



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Ambidextrie und Coaching | S 37

Coaching-Tool

Berg der Entwicklung | S 42

Wissenschaft

Gendersensibles Coaching | S 49

Digitale Führung und Coaching

Prof. Dr. Sabine Remdisch im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2020

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €



Der Coach als Konflikt- und Krisenmanager

Begleitung eines Unternehmers in der Krise

Von Anke Sommer

Emotionen spielen in vielen Coachings eine wichtige Rolle. Sie können Reflexion anregen, Aha-Momente ermöglichen oder der nachhaltigen Verankerung von Einsichten dienen. Im hier vorgestellten konfliktgeladenen Praxisfall führte das Hinterfragen starker emotionaler Reaktionen des Kunden zur Bewusstmachung deren biografischer Ursachen. Zugleich wurden Entemotionalisierungstechniken eingesetzt. Dies ist kein Widerspruch, sondern ermöglicht die Krisenbewältigung auf Sach- und Handlungsebene.

Störungen im Unternehmen werden oft erst dann angesprochen, wenn sie als schwere Konflikte und Krisen nicht mehr ignoriert werden können. Im vorliegenden Fall ist ein Architekt, Gründer und Inhaber eines großen Architekturbüros mit zwei Niederlassungen, in eine solche Krise geraten. Das Unternehmenssystem hatte bereits unter den Folgen der persönlichen Krise zu leiden und wurde in der Begleitung gleichermaßen beachtet. Ziel war es, den Unternehmer selbst wie auch seine Firma wieder aus der Krise zu führen. Dafür wurden vor allem die dahinterliegende Grundstörung sowie alle relevanten Folge-Störungen identifiziert und bearbeitet.

Methodisches Vorgehen

Der Coach setzte das Konzept der LEADERSHIP-Arbeit nach Anke Sommer, die SOMMER-METHODE ein, das auf sechs zusammenhängenden Leadership-Kriterien basiert. Diese wurden nacheinander umgesetzt. Folgende Leadership-Kriterien standen im Zentrum der Arbeit: *Sensibilität – Ordnung – Mut – Macht und Gefühl – Erfolg – Reformen.*

Bei dem Konzept handelt es sich um ein soziologisch orientiertes Coaching-Modell für Unternehmer und Führungskräfte. Nicht das Problem steht im Vordergrund, sondern das Prinzip „Ursache und Wirkung“. Im Fokus stehen zwischenmenschliche Beziehungen, Gesamtentwicklungen und Auswirkungen auf das soziale Miteinander. Deshalb schaut der Coach, der mit diesem Ansatz arbeitet, von außen auf das Geschehen, um die Signale zu erkennen, die auf Ursachen von Störungen hinweisen. Seine Arbeit folgt immer dem *Grundsatz der Handlung mit positiver Konsequenz zum Nutzen aller.*

Da jeder Ursprung individuell ist, braucht jeder Kunde eine individuelle Herangehensweise. Mit diesem Ansatz finden Coach und Kunde die historischen Ursprünge aktueller Probleme heraus und entstören sie. In dieser Arbeit folgt der Coach dem Prozess, in dem der Unternehmer und das Unternehmen stehen. Im Vordergrund des Prozesses steht das Unternehmen. Dahinter steht der private Prozess des Kunden,

der oft parallel zur unternehmerischen Krise mitläuft. Hier braucht es die Kompetenz des Coachs, nicht seine eigene Vorstellung von dem Problem zu kreieren, sondern nah an den Fakten des Problems zu bleiben und zu erkennen, welcher historische Hintergrund zur jetzigen Störung geführt hat. Hier setzt seine spätere Entstörungsarbeit an. Im Einzelnen besteht das Modell aus sechs Teilbereichen, die je für eines der sechs Kriterien stehen:

