende Veränderungen durch technische Möglichkeiten, organisationale Einflüsse, gesellschaftliche Veränderungen und der psychologischen Perspektive auf das Individuum mit seinen Werten, Bedürfnissen, Ansprüchen, Erlebenswelten und Verhaltensweisen.

Er richtet den Blick auf den zukünftigen Arbeitsmarkt und auf Deutschland in seiner globalen und wirtschaftlichen Verantwortung und beschreibt verschiedene Szenarien mit metaphorisch gehaltvollen Überschriften, die den zu erwartenden gesellschaftlichen Veränderungen Rechnung tragen.

Stefan Stenzel betrachtet die aktuelle Situation gesamtgesellschaftlich, politisch, ökonomisch und ökologisch aus einer soziologischen und psychologischen Perspektive. Er spricht von einer Zeitenwende, einem epochalen Umbruch der aktuellen gesamtgesellschaftlichen Situation, die durch Nationalismus, Populismus, Kriegsszenarien sowie ökonomische und ökologische Katastrophen gekennzeichnet ist. Ein weiterer Treiber der Zeitenwende ist der rasante technologische Fortschritt, der zur zunehmenden Digitalisierung aller Lebens- und Arbeitsbereiche führt, auch des Coachings. Hier sind insbesondere die Datenverarbeitungs- und -geschwindigkeit sowie die globalen Verbindungsmöglichkeiten Treiber der Veränderung. Dies betrifft z. B. die Rolle von Plattformen im Coaching, der Digitalisierung von Coaching-Abläufen bis hin zum Einsatz Künstlicher Intelligenz. Dadurch verändern sich die Zielgruppen des Coachings, die Steuerung von Coaching-Prozessen, die Beauftragungsprozesse, die Marktchancen von Coaching-Anbietern, die Business-Modelle und auch das methodische Vorgehen, z. B. durch den Einsatz von interaktiven Online-Tools.

Die Veränderung der HR-Technologie spiegelt sich in besonderem Maße im Zusammenspiel zwischen Organisation, Rollen, Arbeitsgestaltung und Individuum wider. Zum digitalen Leben gehören die Neugestaltungen dieser Bereiche, aber auch die persönliche Identitätsveränderung und -darstellung mit der Gefahr der Entgrenzung und Selbstentfremdung, auch für Klienten und Coaches. In Menschen wird zwar investiert, z. B. in ihre Gesundheit als Leistungsträger, sie werden aber auch „materialisiert“ im Sinne von vermessen, analysiert, in Zahlen-Daten-Fakten codiert und prognostiziert.

Der Autor ruft dazu auf, diesen großen Umbruch wahr- und ernst zu nehmen, sich mit seinen disruptiven Folgen auseinanderzusetzen und die Konsequenzen für die Coaching-Branche werteorientiert und verantwortungsvoll zu gestalten. Dies verlangt nach einem Mindset, welches eine hohe Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Kontextbedingungen und eine hohe Selbststeuerungskompetenz ermöglicht. Diese Anforderung gilt sowohl für Coaches als auch für die Themen im Coaching. Der Autor geht auf das Konzept der „reflexiven Lebensführung“ ein als die angemessene Anpassungsfähigkeit an die verschiedenen Dimensionen des modernen Lebens verbunden mit einer ganzheitlichen Betrachtungsweise dessen, was Mensch-Sein in unserer Zeit ausmacht und wie dies im Sinne einer gesunden, werte- und sinnerfüllenden Lebensgestaltung aussehen könnte. Das Manuskript ist ein Plädoyer dafür, die veränderten Unternehmens-, Arbeits- und Lebenswelten in das Coaching mit einzubeziehen. Dies betrifft z. B. die sich ausdifferenzierenden und viel-

fältigen Varianten von Beschäftigungsverhältnissen, die hierfür nötige Kompetenzentwicklung und die Führungsmodelle, welche der Autor in ein Metamodell der Führung und des Coachings einmünden lässt.

Möge das vorliegende Buch nicht nur eine große Leserschaft gewinnen, sondern auch Wegweiser sein für die Profession Coaching und ihre Zukunftsfähigkeit. Dieses Buch inspiriert, ermuntert und gibt reflexive und praktische Hilfestellungen für die Co-Kreation von Coaching als zukunftsfähiger Serviceleistung.

Professorin an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM) in Mannheim,
Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin der CAI GmbH, Inhaberin des
Karlsruher Instituts für Coaching, Führung und Gesundheit, Karlsruhe, Deutschland
Karlsruhe, Deutschland
September 2021

Elke Berninger-Schäfer

Geleitwort

Daniel Vonier, SAP SE

Als mir Stefan Stenzel die Unterlagen mit der Bitte um die Verfassung eines Geleitwortes übergab und ich mir diese durchlas, war es für mich sehr erfreulich zu sehen, dass diesmal offensichtlich – ganz i. S. unseres Hauses und unserer Unternehmenskultur – Innovationsimpulse nicht nur aus dem Produktbereich, sondern aus dem HR-Bereich der SAP SE in den Markt ausgehen würden.

Selbst lange Jahre in anderen Unternehmen u. a. für dieses Thema im Bereich Leadership Development zuständig, war ich nach dem Studium des Inhaltsverzeichnisses auch erfreut zu erkennen, dass es sich überdies um ein Buch mit sehr starkem Businessbezug handelt. Ferner, dass das Thema vom Endkunden her in seiner sich in den letzten Jahren dramatisch wandelnden Arbeits- und Lebenswelt gedacht wurde. Weiterhin wurde es mit einem multiperspektivischen Ansatz konzipiert.