Körpersignalarbeit – Sensibilität

Das Ziel der Körpersignalarbeit ist es, die eigenen unbewussten und in der Körpererinnerung eingespeisten Signale sichtbar, bewusst und verständlich zu machen. Dazu wird der Blick auf den eigenen Körper und dessen Reaktionen gelenkt und versachlicht. Der Kunde lernt, auf Signale zu achten, die kontinuierlich von seiner körperlichen Ebene ausgehen und ihm zunächst unbewusst sind. Signale äußern sich beispielsweise in Gedanken, in der Stimmung, in vorübergehenden Hautirritationen und unbewussten Körperstellungen, die in Krisen- und Drucksituationen verstärkt auftreten. Der Kunde erhält einen ganzheitlichen und versachlichten Blick auf sich selbst und begreift, dass seine Signale auch im Außen eine Wirkung zeigen. (Sommer, 2019)

Systemarbeit – Ordnung

Systemarbeit betrachtet das Miteinander in der Welt als Mittelpunkt aller Dynamiken und Effekte. Wie gut oder schlecht es z.B. einem Unternehmen geht, kann aus systemischer Sicht darauf zurückgeführt werden, welche systemischen Faktoren durch den/die Gründer einfließen. Außerdem beeinflussen Informationen, die zusätzlich von systemrelevanten Personen eingebracht werden, den Zustand des Unternehmens. Die Systemarbeit kümmert sich darum, negative Informationen zu finden, dem systemischen Gefüge durch Bewusstmachung „zu entnehmen“ und die Ordnung (wieder) herzustellen. Das System wird innerhalb dieser Methode als ein gewachsenes Konstrukt verstanden. Es besteht aus zahlreichen Informationen. Jede für das System relevante Person trägt ihre Erfahrungen hinein. Sind diese Erfahrungen

unbewusst, so verbergen sich Haltungen und Reaktionen dahinter, deren Wirkungen von der Person nicht erkannt werden.

Persönlichkeitsentwicklung für Verantwortungsträger – Mut

Die Persönlichkeitsentwicklung umfasst sechs Schritte der nachhaltigen Veränderung, die sich wie folgt aufgliedern: Der erste Schritt zur Veränderung ist die Bewusstwerdungsarbeit, denn jede Veränderung braucht im Vorfeld eine Erkenntnis. Im zweiten Schritt wird durch Aufgreifen der Information eine Distanz aufgebaut, die den Kunden von einer bis dahin noch nicht erkannten Gewalt trennt. Im dritten Schritt wird der Kunde darauf vorbereitet, dass Veränderungen nur nachhaltig wirken, sofern das gerade Bewusstgemachte einer alltäglichen Probe standhält. An die Stelle des damals unbewussten Verhaltens rückt die neue Erkenntnis. Ist dieser Prozess geschafft, ist die Probe bestanden. Wurde die Prüfung nicht bestanden, geht es wieder zu Schritt eins. Wurde sie bestanden, geht es weiter zu Schritt vier. Der vierte Schritt besteht darin, dass der Coach den Kunden darin unterstützt, dessen intuitive Gedanken von seinem rationalen Erkennen zu trennen.

Im fünften Schritt lernt der Kunde, die Zusammenhänge in seinem Umfeld komplexer zu betrachten. Der Coach beginnt mit dem Zeigen und Aufgreifen der Störungen im bekannten Umfeld, z.B. der Krankheitsanfälligkeit einiger Mitarbeiter einer Abteilung. Eine Anhäufung von Krankheiten tritt nicht einfach so auf, sondern sie hat eine Ursache, die in Einzelfällen auch die Reaktion auf Störungen im Unternehmen darstellen kann. Er vergrößert die Sichtweise des Kunden dadurch, dass er die tatsächliche Wirkung einer Handlung im Umfeld bewusstmacht. Der sechste Schritt zeigt die Königsklasse. Der Kunde ist bewusster geworden, erkennt selbst feine Gewaltsignale und verhindert so, selbst Teil von Negativkreisläufen zu werden. In diesem Zusammenhang sind feine Gewaltsignale alte Informationen, die sich unbemerkt in die Kommunikation mischen. Jeder Mensch trägt unverarbeitete Erlebnisse in sich. Der Kunde lernt gemeinsam mit dem Coach,

zunehmend diese Signale zu erkennen, zu versachlichen und nicht mehr zu bedienen.

Konfliktmanagement mit integrierter Kooperationsstrategie – Macht & Gefühl

Konflikte können als Hinweise auf Störungen im System verstanden werden. Kommt es zum Konflikt, haben sich unbewusst negative Informationen zwischen zwei oder mehreren Personen verzahnt. Das heißt, die gegenwärtige Sachebene wird verlassen, die Emotionalität steigt und die Realität wird verzerrt wahrgenommen. Die integrierte Kooperationsstrategie zielt grundsätzlich darauf ab, die Emotionalität und damit das Störungspotenzial zu senken. Je nach Stadium kommen zunächst Akutmaßnahmen zum Einsatz. Langfristig wird gemeinsam mit dem Verantwortungsträger ein individuelles Konzept entwickelt, das die erfolgreiche und sachliche Zusammenarbeit an erste Stelle stellt.

Unternehmensentwicklung und Beziehungen – Erfolg

In positiven Systemen funktioniert das Prinzip der gesunden Symbiose. Unternehmer in Doppel- oder Mehrspitzen sowie Teams – und damit letztlich das ganze Unternehmen – können erfolgreich zum wechselseitigen Gewinn zusammenarbeiten. Grundlage hierfür ist das gemeinschaftliche Dienen einer gemeinsamen Sache. Das „Wir“ hält zusammen und wird gepflegt, während parallel jedes „Ich im Wir“ in der Unternehmung gewürdigt wird. Gleichzeitig werden Konflikte nicht mehr als gegeben akzeptiert. Gelingt es, negative Entwicklungen zu stoppen, weil sie bewusst wahrgenommen werden, kann das Unternehmenssystem immer positiver werden. Dies kann ein natürliches, erfolgreiches Wachstum begünstigen.

Integrierter Change-Management-Prozess – Reformen

Die Haltung, mit der Führung und Verantwortungübernahme geschieht, wird reformiert. Das umfasst u.a. das Einbinden der Persönlichkeit und förderlicher Prägungen

des Verantwortungsträgers in dessen Führungs- und Entwicklungsarbeit, individuelle Creative Leadership-Methoden sowie die agile Kommunikation zum Umgang mit Prozess-Situationen.

Der Fall: Ein Unternehmer in der Krise

Der Kunde kommt zum Coach, weil es ihm seit einiger Zeit sichtlich schlecht geht. Es zeigt sich, dass er sich in einer persönlichen Krise befindet und sich die Folgen längst unternehmerisch ausgebreitet haben. Probleme in seiner privaten Partnerschaft und der Verlust familiärer Besitztümer an andere Familienmitglieder machen dem Kunden zu schaffen. Sein Gesundheitszustand ist schlecht. Der Unternehmer wirkt angegriffen und emotional aufgewühlt.

Parallel dazu ist die Situation im Unternehmen angespannt. Es gibt viel Ärger mit einer der beiden Niederlassungen, insbesondere mit dem dortigen Niederlassungsleiter. Der Kunde fühlt sich von der Welt verraten, denn auch in seiner Familie gibt es ständige Konflikte. Im ersten Schritt wendet sich der Coach der unternehmerisch angespannten Situation zu. Er verschafft sich einen Überblick und leitet die notwendigen Akutmaßnahmen damit ein, dass er anregt, die obersten Verantwortlichen an einen Tisch zu holen. In diesem Zusammenhang kommt der geschäftliche Partner, der der Leiter der zweiten Niederlassung ist, mit in das Coaching hinein. Im Gespräch wird dem Kunden erstmals deutlich, dass sein vertrauter Partner schon vor langer Zeit zu seinem Gegner geworden ist. Dieser Negativ-Prozess ist weit fortgeschritten: Mittlerweile hat sich in der vom Partner geführten Niederlassung eine Kultur gebildet, in der davon ausgegangen wird, dass der Gründer unfähig ist. Die Belegschaft der zweiten Niederlassung steht hinter dem Partner, nicht hinter dem Gründer. Der Partner und Niederlassungsleiter, der ursprünglich vom Gründer zur Entlastung in das Unternehmen geholt wurde, wird in seiner Niederlassung bereits als der wahre König und Fachmann gefeiert. Dieser versucht