Denn ganz wie bei der SAP SE haben diese innovativen Impulse Tradition. Zwar reichen diese nicht – wie bei der Firma insgesamt – nun fast schon 50 Jahre zurück. Aber nach Angaben von langjährigen Kolleg:innen (ich stieß erst 2019 zur SAP SE) verbinden sich diese, wenn es um das Thema „externe Coaching Services“ geht, seit 2001 eindeutig mit dem Namen des Autors. Ausgehend von einer Liste von sechs Namen von Coaches im Anfangsjahr 2001, baute dieser im Rahmen seiner thematischen Verantwortung für die deutsche Führungskräfteentwicklung als neuer Mitarbeiter der damaligen „SAP University Germany“ u. a. ein komplettes Servicepaket mit einer schnell wachsenden Anzahl an Freelancer-Coaches für das untere und mittlere Management auf. Parallel dazu wurde 2003 in einer dezentralen PE-Abteilung der Grundstein für unseren heutigen, global ca. 650 Coaches umfassenden und vom ICF Chapter Germany bereits zweifach ausgezeichneten, internen Coach-Pools gelegt. Einer Umstrukturierung von HR folgend, transformierte Herr Stenzel 2011 das nationale Angebot mit einem damals noch seltenen Serviceanbieter mit einem nationenübergreifenden Coach-Pool in ein globales Portfolio, welches bis heute genutzt wird. 2017 wurde das Entwicklungsangebot vom Autor auf die spezielle Zielgruppe des Top Management bis hin zum Vorstand erweitert und durch das maßgeschneiderte Angebot eines Executive-Team-Coaching und ein spezielles Präsentations-Coaching erweitert. Bei letzterem freuen wir uns wiederum, uns die neu-

ersten Entwicklungen der VR-Technologie auf diesem Gebiet zunutze machen zu können. Ganz i. S. eines IT-Unternehmens werden wir nun ab 2022 den Service von einem Digital Coaching Provider, d. h. von einem Plattformanbieter, unterstützen lassen. Obwohl sich damit die eigentliche Arbeit zwischen Coach und Coachee nur geringfügig ändert, ist es der neue Distributionsweg, welcher, bei allen Herausforderungen hinsichtlich des Datenschutzes, insbesondere der *nächsten* Generation an Mitarbeitern bzw. deren geänderten Kommunikations- und Konsumgewohnheiten gerecht werden soll.

Schaut man in die Gegenwart, bzw. wagt wie Stefan Stenzel einen Blick in die Zukunft des Coaching-Business, sind die von ihm aufgeführten Rahmenthemen *nicht* nur in unserem eigenen Hause *mehr* als relevant. Vielleicht mit einem Unterschied, dass die VUCA-Welt in der IT-Branche nicht das „new normal“, sondern eher das „old normal“ darstellt. Selbstredend sind die vom Autor angesprochenen Veränderungen unserer HR-Software (SAP SuccessFactors) an die Entwicklungen bzw. Bedarfe unserer Kunden und *deren* VUCA-Welten ein wichtiger Teilaspekt unseres Kerngeschäftes. Wie viele andere Großunternehmen arbeiten auch wir z. B. gerade an den sich durch den massiven „Brain-Drain“ der in Rente gehenden Babyboomer-Generation ergebenden Herausforderungen, die auf Wunsch natürlich auch von entsprechenden Angeboten unseres internen oder externen Coach-Pools begleitet werden. Durch unsere sehr dynamischen Organisationsstrukturen gilt Gleiches auch für die Themen „Lernen“, „Karriere“ bzw. High-Potential-Entwicklung und die damit einhergehende Diskussion um die zukünftig benötigten Skills & Competencies und wie diese zeitgemäß erworben werden können. Geht es dabei um das Thema des lebenslangen Lernens, gibt hoffentlich eine neue Initiative „Learning.Circle.Experience“ allen Interessierten vielfältige Anregungen. Ganz oben auf der HR-Agenda stehen seit Jahren im Rahmen unserer umfangreichen „Diversity & Inclusion“-Aktivitäten auch die insbesondere für IT-Unternehmen in Bezug auf die Rahmenbedingungen (zu wenige Frauen studieren Informatik) sehr herausfordernden Themen „Frauen in der IT-Branche“ bzw. der unweigerlich damit zusammenhängende Aspekt „Frauen in Führungspositionen“. Was Post-COVID- oder „New Work“ angeht, stellen wir unseren Mitarbeitern mit unserem neuen, vertrauensbasierten Homeoffice-Programm „Pledge to Flex“ weitgehend frei, wo, wann und wie sie arbeiten wollen, und sorgen parallel für ein entsprechendes IT-Equipment, welches diese selbstbestimmte Arbeitsweise auch technisch ermöglicht. Das Pilot-Programm „Focus Friday“ soll zu einem Überdenken der Meeting-Kultur und damit indirekt zur Reduzierung der allseitig beklagten „ZOOM-Fatigue“ beitragen. Unser quartalsweise erscheinendes und von HR herausgegebene Magazin „How to Home Office“ gibt darüber hinaus weitere Anregungen, wie das Arbeiten im Homeoffice mit seinen vielfältigen Facetten optimiert werden kann. Die mit dem Thema „Homeoffice“ verbundenen gesundheitlichen Aspekte werden u. a. durch zahlreiche Programme unserer sehr breit aufgestellten „Global Health“-Abteilung präventiv wie kurativ unterstützt. Für unser aktuell wichtigstes, d. h. strategisches Thema – das des Cloud-Business bzw. des damit einhergehenden, sogenannten „Cloud-Mindset“ – deuten unsere aktuellen, jedoch eher langfristig angelegten Projekte „Unlearning Hierarchy“ und Entwicklungsprogramme für Führungskräfte unter dem Motto „Leadership is a Mindset – not a formal role“ auf die

von Herrn Stenzel im Kapitel „LeadersSHIFT“ skizzierten Szenarien in der von uns zukünftig angestrebten Führungskultur hin.

Vielleicht oder hoffentlich *auch* inspiriert durch sein oben beschriebenes Arbeitsumfeld bei der SAP SE, leistet Stefan Stenzel mit diesem Buch daher wertvolle Transformationsarbeit zwischen Einkäufer bzw. Kunden/Coachees und Coaching-Anbieter – könnte man das Buch auch als *eine* wichtige Kundenstimme in einem von Coaches durchgeführten Design-Thinking-Workshop zum Produkt „Coaching der Zukunft“ sehen.

In diesem Sinne bleibt mir nur noch, Herrn Stenzel für sein Buch intensive Resonanz im Markt zu wünschen. Auf dass wir Firmenvertreter dort auch in Zukunft externe Coaching-Services vorfinden, welche uns in unseren Themen unterstützen bzw. auf der Höhe der Zeit und damit für uns als Einkäufer und Nutzer interessant sind, und die SAP SE *insgesamt* dadurch ihre Kunden auf ihrem Weg in eine erfolgreiche Zukunft unterstützen kann.