auch während des Coachings den Coach auf seine Seite zu ziehen. Während der Kunde kurz abwesend ist, wird in der Pause auf den Coach eingeredet. In dramatischen Worten werden die „Unwissenheit“ und „Inkompetenz“ des Kunden beschrieben. Der Coach konfrontiert beide Seiten anschließend, indem er sachlich aufgreift, was er wahrnimmt. Alle Anwesenden sind mit dieser Vorgangsweise einverstanden. Dieser Klärungsprozess führt dazu, dass nach und nach die Fassaden fallen und sich der Konflikt in Gänge zeigt. Der Niederlassungsleiter verstrickt sich nun zunehmend in Widersprüche. Der Coach arbeitet daran, dass alle Anwesenden nicht in die Wut, sondern in die Sachlichkeit gehen. Der Coach bewahrt ebenso seine sachliche Stellung, indem er Gefühle von Parteilichkeit als gegeben akzeptiert, aber für sich selbst bewusst wahrnimmt, um neutral handeln zu können. Der Coach und alle Anwesenden verabschieden sich freundlich.

Fortfolgend arbeitet der Coach die Eigenbeteiligung des Kunden an der Gesamtentwicklung heraus. Der Coach nutzt seine sachliche Außensicht dafür, die Störungszusammenhänge zu erkennen und auf die unbewusste Beteiligung des Kunden zu übertragen. Er schaut sich dabei an, was der Kunde unbewusst tut und wie er zur Störung beiträgt. Diesen persönlichen Beitrag des Kunden macht der Coach dem Kunden bewusst. An dieser Stelle des Prozesses kommen parallele Aspekte aus dem privaten Konflikt des Kunden mit zur Sprache. Muster werden aufgedeckt und verdeutlicht. Der Bewusstwerdungsprozess beinhaltet auch, dass sich der Coach und sein Kunde gemeinsam die Folgen der Störung im Gesamtunternehmen anschauen. Der Bestandsaufnahme folgt ein (Akut-)Maßnahmenplan, der zur Versachlichung führt. Der Plan adressiert alle negativen Folgen der Störung: Gute Mitarbeiter kündigen, weil sie die Atmosphäre im Unternehmen nicht mehr ertragen können oder dem Kunden den Rücken zukehren, weil sie der Sicht des Niederlassungsleiters folgen. Dieser verbreitet Falschaussagen im Umfeld, die Liquidität sinkt, die Wutanfälle im Umkreis nehmen zu. Jeder dieser Folgen wird ein Maßnahmenpa-

ket gegenübergestellt. Hier muss der Coach vordenken und den Kunden darin unterstützen, nicht in alte emotionale Zustände zu geraten, sondern sachlich zu agieren.

Innerhalb dieser Phase der Entstörungsrarbeit kommt es zur Trennung der beiden Geschäftspartner, initiiert vom Niederlassungsleiter und Kompagnon des Kunden. Der Coach verhindert durch Bewusstwerdungsarbeit beim Kunden, dass es zu einer Eskalation kommt.