Global VP, People & Organizational Growth, SAP SE, Walldorf, Deutschland
Walldorf, Deutschland
September 2021

Daniel Vonier

Vorwort

Wurde auf den Coaching-Fachtagungen und -Kongressen der letzten Jahre die „Zukunft des Coachings“ thematisiert, geschah dies oft mit einer starken Einengung auf die Einsatzmöglichkeiten und Wirksamkeitsstudien verschiedener digitaler Medien in der Coach-Coachee-Interaktion. Ferner wurden Veränderungen eher aus der Coach- als aus der Coachee-, d. h. Kunden-/Klienten- und Umwelt-/Marktperspektive gedacht. Der Kunde resp. Coachee in *seiner* Arbeits- und Lebenswelt existierte scheinbar für manche Coaches nicht. Es scheint fast so, als wäre einigen *Business*-Coaches das Interesse an der **sich ändernden Business-Welt** ihrer Klienten verloren gegangen. Im Rahmen der Kompetenzanforderung für Coaches nennt man so etwas **Feldkompetenz**. Dies ist umso verwunderlicher, da viele der Fragestellungen der Klienten genau durch diese Umwelt bzw. deren Wahrnehmung angestoßen und das *systemische* Denken von manchen Coaches wie eine Monstranz vor sich hergetragen wird.

Um jedoch umfassender abzuschätzen, wie ein **zeitgemäßer Service „Coaching“** in den kommenden 10–20 Jahren aussehen könnte, ist es notwendig, – neben den zukünftigen Einflüssen auf die *direkte* Interaktionsgestaltung – weitere Entwicklungen hinsichtlich der Demografie wie auch der Digitalisierung zu berücksichtigen, d. h. die dahinterliegenden, *grundsätzlichen technologischen Innovationen* (z. B. Big Data, Cloud, Hyperkonnektivität etc.) auf der Klientenseite einzubeziehen. Ferner wird in diesem Zusammenhang von den damit verbundenen **ethischen Herausforderungen** bzw. der (Neu-)Definition des „Menschlichen“ und der Humanität zu sprechen sein. Eine weitere, zentrale Fragestellung in diesem Kontext ist, warum wir überhaupt die Digitalisierung im Coaching (nicht) einbeziehen wollen/sollen, bzw. die nach der dahinterliegenden Motivation. Was sagt das alles über uns Coaches aus?

Das Buch umreißt damit eine Art „Coaching 4.0“, welches jedoch einmal *nicht* aus der dyadischen Perspektive seiner Hauptakteure, Coach und Coachee,¹ skizziert wird, sondern aus der eines **Beraters** und unternehmensinternen **Service-Designers**

¹Obwohl der Begriff „Klient“ oder „Kunde“ – insbesondere im Rahmen des Begriffes „Dienstleistung“ – sich mit etwas Passivem oder gar Rezeptivem verbindet und im Coaching-Kontext daher nicht stimmig ist (der Coachee oder Coaching-Partner sollte eine aktive bzw. co-kreative Rolle haben), soll er hier bewusst verwendet werden, um die Business- Perspektive des Buches zu betonen.

(z. B. Personalentwickler). Die Basisdaten für die neuen „Features and Functions“ im Rahmen eines potenziellen „Product Relaunch“ stammen dabei aus den wahrgenommenen Veränderungen und Tendenzen der Arbeits- und Lebenswelt i. w. S. und eben *nicht* nur aus dem Umfeld von Coaches oder (der HR-Abteilung in) Unternehmen.

Schon jetzt sei darauf hingewiesen, dass der Coach auch in Zukunft aller Wahrscheinlichkeit nach *keine* eierlegende Wollmilchsau sein muss oder eines fernen Tages komplett von „**Robocoaches**“ ersetzt werden wird. Coaches (wie auch alle anderen Zeitgenossen) werden jedoch nicht umhinkönnen, sich intensiver mit den wirtschaftlichen und den sie begleitenden, technischen Neuerungen zu beschäftigen. Definierte sich der „**Business-Coach**“ bisher eher über die anvisierte oder vornehmlich bediente Kundengruppe, ist nach Ansicht des Autors zukünftig ein tieferes Verständnis der neuen Lebens- und Arbeitswelt der Erwerbstätigen unerlässlich, um bei den kommenden Klienten mit ihren enorm wachsenden und immer mehr Lebensbereiche umfassenden Anforderungen an das Selbstmanagement überhaupt noch glaubhaft ankoppeln zu können. Die hier geforderte Glaubwürdigkeit wird – wie schon immer – dann am größten sein, wenn in den kommenden Jahrzehnten auch die Coaches ihr eigenes **Coaching-Business** zumindest in Teilen den Markt- und Kundenerwartungen einer neuen Generation anpassen.

Letztere sind z. B. durch „To go“-Angebote, Identitäts- und Realitätsvielfalt, hohe Mobilität, kürzere Aufmerksamkeitsspannen, permanent verfügbare und sehr nutzerfreundliche Smartphone-Anwendungen und IT-Zahlverfahren geprägt. Diese **neuen Kundengenerationen Y** (ca. ab 1980) und **Z** (ca. ab 1995) sind z. B. „always on“, sehr gut vernetzt, teilen sich gerne mit bzw. teilen (z. B. Bewertungen) schnell mit anderen. Sie schätzen einfache Prozesse, sind eher ungeduldig, mittels Messenger-Diensten und Feeds stets informiert, durch permanente Vergleichsmöglichkeiten preissensitiv und wenig markenloyal. Mit ihrem Wissen um den permanenten bzw. akzeptierten Datenabfluss bei jeder Nutzung ihrer Endgeräte erwarten sie im Gegenzug einen stark individualisierten Servicezuschnitt. Dass bei all dem der Spaß und die Umwelt nicht zu kurz kommen dürfen, versteht sich von selbst! So weit die zugegebenermaßen sehr grobe Skizze der neuen Kunden.

Doch der bei dieser Generation allseits erwartete Spaß soll sich dabei natürlich nicht nur auf die Rolle des privaten Konsumenten und gewerblichen Produzenten bzw. Erwerbstätigen beschränken. Denn diese scharfe inhaltliche, zeitliche und räumliche Rollenteilung wird es ohnehin zukünftig immer seltener geben. Die Wortneuschöpfung aus „Produzent“ und „Konsument“ zum „**ProSument**“ ist dafür ein schöner Beleg. Damit ist potenziell jedoch auch die heute noch proklamierte Begrifflichkeit des „Business-Coaching“ (DBVC e.V.) in einem polarisierenden Sinne eigentlich nicht mehr passend. „**Life-Coaching**“ – oder Ähnliches – wäre daher wohl treffender, wäre wahrscheinlich aber bei Teilen der *heutigen* Leserschaft dieses Buches (im Gegensatz zur USA) in der Breite vielleicht jedoch (noch) nicht anschlussfähig. Allgemeiner Erwartungsmaßstab für diese Anschlussfähigkeit auch von Coaching-Dienstleistungen sind somit die Serviceleistungen von Google, Amazon, eBay, Facebook, Netflix, Spotify, Uber und Konsorten. Deren Entwicklung

sowie neue, digitale Dienstleistungen am Markt stellen zukünftig eine permanente Herausforderung für jeden Anbieter dar und sollten daher wachsam beobachtet werden.

Ursache bzw. Kontext für diese veränderten Kundenerwartungen ist die sogenannte „Internet-, New oder **Digital Economy**“. In diesem Kontext gilt es zwei weitere Begriffe näher zu beleuchten: Disruption und Plattform. **Disruption** beschreibt dabei einen asymmetrischen Wettbewerb zwischen z. B. verschiedenen Geschäftsmodellen, bei denen das angegriffene Unternehmen das eigene Modell meist modifizieren oder gar revidieren muss. In vielen Branchen ist dabei die **Digitalisierung** ein wichtiger Disruptionstreiber. Die viel zitierten **Plattformen** sind dabei die Voraussetzung für so ein digitalisiertes Geschäftsmodell, bei dem sich ein IT-Anbieter mit einem virtuellen Marktplatz zwischen den Hersteller/Anbieter und den Endkunden schiebt und damit Geld verdient, dass man als Anbieter – bildlich gesprochen – einen Stand auf diesem Marktplatz aufmachen darf. Ohne meist selbst etwas Konkretes zu verkaufen, definiert er potenziell mit zunehmender Marktmacht im kritischsten Fall sukzessive die Ausgestaltung, Preise und Spielregeln des Marktgeschehens. Weitere Einnahmequellen sind die Unmengen von Daten („**Big Data**“), die beim Handel auf dem Marktplatz anfallen. Daten darüber, wer, was, wo, wann, wie etc. gekauft hat, gilt es in sogenannten „Smart Data“ (z. B. durch Korrelationsanalysen) so aufzubereiten, dass sie wiederum den Kaufanreiz durch das verbesserte oder neu daraus entwickelte Produkt selbst und/oder das Käuferlebnis steigern – und dies möglichst schnell, effizient und effektiv, um mit einer weiteren, den Markt und die Kunden überraschenden **Innovation** Erstgewinne abschöpfen zu können.

Infolge der national wie international sehr unterschiedlichen **Reifestufen hinsichtlich der Digitalisierung** in den verschiedenen Branchen wird es nicht zu vermeiden sein, dass manche Leser je nach Herkunft die beschriebenen Konzepte als unreal, unrealistisch und auch verunsichernd bewerten. Wer es angesichts des sich aktuell vollziehenden Wandels jedoch vorzieht, im **Elfenbeinturm** der eigenen akademischen Sozialisation und bisherigen unternehmerischen Erfahrungen zu verbleiben, wird wahrscheinlich nur noch die buchstäblich aussterbende Zielgruppe der Traditionalisten und Babyboomer bedienen können.

So bleibt wie bei allen Veränderungsprozessen einiges sicher bestehen, anderes wird in etwas Neues transformiert oder erhält auch einfach nur eine zeitgemäßere Verpackung – ist in Teilen der berühmte alte Wein in neuen Schläuchen. Einiges wird aber entweder nur durch Spezialisierung und/oder in einem sehr vielfältigen **Ökosystem** an ergänzenden Anbietern bzw. Themen in Kombination mit Coaching als Service angeboten werden. Vielleicht geht aber auch der geheime Wunsch mancher Coaches in Erfüllung, dass das Coaching sich in seiner heutigen Form als zwar etwas angestaubtes, aber deshalb umso hipperes Nischenprodukt am Markt weiterhin behaupten kann. Das vorliegende Buch soll angesichts der vielen neuen Entwicklungen eine Einschätzung der Chancen zur Erfüllung dieses Wunsches ermöglichen.

Als Mitglied bzw. Mitbegründer des „Deutschen Bundesverband Coaching e.V.“ (DBVC e.V.) 2004 und damit als Teil der Verbandslandschaft in der Rolle des Unternehmensvertreters bzw. Einkäufers von Coaching-Leistungen würde der Autor jede Form

der Resonanz und Diskussion auf die z. T. sicher irritierenden Informationen und Herausforderungen mit dem Ziel der notwendigen, diskursiven Fortentwicklung des Formates „Coaching“ begrüßen. Eine von ihm speziell dazu entwickelte Webpage (www.coaching-reset.de) lädt daher zu konstruktiven Kommentaren und Austausch ein.

Karlsruhe, Deutschland

Stefan Stenzel

Danksagung

Wie allen Autoren liegt es auch mir am Herzen, mich bei meinem Umfeld für die Inspiration, Geduld und Kraft zu bedanken, ohne die dieses Buch nicht zustande gekommen wäre.

Da ist zunächst meine Familie als Kraft- und Inspirationsquelle. Besonderer Dank gilt hier als Erstleserin zunächst meiner **Frau**. Ihren vergleichsweise niedrigen „Preis“ von drei exklusiven Abendessen werde ich mit Dankbarkeit und voller Vorfreude erfüllen. Dass sie sich selbst nach den unzähligen ausgeschlagenen Wochenendausflügen bzw. -wanderungen bzw. meinen Schreibstunden während unserer Urlaube nicht von mir hat scheiden lassen, würde ich gerne auf die anhaltende Gültigkeit unseres gegenseitigen Versprechens „in guten wie in schlechten Tagen“ zurückführen. Aber wir werden dies sicher zumindest bei einem der Abendessen thematisieren.