In diesem Fall „verliert“ der Kunde einen Teil seines Geschäftes. Der Verlust aber ist gleichzeitig ein Gewinn, da der Kunde mittlerweile seine Eigenbeteiligung erkennen kann: Er wiederholt seinen alten Fehler nicht mehr, was zur Folge hat, dass sein Geschäft gesund wachsen kann. Die Auswahl seines ehemaligen Partners stand im Schatten seiner persönlichen Unbewusstheit. Im Wesentlichen erkannte der Unternehmer, dass er oft Menschen Vertrau-

en schenkte, die letztendlich sein Vertrauen missbrauchten. Das hatte Folgen für das Unternehmen, denn statt für das Unternehmen zu arbeiten, arbeiteten diese Menschen *gegen den Inhaber*. Der Unternehmer begriff, nicht die Menschen stellten das Problem dar, sondern seine unbewusst vorgenommene Auswahl. Auch der äußerliche Zustand des Kunden, tiefe Schatten unter den verquollenen Augen und stressbedingte Hautausschläge, verbesserten sich im Laufe der Unternehmerbegleitung zunehmend, denn der Kunde lernte, dass seine heftigen emotionalen Reaktionen auf den empfundenen Verrat eine Ursache haben, die nichts mit der firmeneigenen Geschichte zu tun hat, sondern mit seiner *eigenen Historie*. Schon seine Eltern lehrten ihre Kinder: Vertraue keinen Menschen, sie werden dich betrügen. Der sachliche Blick auf die unbewusst wirkende Dynamik, entspannte den Kunden innerlich und zeigte sich äußerlich auch mit der Abnahme seiner Signale.

Umsetzung der Methodik im Praxisfall

Weil bei dieser Methode die Persönlichkeit des Kunden der Dreh- und Angelpunkt der Veränderung ist, greift der Coach aufgrund der akuten Krisensituation schnell und sachlich die körperlichen Signale des Kunden auf und unterstützt ihn, diese in seine persönliche und die Krise seines Unternehmens einzuordnen.

Hierbei achtet der Coach darauf, den Kunden einerseits nicht zu überfordern, ihn andererseits aber auch auf die Folgen einer Nicht-Veränderung bestimmter Handlungsmuster hinzuweisen. Die Erkenntnis, welche Negativeffekte die Krise bereits jetzt auf den eigenen Körper hat und künftig haben könnte, unterstützt den Kunden in seiner Entschlossenheit, in die Veränderung seiner Situation zu gehen. Der Coach greift lediglich das äußere Erscheinungsbild des Kunden auf und verknüpft die-

„Nach schlechten Erfahrungen mit Marketing- und Vertriebsberatungen, die viel gekostet haben und nichts brachten, haben wir uns aufgrund einer sehr guten und vertrauenswürdigen Empfehlung an Ben Schulz gewandt. Bei der Arbeit mit ihm wurde sehr schnell deutlich, dass er weiß, wovon er spricht und dass er den Trainer- und Coach-Markt aus dem Effeff kennt.

Seine Vorgehensweise war vollkommen schlüssig und brachte viele neue Erkenntnisse. Uns hat besonders gut gefallen, dass er nicht bei allgemeinen Strategie-Ratschlägen stehengeblieben ist, sondern ganz konkrete Vorschläge gemacht hat, was zu tun ist.

Sehr hilfreich war und ist selbstverständlich auch, dass er jederzeit ansprechbar ist, beziehungsweise jemand in seiner Firma immer als Ansprechpartner zur Verfügung steht, der bei einem aktuellen Problem weiterhelfen kann.

Wir können Ben Schulz und sein Unternehmen von ganzem Herzen weiterempfehlen.“

Ulrich Dehner



ses mit den Umständen im Außen. Dies hat nichts mit Diagnostik zu tun. Das Aufgreifen ermöglicht den Erkenntnisprozess des Kunden. Es werden Zusammenhänge reflexiv bewusstgemacht. So wird dem Kunden klar, dass er auf laute Stimmen immer mit den gleichen Signalen reagiert, z.B. mit roten Flecken auf dem Handrücken.