Meinem **Sohn** und seinen Altersgenoss:innen als Angehörigen der nächsten „Generation Z“ möchte ich danken, dass sie mir mein zuweilen etwas verwundertes Nachfragen hinsichtlich ihrer anderen Lebens-, Arbeits- oder zuweilen überraschenden Denkweise geduldig nachgesehen haben. Bewundernswert war für mich, zu erleben, wie (zumindest oberflächlich) nüchtern und mit welchem Realismus sie auf die vielfältigen, von uns Babyboomern hinterlassenen Herausforderungen blicken. Gespannt bin ich, zu erfahren, ob mein Sohn nach seinem baldigen Eintritt ins Berufsleben und nach 3–5 Berufsjahren einige meiner Hypothesen zu der neuen Lebens- und Arbeitswelt um die Jahre 2030/35 bestätigen wird und ggf. das Buch dann affirmativ nickend oder aber mitfühlend lächelnd wieder in sein noch verbliebenes, kleines, physisches Bücherregal zurückstellt. Deshalb möchte ich voller Stolz dieses Buch insbesondere ihm und seiner Generation bzw. den sich bei ihm konstant zeigenden Veränderungen, seinem Wachstum, seiner zunehmenden, persönlichen Autonomie, der großen Leidenschaft für seine Themen, seiner inneren Stärke und Lebensfreude (wegen bzw. trotz COVID-19) widmen. Ganz im Sinne des von mir (als Leitstern für die Kindererziehung) sehr geschätzten Gedichtes „Eure Kinder“ von Khalil Gibran hoffe ich als „Bogen“ fest genug gewesen zu sein.

Als einer der letzten Vertreter der Arbeitnehmer- bzw. Babyboomer-Generation, die in ein und demselben Unternehmen für mehr als zwei Dekaden arbeiten, muss ich im Falle meines Arbeitgebers, der **SAP SE**, feststellen, dass er es mir überwiegend einfach ge-

macht hat, ihn als meine berufliche Heimat zu sehen und zu seinem Erfolg zumindest in Mikroaspekten beitragen zu können. In menschlicher Hinsicht durch viele inspirierende Kolleg:innen wie auch die sich durch große Weltoffenheit, Innovationsfreude, Professionalität, den Liberalismus und das Vertrauen und (zuweilen etwas zu viel) Dynamik auszeichnende SAP-Kultur. Sehr gerne denke ich hier an die ritualisierten Spaziergänge nach dem Mittagessen mit meinem früheren bzw. langjährigen Kollegen und Freund, **Peter Boback**, bei denen wir u. a. die kleinen und großen Linien der Personal- und Führungskräfteentwicklung bzw. von HR *insgesamt* mit Leidenschaft diskutierten.

Fachlich ermöglichte mir die SAP SE tiefere Einblicke und vielfältige Erfahrungen bzgl. der verschiedensten Entwicklungen der digital geprägten Unternehmenswelt im Allgemeinen bzw. neuester Innovationen in der IT- bzw. Softwarebranche im Speziellen. Ohne dieses anregende „Biotop“ wäre das Buch nicht zustande gekommen. So hat mir das Surfen auf meinem „beruflichen Meer“ über Jahre viele interessante, zuweilen jedoch auch herausfordernde Stunden bereitet.

Die Basisfertigkeiten, um mich dort als „blutiger Anfänger“ überhaupt über Wasser halten zu können, habe ich wahrscheinlich der breiten und fundierten Ausbildung bei „Machwürth Team International“ (MTI) insbesondere jedoch durch den OE-Profi **Helmut Meyer** zu verdanken. Seine Mentorenschaft in Praxisprojekten während meiner „Lehrjahre“ bei MTI bzw. seine große *konzeptionelle* Expertise als langjähriger, ehemaliger Redakteur der traditionsreichen Zeitschrift „Organisationsentwicklung“ legten einen sehr soliden Grundstein für meinen weiteren beruflichen Werdegang.

Durch meine lange Verantwortlichkeit für das Thema „externe Coaching-Services“ bei der SAP SE ergab sich infolge der Mitbegründung des „Deutschen Bundesverbandes Coaching“ (**DBVC e.V.**) im Jahre 2004 eine weitere professionelle Heimat. Auch hier waren es die Menschen, welche indirekt zu diesem Buch beitrugen.

Da ist zum einen **Uwe Böning**, der seit meinem Universitätspraktikum bei ihm und seiner Frau und Geschäftspartnerin, Brigitte Fritschle, meine Maßstäbe hinsichtlich eines hohen, professionellen Anspruchs im Coaching, Interessenvielfalt bzw. geistiger Offenheit, Kreativität, Kommunikationskultur und einer erfrischend-stimulierenden Streitbarkeit gesetzt hat. Dass er als Pionier des Business-Coachings in Deutschland seit Mitte der 1980er (neben dem ebenfalls heute noch aktiven Wolfgang Loos) sich bereit erklärte, das Geleitwort zu schreiben, war mir eine besondere Freude.

Der Mann, der meine „Liaison“ mit dem DBVC e.V. anbahnte, d. h. mich zur Mitbegründung des DBVC e.V. als ersten Unternehmensvertreter einlud, war **Bernd Schmid**. In den gemeinsamen Anfahrten zu verschiedensten Veranstaltungen hat er fachlich wesentlich zur Erweiterung meines Coaching-Horizonts beigetragen. Menschlich ist er eines dieser eher seltenen, aber immer wieder wohltuenden Beispiele dafür, dass Menschen von Substanz und mit Format eher bescheiden, unprätentiös, nahbar und freundlich-wohlwollend sind.

Beeindruckt mit ihrem großen unternehmerischen Tatendrang sowie ihrer besonderen Fähigkeit, Theorie und Praxis zu vereinen, hat mich meine sehr geschätzte DBVC-Kollegin **Elke Berninger-Schäfer**. Als *die* mutige Vorreiterin eines möglichst wissenschaftlich

fundierten Online-Coachings hat sie mich unwissentlich in meinem Entschluss bekräftigt, noch einmal *generell* über das Coaching-Business nachzudenken.

Karsten Drath möchte ich dafür danken, dass er mir die Relevanz des Themas dadurch aufgezeigt hat, dass er – nachdem ich ihm über Inhalte und Struktur des Buches im Frühsommer 2019 berichtete – dies sogleich in einen entsprechenden Artikel (Drath, 2019) umsetzte.