Der Kunde nutzt die Fragen des Coachs, um nach und nach unbewusste, negative Sicht- und Handlungsweisen zu erkennen, die zur Unordnung im System und schließlich zur Krise geführt haben. Gerade zu Beginn der Begleitung rutscht der Kunde durch die eigene Unbewusstheit öfter in den Status „abhängig“ oder „Kind“, wird aber sofort vom Coach korrigiert. In dieser Phase sieht der Kunde den Coach als Retter an. Diese Position nimmt der Coach nicht an, sondern arbeitet kontinuierlich daran, den Kunden in seinen Handlungen unabhängig zu machen. Der Coach bietet dem Kunden Orientierung, achtet aber gleichzeitig darauf, dass beide stets auf Augenhöhe bleiben. Emotionalität und Betroffenheit sind zwar normale Begleiterscheinungen innerhalb einer solchen Krise, verhindern jedoch, auf der gegenwärtigen Sachebene voranzukommen. Daher setzt der Coach sanfte *Entemotionalisierungstechniken* ein.

Erst in der Sachlichkeit kann sich der Kunde wieder mit klarem Blick auf die Bewältigung seiner persönlichen und unternehmerischen Probleme konzentrieren. In Begleitung des Coachs, der kontinuierlich immer wieder für einen sachlichen Rahmen sorgt, gelingt es dem Kunden, zu sehen, an welchen Stellen die Verantwortung bisher nicht übernommen wurde. Der Kunde hat den Glauben verinnerlicht, dass Vertrauen zu Verletzungen führt. Beziehungen belegt er mit entsprechend negativen Emotionen. Der Coach sieht diesen Zusammenhang und trägt zur Versachlichung

des Umgangs mit Beziehungen bei, indem er den Kunden immer wieder auf sein Misstrauen und dessen Wirkung im Umfeld aufmerksam macht. Er spiegelt die Wirkung im Außen. Der Kunde erhält so eine Referenz für sachliches Herangehen an emotional aufgeladene Situationen.

Die Erfahrungen und Herausforderungen des Coachs im Prozess

Im vorliegenden Fall hat der Coach seinen Kunden in einem persönlichen und beruflichen Krisenzustand kennengelernt. Für den Coach heißt das, besonders sensibel zu werden. Dabei unterscheidet er zwischen der Personenkrise des Unternehmers und der dadurch bedingten Krise des Unternehmens. Beide Instanzen zeigen andere, aber zusammenhängende Störungssignale.

Krisen erfordern für den begleitenden Coach immer ein besonderes Selbstmanagement. Der Coach ist in solchen Fällen ein *Krisenmanager*. Es ist also wichtiger als sonst, dass er nicht nur rational funktioniert. Häufig verwechselt ein Coach die Attribute sachlich und rational. Sachlichkeit berücksichtigt Gefühle und Körperwahrnehmungen. Das ist gerade dort wichtig, wo es unangenehm und besondere Wahrnehmungskompetenz gefragt ist. Rationalität ist rein im Verstand verankert und unterdrückt die körperliche Reaktion. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass der übernommene Fall den Coach an eine Grenze bringt, denn essenzielle Fallinformationen werden nicht oder verzerrt wahrgenommen.

Der Coach braucht unbegrenzten Zugang zu Jetzt-Gefühlen, um den notwendigen Weitblick zu haben. Ist das geschafft, ist es eine Herausforderung, mit seinen natürlichen Gefühlen beim Fall zu sein und gleichzeitig sachliche Distanz zu wahren. Das geht nur, wenn der

Coach seinen persönlichen Prozess gut bewältigt hat, seine Trigger kennt und über erprobte Distanzierungstechniken verfügt.

Wie geht die Begleitung weiter?

Nach dem Entstören des aktiven Konflikts setzt der Coach parallel dazu verstärkt auf Change-Management-Prozesse und arbeitet im Folgenden auch mit den angestellten Verantwortungsträgern. Er erhöht den Bewusstseinsgrad des Unternehmers für seine Verantwortlichkeit als Inhaber und Gründer. Der Coach verdeutlicht dem Kunden seine Bedeutung für das Gesamtunternehmen, solange es sich um ein Unternehmen im klein- und mittelständischem Bereich handelt, da in dieser Größe die Themen des Inhabers noch für das ganze Unternehmen zu spüren sind.