Den letzten Anstoß, meine Ideen in einem Buch zu veröffentlichen, gab mir jedoch die DBVC-Kollegin und Mitarbeiterin im Springer-Verlag, **Monika Radecki**. Mit ihren beharrlichen Ermutigungen und ihrer Bereitschaft, mir die Tür zur Verlagswelt zu öffnen, ließ ich mich schließlich auf die geistige Schwanger- bzw. Autorenschaft ein.

„Hebammen“ – um im Bild zu bleiben – waren zwei der wohl geduldigsten Projektmanagerinnen bzw. Lektorinnen, die sich ein Greenhorn mit seinem „Erstlingswerk“ wünschen kann: Zum einen **Christine Sheppard** und **Mareike Teichmann** vom Verlag Springer Gabler. Durch ihre Unterstützung sorgten sie immer wieder dafür, dass ich aus dem Dilemma zwischen Schreiblust und beruflichen Verpflichtungen gut herauskam, und standen mir – falls nötig – ganz pragmatisch und jederzeit mit Rat und Tat zur Seite. Ohne die Akribie und den gekonnten Feinschliff der freien Lektorin, **Katharina Harsdorf**, wären manche Passagen meiner Texte zuweilen sehr sperrige und unansehnliche Bretter geblieben.

Als Inspirationsquelle der besonderen Art möchte ich zudem Charles Grey, dem 2. Earl Grey, danken, dass er dem gleichnamigen, wundervoll aromatischen Tee (mit ein wenig Zitrone) seinen Namen gegeben hat. Er hat mich in inspirierender Weise in so manchen Denkpausen begleitet. Und zu guter Letzt den meist friedlich grasenden und schnaubenden Pferden auf der Koppel neben unserem Haus, die mit diesen Signalen ihrer Entspannung, Zufriedenheit und Sicherheit in mir immer wieder ein wohliges Gefühl zum Lesen, Denken und Schreiben geschaffen haben. Meine Muse heißt mit Vornamen daher nicht „Pappel“, sondern „Pferd“.

Literatur

Drath, K. (August 2019). Das Coaching der Zukunft. *Training aktuell*, 40–43.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Literatur	24
2	Technologische Veränderungen: Digitalisierung bzw. Big Data	27
2.1	Hardware- bzw. Prozessorenentwicklung: kein Ende in Sicht!?	31
2.1.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	38
2.1.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	44
2.1.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	61
2.2	Big Data fürs „Big Business“: jederzeit und von jedem	64
2.2.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	67
2.2.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	69
2.2.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	74
	Literatur	75
3	Demografische und soziologische Gesellschaftsveränderungen:	
	Diversity als Chance und Herausforderung	81
3.1	Die Altersdiversität: eine demografische Herausforderung nicht nur in Deutschland	96
3.1.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	96
3.1.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	109
3.1.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	118
3.2	Die Gender-Diversität: eine nur vermeintliche Frauenfrage	124
3.2.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	132
3.2.2	Vermutete Konsequenzen für den Service „Coaching“	137
3.2.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	138
3.3	Die kulturelle Diversität in einer globalisierten Lebens- und Arbeitswelt	140
3.3.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	147
3.3.2	Vermutete Konsequenzen für den Service „Coaching“	154
3.3.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	159
	Literatur	161

4 (Sozial-)Psychologische Gesellschaftsveränderungen:	
ambidextrisches Handeln in VUCA-Situationen	167
4.1 Von der VUCA-Manie und dem „Sowohl-als-auch“-Paradigma	168
4.1.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	172
4.1.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	190
4.1.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	195
4.2 Lern- und Veränderungsfähigkeit als die einzige Konstante	197
4.2.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	198
4.2.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	201
4.2.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	203
4.3 Identität in der Postmoderne: selbstvermessene „Dividuen“ in „Crazy Quilts“	208
4.3.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	213
4.3.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	219
4.3.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	223
4.4 Reflexive Lebensführung anstatt solipsistischem „Business-Coaching“	230
4.4.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	234
4.4.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	240
4.4.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	247
Literatur	251
5 Veränderungen in Wirtschaft und Unternehmen	259
5.1 Die Geschäftsmodelle der New Economy: die Kunst, mit „nichts“ Geld zu machen!	263
5.1.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	267
5.1.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	269
5.1.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	276
5.2 Die Digitalisierung von HR und von Führung: Daten als Produktivitäts- und Innovationstrigger	282
5.2.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	285
5.2.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	291
5.2.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	292
5.3 Die neuen Beschäftigungsverhältnisse: typisch oder nicht? Je nachdem!	293
5.3.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	298
5.3.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	301
5.3.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	303
5.4 Kompetenzaufbau und -erhalt: Nie war er wichtiger als heute!	305
5.4.1 Vermutete Konsequenzen für den Klienten	314
5.4.2 Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	326
5.4.3 Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	327

5.5	Von der Laufbahn und Karriere zur Erwerbsbiografie in einem sehr langen Erwerbsleben	332
5.5.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	333
5.5.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	334
5.5.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	335
5.6	LeaderSHIFT: vom „Entweder-oder“ zum „Sowohl-als-auch“	338
5.6.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	344
5.6.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	374
5.6.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	380
	Literatur	381
6	Ethik als Imperativ für die kommenden Veränderungen (im Coaching) . . .	393
6.1	Vermutete Konsequenzen für den Klienten	408
6.2	Vermutete Konsequenzen für den „Service Coaching“	416
6.3	Vermutete Konsequenzen für den Coach und das Coaching	428
	Literatur	434
7	Statt eines Nachwortes: Vordenken in Szenarien	437
	Literatur	443

Über den Autor



Stefan Stenzel absolvierte sein Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie mit dem Nebenfach Betriebswirtschaft in Heidelberg und Mannheim. Nach einer Tätigkeit als Trainer Consultant bei der Unternehmensberatung „Machwüth Team International“ (MTI) arbeitet er seit 2001 bei der SAP SE als HR Senior Expert Consultant in den Rollen eines Projekt- und Programmmanagers, Instructional Designers, Moderators, Trainers im Bereich Führungskräfteentwicklung im globalen Kontext. Dies gilt auch für seine Tätigkeit als interner Coach bei der SAP SE seit 2002.

Konkret war und ist er neben laufenden Projekten und oben genannten Tätigkeiten nahezu durchgängig zuständig für die globale Bereitstellung externer Coaching-Services für alle Managementlevels der SAP SE.

Seine erste kombinierte OE-Coaching-Ausbildung erhielt er bei MTI durch den damaligen Redakteur der Zeitschrift „Organisationsentwicklung“, Helmut Meyer, im Jahr 1998, seine erste *reine* Coaching-Ausbildung im Jahr 2003 im „Helm-Stierlin-Institut“ in Heidelberg bei Wilhelm Backhausen.

2004 war er erweitertes Gründungsmitglied bzw. erster Unternehmensvertreter (FCIO) im DBVC e.V. Dort ist er heute Co-Lead im Fachausschuss Forschung und Mitglied des Sachverständigenrats sowie der Fachgruppe der Unternehmensvertreter.

In Intervallen ist er Jury-Mitglied für den Coaching-Award des ICF Deutschland.

Als Autor und Speaker schreibt bzw. spricht er zu den vorab genannten Themen.

Kontaktdaten:

E-Mail-Adresse: kontakt@coaching-reset.de

Webpage: www.coaching-reset.de

LinkedIn-Profil: <https://de.linkedin.com/in/stefan-stenzel-3949854>

XING-Profil: https://www.xing.com/profile/Stefan_Stenzel2

Abbildungsverzeichnis

Abb. 2.1	Die exponentiell zunehmende Rechenleistung gemäß dem Moore'schen Gesetz. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	32
Abb. 2.2	Die Singularität und exponentiell zunehmende Rechenleistung. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	32
Abb. 2.3	Die vier Arten und Reifestufen von Chatbots. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	36
Abb. 2.4	Themenumfang und Konversationskomplexität als Indikatoren der Natürlichkeit. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	37
Abb. 2.5	Mit Wearables über alle Sinne jederzeit bzw. allorts informiert sein. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	41
Abb. 2.6	Einsatzmöglichkeiten von KI im Coaching-Prozess in den nächsten 5–10 Jahren. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	49
Abb. 2.7	Ideen zukünftiger Servicevarianten im digitalen Coaching © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	56
Abb. 3.1	Anzahl Gesamtbevölkerung und Personen mit Erwerbspotenzial zwischen 20 und 66 von 2022–2060 (Datenquelle: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; Variante 1). © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	82
Abb. 3.2	Altersverteilung der Bevölkerung von 2022–2060. (Quelle: 14. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; Variante 1). © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	83
Abb. 3.3	Handlungsfelder der lebensphasenorientierten Personalpolitik. (Quelle: Mit freundlicher Genehmigung von Rump 2011, S. 32; erstellt durch den Autor)	89
Abb. 3.4	Altern in den verschiedenen Zeitaltern. (Quelle: GDI, 2015, S. 4; mit freundlicher Genehmigung durch © GDI 2015; erstellt und modifiziert durch den Autor)	100
Abb. 3.5	Die vier Szenarien des digitalen Alterns. (Quelle: GDI, 2015, S. 36; mit freundlicher Genehmigung durch © GDI 2015; erstellt und modifiziert durch den Autor)	101

Abb. 3.6	Zusammenstellung der Ursachen (bzw. Ansatzpunkte) für fehlende bzw. mehr Gendergerechtigkeit (© Stefan Stenzel, All Rights Reserved)	133
Abb. 3.7	Das EPRG-Modell und seine speziellen Coaching-Varianten. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	142
Abb. 3.8	Die Abhängigkeit der Interkulturalitäts- von der Internationalisierungsstrategie. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	156
Abb. 4.1	Die Kondratjew-Zyklen und die Beschleunigung technischer Erfindungen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	169
Abb. 4.2	Das VUCA-Akronym als Diagnoseraster, Handlungsleitfaden und im Erleben. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved; adaptiert nach Hieronymi, 2016, S. 10–16)	171
Abb. 4.3	Managementansätze gestern und heute. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	173
Abb. 4.4	Die Unterschiede des Managements 1. und 2. Ordnung. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	183
Abb. 4.5	Das Tetralemma in verschiedenen Kontexten; adaptiert nach F. Simon, 2007, S. 72; mit freundlicher Genehmigung von © F. Simon, 2007 . . .	186
Abb. 4.6	Der Mensch bzw. die Organisation zwischen festen und losen Zuständen; adaptiert nach F. Simon, 2007, S. 84; mit freundlicher Genehmigung von F. Simon, 2007	187
Abb. 4.7	Dilemmata/Paradoxa im „Service Coaching“ und deren mögliche Auflösung. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	190
Abb. 4.8	Idee eines dreistufigen, integrierten (syst.-konstrukt.) Serviceangebotes im Coaching. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	194
Abb. 4.9	Entstehungsbedingungen und Kontexte von Zeit- und Leistungsdruck (Quelle: Handrich et al., 2016, S. 155–168; Zusammenstellung durch den Autor; © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	234
Abb. 4.10	Erscheinungsformen von Zeit- und Leistungsdruck (Quelle: Handrich et al., 2016, S. 169–178; Zusammenstellung durch den Autor; © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	235
Abb. 4.11	Gestaltungsoptionen zur Reduzierung von Zeit- und Leistungsdruck (Quelle: Handrich et al., 2016, S. 184–190; Zusammenstellung durch den Autor; © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	239
Abb. 4.12	Konsequenzen von Zeit- und Leistungsdruck. (Quelle: Handrich et al., 2016, S. 226–232; Zusammenstellung durch den Autor; angelehnt an © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	240
Abb. 5.1	Technologiewechsel durch Disruption – „The Innovator’s Dilemma“. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	260
Abb. 5.2	Die vier Stufen der industriellen Revolution. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	260