Die Autorin



Foto: Die Hoffotografen

Anke Sommer, Begründerin der SOMMER-Methode, ist Inhaberin des INSTITUT SOMMER. Seit 27 Jahren beschäftigt sie sich mit Konfliktmanagement in Krisenumfeldern und der Führung von Prozessen mit diversen kulturellen Hintergründen und begleitet seit 15 Jahren Führungskräfte, Verantwortungsträger, Change-Management-Prozesse und berät Unternehmen in Strategie- und Managementfragen. Einen Teil ihrer Expertise hat sie im Handbuch „Schlachtfeld Arbeitsplatz“ veröffentlicht.
www.institut-sommer.de

Literatur

» Sommer, Anke (2019). *Schlachtfeld Arbeitsplatz. Das Praxishandbuch für Konfliktmanagement im Unternehmen*. München: Hanser Fachbuch Verlag.

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit
6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © 13_Phunkod | S. 4, 20, 22 © Sirichai
Puangsawan | S. 4, 26 © Brian A Jackson | S. 5, 32 © Rudmer Zwerver |
S. 35 © alexkich | S. 5, 37 © Ivan Kuzmenko | S. 40 © Orla |
S. 42 © mmpphoto | S. 43 © Galyna Andrushko | S. 46 © Billion Photos |
S. 47 © Freedomz | S. 5, 49 © tomertu | S. 51 © Dmitry Denisovich |
S. 5, 54 pathdoc | S. 57 © Triff | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme
und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung
der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach
bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr;
eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen
unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/
oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wie-
dergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt
auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme,
dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar
sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial,
Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die
Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion be-
hält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen,
Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen.
Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht
einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Laut einer aktuellen Bitkom-Umfrage werden die Chancen Künstlicher Intelligenz (KI) in Deutschland immer stärker wahrgenommen. Geht es jedoch um den Einsatz in der Personalauswahl, sind vergleichsweise viele Menschen skeptisch. 49 Prozent der Befragten befürchten, dass Algorithmen bestimmte Personen benachteiligen könnten. Ist Diskriminierung nicht eine menschliche „Spezialität“?

RAUEN: Das ist vermutlich so. Und weil Menschen KI-Systeme programmieren, werden diese nicht immer frei davon sein. Letztlich sind KI-Systeme gut in der Mustererkennung. Dazu können natürlich auch die Muster gehören, die sich selbst erfüllende Prophezeiungen von Menschen beinhalten. Und wenn das die Daten sind, mit denen die KI „angelernt“ wird, muss man sich über das Ergebnis nicht wundern.

EBERMANN: Im Umkehrschluss böte ein gut programmiertes KI-System, das beispielsweise keine äußeren Merkmale sieht, auch die Chance, Diskriminierung durch einzelne Entscheider zumindest zu reduzieren. Es kommt – wie immer – auf das „Wie“ an. Ethikfragen sind mit dem Einsatz von KI eng verknüpft.

RAUEN: Die Frage ist, auf welcher Basis ein Programm ohne Berücksichtigung bestimmter Merkmale überhaupt noch eine Entschei-

dung treffen soll. Oder spitzer formuliert: Diskriminierung bedeutet streng genommen Unterscheidung – und darum geht es bei der Auswahl ja. Sonst könnte man auch würfeln.

EBERMANN: Nur steht nicht jede Unterscheidung im Zusammenhang mit Eignung und Qualifikation. Aber es stimmt natürlich: Einen Anspruch an umfassende Gerechtigkeit wird man nie erfüllen können. Übrigens befürchten 73 Prozent der Befragten, durch den KI-Einsatz im Unternehmen stärkerer Kontrolle ausgesetzt zu sein.