Abb. 5.3	Die vier wichtigsten Technologiefelder der Industrie 4.0. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	261
Abb. 5.4	Die Unterschiede zwischen Old und New Economy. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	262
Abb. 5.5	Two-sided Markets/Plattformen im Coaching. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	265
Abb. 5.6	Der Gewinn je Mitarbeiter bei DAX- und US-Tech-Riesen 2017. (Quelle: Statista, Mathias Brandt, Creative Commons: BY/ND) (https://de.statista.com/infografik/14844/dax-unternehmen-versus-us-tech-riesen/ . Zugegriffen am 18.02.2021)	266
Abb. 5.7	Die Überlegenheit des Plattform-Index. (Quelle: mit freundlicher Genehmigung von © Holger Schmidt, TheOriginalPlatformFund.de (Quelle: TheOriginalPlatformFund.de; mit freundlicher Genehmigung von Dr. H. Schmitt. Zugegriffen am 21.09.2021) 2021)	267
Abb. 5.8	Die sechs Stellschrauben des Produktnutzens („Utility Levers“). (Quelle: Angelehnt an Chan & Mauborgne, 2005, S. 121; übersetzt, modifiziert und ausgefüllt durch den Autor© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	274
Abb. 5.9	Eine Auswahl von Geschäftsmodellen des „Business Model Navigator“ (BMN) und ihr Transfer in den Coaching-Bereich. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	275
Abb. 5.10	Einschätzung der aktuellen (2021) Situation der Plattformen bzw. deren Betreiber. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	280
Abb. 5.11	Privatleute als Kunde/Coachee/Nutzer einer Plattform für Coaches. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	280
Abb. 5.12	Unternehmensvertreter als Kunde/Nutzer einer Plattform für Coaches. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	281
Abb. 5.13	Coaches als Kunde/Nutzer einer Plattform für Coaches. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	281
Abb. 5.14	Reifestufen und Kernthemen der Digitalisierung von HR-Systemen (© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	283
Abb. 5.15	Erwerbsarbeit zwischen Entgrenzung/Orts(un)abhängigkeit und Digitalisierungsgrad. (Quelle: Adaptiert nach BMAS, 2016, S. 19, modifiziert durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung durch das © IIT, 2016)	296
Abb. 5.16	Plattformarbeitstypen und ihre Entgrenzung/Orts(un)abhängigkeit bzw. spezielle Zielgruppe. (Quelle: Adaptiert nach Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017, S. 7, adaptiert durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung der © Friedrich-Ebert-Stiftung, 2017)	297

Abb. 5.17 Plattformarbeitstypen und ihr Integrationsgrad beim Auftraggeber bzw. ihre Autonomie. (Quelle: BCG Henderson Institut, 2019, S. 8, adaptiert durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung der © Boston Consulting Group (BCG), 2019)	297
Abb. 5.18 Vor- und Nachteile der neuen Arbeitsformen für Erwerbstätige und die Organisation. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	299
Abb. 5.19 Potenzielle Vor- und Nachteile der Homeoffice-Arbeit für Beschäftigte. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	301
Abb. 5.20 Potenzielle Vor- und Nachteile der Homeoffice-Arbeit für Unternehmen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	302
Abb. 5.21 Erfolgreiches Verhalten als Ergebnis einer Wechselwirkung vieler Faktoren. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	308
Abb. 5.22 Räumliche Gestaltungsmerkmale und ihre intendierten Assoziationen und Wirkungen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	311
Abb. 5.23 Paradigmenwechsel von der Qualifikation zur Kompetenz (© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	313
Abb. 5.24 Die Schwerpunktverschiebung von den Fertigkeiten zu den Fähigkeiten (© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	314
Abb. 5.25 „Co-Destiny“: Erfolgsfaktoren einer Change- und Risikogemeinschaft. (Quelle: Angelehnt an Rump, Sattelberger & Fischer (2006), S. 82; adaptiert durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung von © Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2006. Wiesbaden. All Rights Reserved)	316
Abb. 5.26 Die 13 Schlüsselkompetenzen, um Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten. (Quelle: Angelehnt an Rump, Sattelberger & Fischer, 2006, S. 21 f.; modifiziert durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung von © Gabler Verlag Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden 2006. All Rights Reserved)	317
Abb. 5.27 Das alte, lineare und neue, nonlineare Lebensmodell. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	320
Abb. 5.28 Das Verhältnis von Qualifizierungs- und Anwendungsphasen im Wandel der Zeit. (Quelle: Angelehnt an: Baitsch, 1998, mit freundlicher Genehmigung von © Waxmann bzw. des Autors 1998. All Rights Reserved)	321
Abb. 5.29 Das zukünftige Verständnis der Karriereentwicklung (adaptiert nach Josh Bersin; mit freundlicher Genehmigung von Josh Bersin, © The Josh Bersin Company 2021)	334
Abb. 5.30 Die Gen Z als Kooperationspartner in Konsumentenrolle. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	341
Abb. 5.31 Die Gen Z als Kooperationspartner in Produzentenrolle (d. h. Mitarbeiter- oder FK-Rolle). © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	341

Abb. 5.32 Themenaufriß des Kapitels „LeaderSHIFT“. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	344
Abb. 5.33 Themenaufriß für den Begriff des „Selbst“. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	345
Abb. 5.34 Super- und Self-Leadership als „Missing Link“ bei den postheroischen Führungsmodellen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	356
Abb. 5.35 Aspekte der Macht beim individuen- und prozesszentrierten Führungsansatz. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	358
Abb. 5.36 Unterscheidungskriterien von ver- und geteilter Führung. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	359
Abb. 5.37 Potenzielle Vorteile von Shared Leadership für verschiedene Zielgruppen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	360
Abb. 5.38 Vorteile und Herausforderungen räumlich verteilter Teams. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	362
Abb. 5.39 Denk- und Handlungsweisen traditioneller und offener Führungsansätze. (Quelle: angelehnt an Li, 2010, S. 213; übersetzt durch den Autor; mit freundlicher Genehmigung von © Wiley 2010. All Rights Reserved)	371
Abb. 5.40 Prinzipien und (Kern-)Aufgaben des Network-Leaders (© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	372
Abb. 5.41 Das „Ambidextrie-Triplett der Führung“. Ein integratives Metamodell zukunftsweisender Führung. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	373
Abb. 5.42 Ambidextrie als Folge eines Transformationsprozesses über Super- und Self-Leadership. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	376
Abb. 5.43 Das „Ambidextrie-Triplett des Coachings“. Ein integratives Metamodell zukunftsweisender Coaching-Themen. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	377
Abb. 5.44 Der Transformationsprozess im Rahmen des „Ambidextrie-Tripletts des Coachings“. © Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved	379
Abb. 6.1 Unterscheidungskriterien zwischen Mensch und Maschine hinsichtlich des „Innenlebens“. (© Stefan Stenzel 2022. All Rights Reserved)	397
Abb. 6.2 Digitale Ethik als die bewusste Identifikation, Reflexion bzw. Entscheidung über Zielkonflikte. (adaptiert nach Initiative D21, 2017; mit freundlicher Genehmigung der © Initiative D21, 2017)	430