RAUEN: Eignung und Qualifikation sind ein weites Feld. Die gleichen Befragten glauben auch zu 57 Prozent, dass selbstfahrende Autos zu mehr schweren Unfällen mit vielen Toten führen. Da scheinen mir Ängste eine größere Rolle als Wissen zu spielen. Das ist natürlich auch eine Möglichkeit, um zu einer Meinung zu finden. Allerdings ist menschliches Versagen auch im Straßenverkehr mit weitem Abstand die Hauptursache für tödliche Unfälle.

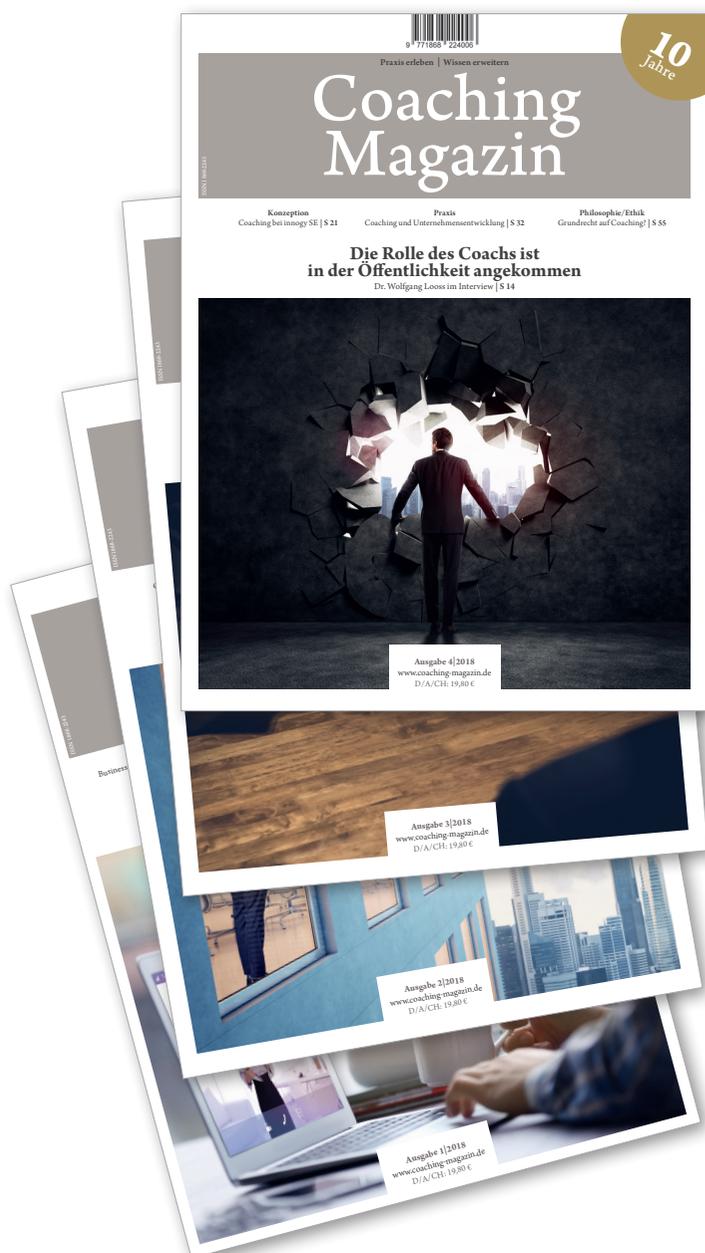
EBERMANN: Leider sind irrationale Ängste selten argumentativ abzubauen.

RAUEN: Da versuche ich mich doch mal in einer Diskriminierung ganz ohne KI: Das sichere Elend ist vielen Menschen eben lieber als das unsichere Glück.

Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl.
Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben pro Bezugszeitraum. Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro
Ausgabe; EU & Schweiz: 4,50 € pro
Ausgabe; weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten