



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 €



Coaching Schritt für Schritt

Potenziale und Besonderheiten des Coachings im Gehen

Von Dr. Stephan Rietmann

Coaching ist unweigerlich mit Reflexion verbunden. Diese anzuregen bzw. anzuleiten, darf als Aufgabe des Coachs verstanden werden, die er in seiner Rolle als Prozessgestalter auf vielfältige Weise angehen kann. Eine Möglichkeit besteht darin, ein Coaching-Setting zu wählen, das einen hierfür förderlichen Rahmen darstellt. Gemeinsames Gehen kann sich, wie der Autor des vorliegenden Beitrags ausführt und anhand von Praxiseinblicken verdeutlicht, u.a. positiv auf die Kreativität und Problemlösungskompetenz von Klientinnen und Klienten auswirken.

Effekte des Gehens

Gehen ist eine einfache sowie sinnvolle Möglichkeit der gesundheitlichen Prävention. So lässt sich die Kernaussage einer aktuellen Publikation über neurobiologische, psychologische und soziale Aspekte des Gehens von Shane O'Mara (2020) zusammenfassen. Es besteht demnach eine enge Beziehung zwischen körperlicher Bewegung und Gedankenfluss, Kreativität, Stimmung und Wohlbefinden. Der Autor ist experimenteller Neurobiologe und belegt anhand zahlreicher Studien und wissenschaftlicher Befunde, was Spaziergänge, Wanderungen und alltägliches Gehen bewirken: Gehen *vermindert Stress*. Es schützt unsere Organe und verlangsamt den Alterungsprozess. Es ist gut für die Haltung und den Muskelapparat, wirkt stimmungsaufhellend und kann bei Depressionen helfen. Es *aktiviert Kreativität und fördert Problemlösefähigkeiten*. Gemeinsames Gehen, d.h., soziales Gehen, *verbindet Menschen miteinander* (ebd.).

Was die Wissenschaft experimentell belegt, ist in philosophischen Schulen bewährte Praxis. So hat man bereits in der Antike Probleme auf Spaziergängen geklärt. „Die Schule der peripatetischen Philosophie – der Name bedeutet ‚auf und ab gehen‘ – im alten Griechenland war berühmt dafür, dass weitgehend im Gehen gelehrt wurde.“ (O'Mara, 2020, S. 165) Viele Philosophen haben körperliche Bewegung für den freien Lauf der Gedanken eingesetzt: beispielsweise Henry David Thoreau, Søren Kierkegaard oder Friedrich Nietzsche. Gehen ist auch in christlichen und buddhistischen Klöstern bekannt als Übung, Meditation und Praxis der Gedankenschulung. Obwohl Gehen die natürlichste Sache der Welt ist, wird es im Coaching bisher selten systematisch eingesetzt.

Coaching im Gehen

Es ist für Führungskräfte eine ungewohnte Beratungserfahrung, in Wäldern, Bergen oder um historische Punkte zu gehen. Für viele Klientinnen und Klienten des Autors ist dies nach ersten positiven Erfahrungen dennoch zur Methode der Wahl geworden, sodass diese Form

des Coachings aus Klientensicht offenbar attraktiv ist. Kurz gefasst besteht dieser Ansatz in der Verknüpfung der alltäglichen Erfahrung des Gehens mit der Lösung einer Aufgabe oder eines Problems mithilfe von Coaching.

Coaching im Gehen ist eine aus dem Alltag herausgehobene Form der strukturierten Reflexion und gebahnten, angeleiteten Selbsterforschung. Schon während Klientinnen und Klienten ihr Thema mit dem Coach besprechen, sind sie in der eigenen Angelegenheit „unterwegs“ und in Bewegung. Der Coach hat dabei im partnerschaftlichen Sinne die Funktion der Wegbegleitung. Typische Symbole von Status, Macht, Kompetenz und Bedeutung – die Größe und Ausstattung des Büros, der Charakter des Offiziellen und Formellen oder die Kleidung – treten in den Hintergrund, wenn zwei Wandernde gemeinsam unterwegs sind. Themen von persönlicher Relevanz, so die Erfahrung des Autors, werden dadurch tendenziell schneller, unverstellter und ehrlicher besprechbar.

Während sich eine Coaching-Stunde im stationären Setting für Coach und Klient/in oft als Arbeit an einem Ziel gestaltet, erlauben Coachings im Gehen, Schritt für Schritt vom Wichtigsten zum Wesentlichen zu kommen. Werte, Sinnfragen und Bedürfnisse kommen bei Gedankengängen implizit und oft auch explizit zur Sprache. Gehen ist *aimless walking* (zweckfreies Unterwegssein) – eine philosophisch-psychologische Erkundung und Wegstrecke, deren Qualität mehr im Unterwegssein als im Erreichen des Ziels besteht. Statt engem Aufmerksamkeitsfokus, wie dies in Managementfunktionen üblich ist, besteht ein *weiter Fokus*, wie man dies vom Reisen kennt. Der Weg selbst ist die Belohnung, wenn man unterwegs ist zum Ziel.

Psychologie des Coachings im Gehen

Zu den Grundfragen menschlicher Existenz gehört die Beziehung zwischen Geist und Körper, die von verschiedenen Denkschulen unterschiedlich beantwortet wird und deren zentrale Fragen keineswegs abschließend ge-

klärt sind (Hustvedt, 2018). In der Embodimentforschung (Storch & Tschacher, 2015) und daraus hervorgegangenen Programmen wie dem Zürcher Ressourcen Modell (Storch & Krause, 2017) nimmt man enge Zusammenhänge zwischen Körper, Emotionen und Gedanken an. Der Körper sei die Bühne der Gefühle, formuliert Damasio (2004) und verweist auf die Existenz somatischer Marker, d.h., körperlicher Signale wie beispielsweise Herzklopfen, Bauchgefühle oder Muskelspannungen, die Bedürfnisse anzeigen oder in Resonanzen zu Erfahrungen einer Person entstehen. Unser Denken und unser Erleben sind demnach in hohem Maße *verkörpert*.

Körperliche Zustände hängen mit Gefühlen und Gedanken eng zusammen. Man kann über Veränderungen körperlicher Zustände, z.B. durch Atemtechniken wie *slow-paced breathing* (Daitch, 2007; Loew, 2019) Änderungen in Gefühlen und im Denken erzeugen. Dies bewirkt und unterstützt Zustände, die den Problemlösefähigkeiten der Klienten zugutekommen.

Betrachtet man die Rolle des Gehens vor dem Hintergrund von Denken, Fühlen und Problemlösung, lohnt sich auch ein Blick auf sprachliche Muster, in denen Metaphern des Gehens auf viele Lebenssituationen angewendet werden. In der ideolektischen Gesprächsführung erfährt die Eigensprache von Klientinnen und Klienten besondere Aufmerksamkeit. Der Band von Bindernagel et al. (2018) sei hier zur vertiefenden Lektüre sehr empfohlen, denn auch Coaches stellen darüber intensiven Rapport her. Sie fokussieren sorgfältig und achtsam, wie begleitete Personen sich ausdrücken. Die Schilderung eines Problems und verfügbarer Ressourcen kann diagnostisch verwendet und bei Interventionen gezielt genutzt werden. Betrachtet man die Sprache in Alltag und Coaching, so fällt auf, wie viele Stilmittel, Bilder und Analogien aus dem Bereich des Gehens kommen. Gehen ist in unserer Sprache verbreitet: Man macht Umwege, kommt auf seinem Weg zügig oder mühselig voran, will vorwärtskommen, hat schwere oder angenehme Wegstrecken hinter sich, sucht gangbare Wege, unternimmt eine

Vorwärts-, Rückwärts- oder Seitwärtsbewegung. Man geht einen Schritt vor und zwei Schritte zurück, hält oder wechselt Standpunkte oder geht einen ersten kleinen Schritt einer langen Strecke.

Besonderheiten des Coachings im Gehen

Gehen findet *nebeneinander* statt, während Coachings in einem stationären Setting mehr Möglichkeiten für direkten Blickkontakt eröffnen. Damit *verändern sich soziale Resonanz Erfahrungen*. Personen in Beratung können als schwierig erlebte Themen ohne Blickkontakt in vielen Fällen leichter und einfacher ansprechen. Die Intensität des Kontaktes selbst hängt dabei nicht alleine vom Blickkontakt ab. Vielmehr entsteht ein persönlicher und durch gemeinsames Gehen synchronisierter Kontakt. Gleichzeitig kann der Blickkontakt als ein wesentlicher Teil des Kontaktes stärker von den Klientinnen und Klienten gesteuert werden. Beim Gehen ist es normal, sich über längere Zeit des Gespräches nicht anzusehen. Dies kann sozio-emotionale Abstands- und Schutzwünsche im Kontakt aufrechterhalten, es ermöglicht einen auf besondere Weise geschützten Kontakt. Synchronisierung findet beim Gehen *weniger über die Mimik* statt, d.h., über die veränderlichen Bereiche des Gesichts wie Augen und Mund, sondern *mehr durch die Stimme*.

Besonders erwähnenswert sind Variationen im Schrittempo, etwa Verlangsamung der Schritte, Stehenbleiben mit direkter Blickkontaktaufnahme oder Beschleunigung der Schritte, als wolle man der Lösung in großen Schritten entgegenlaufen. Beim Gehen können Themen körperlich, unmittelbar und direkt ausgedrückt werden durch Innehalten, entschlossenes Voranschreiten oder gelassenes Schlendern. Klientinnen und Klienten können ein Thema *in eigener Gangart* angehen. Dies erlaubt ein in hohem Maße individualisiertes Coaching, wie es im Ansatz nach Erickson (Zeig, 2012) praktiziert wird, um den spezifischen Möglichkeiten einer Person bestmöglich zu entsprechen und den Utilisationsansatz anzuwenden.

Vom ersten Schritt an ist ein Coaching im Gehen – der Autor verwendet auch den Begriff des *Gedankengangs – informeller* und vielfältig anders als ein Coaching in einem stationären Setting, wie es beispielsweise im Unternehmen oder den Räumen des Coachs ausgerichtet ist. In eigenen Räumen ist ein Coach Gastgeber mit Hausrecht. Da diese Option wegfällt, erfordert es beim Coaching im Gehen, Grenzen auf andere Weise zu markieren, als dies in den Räumen des Coachs durch geregelte und formalisierte Abläufe wie Anmeldungen, Wartezonen, Sitzordnungen etc. geschieht. Unter freiem Himmel sind Coach und Klient/in in stärkerer Weise *gemeinsam unterwegs*. Für einen Gedankengang zieht man praktische Kleidung und geeignete Schuhe an. Förmlichkeiten und auch der für einige begleitete Personen möglicherweise zunächst ungewohnte Rahmen eines Coachings spielen erfahrungsgemäß keine oder eine untergeordnete Rolle. Coach und Klient werden unmittelbar und sehr direkt in ihrer Persönlichkeit sicht- und spürbar, *ohne dass dies verbal kommuniziert wird und werden muss*. Der Fitnesszustand beim Gehen ist dafür ein Beispiel, aber auch die Art und Weise, mit der jemand den im Freien wechselhaften Umgebungsbedingungen und etwaigen Störungen begegnet. Coachings an frischer Luft und im Freien sollten daher möglichst auch stattfinden, wenn es draußen heiß oder kalt ist, wenn Widrigkeiten wie Wind und Regen auftreten oder steile Wegstrecken und matschiger Untergrund zu bewältigen sind.

Gedankengänge funktionieren, anders als man vermuten könnte, ganzjährig. Bislang ist, ausgehend von den inzwischen zehnjährigen Referenzerfahrungen des Autors mit dieser Methode beim Coaching, noch nicht ein einziger Termin wegen vermeintlich schlechten Wetters abgesagt worden. Es ist eher so, dass die Bewältigung „widrigen Wetters“ eine beiläufige Lehrstunde für den Umgang mit Unannehmlichkeiten, den Aufbau von Frustrationstoleranz und zur Verbesserung der Selbststeuerung (Rietmann, 2019) sein kann. Durchaus sind Coaches hier Verhaltensmodelle und Klienten schauen, wie die gemeinsame Situation für die Wegbegleitung ist. Und wie dies im gewohnten Coaching-Setting der Fall

ist, kann auch ein Coach von dem Menschen lernen, der Coaching aufsucht. Voraussetzung für den bei Coaching erforderlichen Schutz der persönlichen Sphäre und der besonderen Themen von Kunden ist, dass man ortskundig auf den Wegen ist, dass dort Ruhe und wenig Ablenkung herrschen.

Eindrücke aus der Coaching-Praxis

Neben dem Gespräch und dem gemeinsamen Gehen ist auch unterwegs die Anwendung systemischer Arbeitsweisen möglich. Beispielsweise lassen sich mit einfachen Mitteln Teams, Arbeitsbeziehungen und Systeme mit Material, das man in der Natur findet, darstellen und Strukturaufstellungen machen. In den folgenden Coaching-Fällen, die hier nur auszugsweise dargestellt werden sollen, zeigt sich, wie ein Gedankengang gestaltet werden kann und welche Situationen von Coaches genutzt werden können, um Impulse zu setzen und Reflexionen anzustoßen.

Praxisbeispiel: Gefühle körperlich erfahrbar machen

Einer Nachwuchsführungskraft mit einigen von ihr sogenannten „Altlasten im Gepäck“ übergab der Coach zu Beginn des Gedankengangs einen mit allerlei schweren Gegenständen (z.B. Steinen) bepackten Rucksack, den sie auf der Coaching-Wanderung trug. Durch Fragen nach Selbstwahrnehmung, Bedürfnissen, nach Gedanken und Gefühlen trat zunehmend in den Fokus, wie schwer die Last sich anfühlte und welche Alternativen zum Tragen bestehen könnten. Die Klientin kam auf die Idee, alles auszupacken, zu sichten und die Gegenstände den eigenen aktuellen Lebens- und Führungsthemen zuzuordnen. Im nächsten Schritt reflektierte sie – angeleitet durch den Coach – die Bedeutung der verschiedenen Lasten und war bereit, „Altlasten zu entsorgen“ und direkt vor Ort zu lassen, was ausgedient hatte. Auf dem Rückweg mit deutlich leichterem Rucksack ging es um die Reflexion der Erfahrung, um den Aufbau von Selbstmitgefühl für die lange getragene Last, die Trauer darüber, viel zu lange auf Entlas-



tung erwartet zu haben, und die Integration der emotional intensiven Erfahrung. Hier ermöglichte der Gedankengang, ein in der aktuellen Lebenssituation *dominantes Gefühl zu aktualisieren* und damit zu experimentieren, statt ausschließlich darüber zu reden. Zudem ist anzunehmen, dass eine *körperliche Verankerung der Erfahrungen* stattfindet, etwa beim Tragen von Lasten im Alltag. Dies sollte zu stabilisierenden Erinnerungseffekten führen, nämlich ein besseres Gespür für eigene Belastungen und deren Grenzen zu bekommen.

**Praxisbeispiel:
Verhaltensänderungen anstoßen**

Der Gedankengang mit einem 39-jährigen Ingenieur behandelte das Thema seiner seit vielen Jahren überwiegenden Fokussierung auf die Arbeit. Damit einher gingen Überbeanspruchung und ein Verlust an Ressourcen im Privaten, insbesondere sozialen Kontakten und freudvollen Aktivitäten. Der Klient

befürchtete, einen Burnout zu erleiden. Er berichtete von zunehmender Ungeduld und Gereiztheit im Umgang mit seinen Kindern und von Energieverlusten. Er verzichtete auf den Kontakt mit langjährigen Freunden. Ihm fehlten Genuss, Freizeit, Leichtigkeit und Lebensfreude. Bei sommerlich warmem Wetter kam der übergewichtige Mann trotz moderaten Geh tempos außer Atem. Darauf angesprochen, berichtete er von seinem behandlungsbedürftigen Bluthochdruck und der Empfehlung des Hausarztes, das kritische Übergewicht zu reduzieren. Er schlug vor, eine Pause zu machen, und erklärte, dass er seinen Alltag ansonsten stets pausenlos und dynamisch gestalte. Nach einiger Zeit der Erholung auf einer Bank am Waldrand und des Schweigens zeigte er auf einen Punkt in der Ferne, der einem ungeübten Beobachter wie dem Coach nicht aufgefallen wäre. Dort sah er ein Reh mit einem Kitz, das er für allenfalls zwei Tage alt schätzte. Er sei Jäger, übe diese Aktivität jedoch schon lange nicht

mehr aus. Dies führte dem Klienten erneut vor Augen, wie sehr er sich im Privaten eingeschränkt hatte.

Der Coach nutzte diese Gelegenheit und lenkte das Gespräch Fragen stellend in Richtung von Themen, die mit der Bedeutung von *Entspannung, Erholung und Zweckfreiheit* verknüpft sind: Der Klient offenbarte dem Coach, was ihm im Leben wichtig sei, wie nährend Absichtslosigkeit für ihn sei, wie wohltuend innere Freiräume seien, die jenseits von Nützlichkeitsabwägungen stünden. Er stellte überrascht fest, wie gut ihm die Pause gerade tue. Die Woche sei für ihn anstrengend gewesen. Wie einfach es doch sei, eine Pause einzulegen. Im nächsten Gedankengang, einige Wochen später, berichtete er davon, dass er nun täglich eine geregelte Mittagspause eingeführt und dass er sich einen Gartenstuhl gekauft habe, in dem er regelmäßig eine Viertelstunde mit Nichtstun verbringe. Seine Kollegen, seine Frau und Kinder hätten ihm zurückgemeldet,

er sei entspannter geworden und reagiere in viele Situationen gelassener und souveräner.

Praxisbeispiel: Verhaltensmuster für Feedback nutzen

Eine Juristin hatte bereits vier Coaching-Sitzungen wahrgenommen, als sich wegen der Corona-Pandemie zeitweilig keine Präsenztermine durchführen ließen. In den Gesprächen ging es um Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine Tendenz, von sich selbst dauernd zu viel zu verlangen und sich zu überfordern. In den Coaching-Terminen erschien die Klientin im Auftritt förmlich, dabei auffallend hochwertig gekleidet und statusorientiert. Im Gedankengang war sie – bis auf das Schuhwerk – für eine Wanderung angemessen gekleidet. Auffällig war ihr immens hohes Lauftempo. Beim Gehen bildete sich an ihrem Fuß eine Blase und öffnete sich. Es seien neue Schuhe, kommentierte sie, und die seien noch nicht eingelaufen. Sie zog überraschend die Schuhe aus und lief barfuß

weiter. Dies passte zwar zu den frühlingshaften Temperaturen, war allerdings für den bisher von ihr gewonnenen Eindruck ungewöhnlich. Angebote des Coachs zu möglichen Alternativen (Abholung, Transfer durch den Coach, Taxi etc.) kamen für sie nicht in Frage.

Dabei machte sie einen pragmatischen, lösungsorientierten und entschlossenen Eindruck. In die bisherige Zusammenarbeit fügten sich zwei Feedbacks des Coachs ein, die Anregung für den Umgang mit dem Coaching-Anlass der Klientin boten: Ihr enorm hohes Tempo beim Gehen fand sich als *Muster in vielen Lebenssituationen* wieder und begünstigte Überforderung und daraus resultierende Engpässe, Stress und Konflikte im Berufs- und auch im Familienalltag. Ihre klaglose, pragmatische Entscheidung, den Weg ohne Schuhe weiterzugehen, war immanente Erwartung an sich selbst und an andere: Widrigkeiten aushalten, Schwierigkeiten bewältigen, standfest bleiben und nicht klagen. Gleichzeitig spiegel-

te sich hierin auch eine persönliche Ressource wider, pragmatisch, lösungsorientiert, handlungsfähig und humorvoll zu sein.

Fazit und Ausblick

Als Ergänzung zu bekannten und bewährten Methoden professionellen Coachings scheint Coaching im Gehen eine weitere interessante Möglichkeit zu eröffnen, die wie andere fachliche Interventionen Chancen bietet und Grenzen hat. Die vielschichtige Wirkung des Gehens auf *Problemlösung, Kreativität und Stimmungsmanagement* ist belegt (O'Mara, 2020). Aspekte sozialen Gehens, d.h., der gemeinsamen Synchronisierung als einer wesentlichen sozialen Leistung, machen aus Gedankengängen ein Angebot, das nach bisherigen systematischen Erfahrungen das Angebotsspektrum von Coaches in guter und sinnvoller Weise ergänzen kann.

Literatur

- » **Bindernagel, Daniel; Krüger, Eckard; Rentel, Tilman & Winkler, Peter (Hrsg.) (2018).** *Schlüsselworte. Ideolektische Gesprächsführung in Therapie, Beratung und Coaching.* Heidelberg: Carl-Auer.
- » **Daitch, Carolyn (2007).** *Affect regulation toolbox. Practical and effective hypnotic interventions for the over-reactive client.* New York: Norton.
- » **Damasio, Antonio R. (2004).** *Descartes' Irrtum: Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn.* Berlin: List.
- » **Hustvedt, Siri (2018).** *Die Illusion der Gewissheit.* Reinbek: Rowohlt.
- » **Loew, Thomas H. (2019).** *Langsamer atmen, besser leben. Eine Anleitung zur Stressbewältigung.* Gießen: Psychosozial-Verlag.
- » **O'Mara, Shane (2020).** *Das Glück des Gehens. Was die Wissenschaft darüber weiß und warum es uns so guttut.* Reinbek: Rowohlt.
- » **Rietmann, Stephan (2019).** Training von Selbststeuerung mit dem 8-D-Programm. In Stephan Rietmann & Philipp Deing (Hrsg.), *Psychologie der Selbststeuerung* (S. 265–286), Wiesbaden: Springer.
- » **Storch, Maja & Krause, Frank (2017).** *Selbstmanagement – ressourcenorientiert: Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM).* Göttingen: Hogrefe.
- » **Storch, Maja & Tschacher, Wolfgang (2015).** *Embodied Communication: Kommunikation beginnt im Körper, nicht im Kopf.* Göttingen: Hogrefe.
- » **Wilson, Timothy D. & Gilbert, Daniel T. (2003).** Affective Forecasting. *Advances in Experimental Social Psychology*, 35, S. 345–411.
- » **Zeig, Jeffrey K. (2012).** *Confluence. Ausgewählte Schriften von Jeffrey K. Zeig.* Wien: Literatur-VSM.

Der Autor



Foto: Oliver Pracht

Dr. phil. Stephan Rietmann,
Diplom-Psychologe, Systemischer
Therapeut/Familietherapeut (DGSF),
Klinische Hypnose (M.E.G.), seit
1999 Leiter einer Psychologischen
Beratungsstelle, seit 2009 Senior-Coach
und Führungskräftetrainer bei
Steinhübel Coaching.
www.dr-rietmann.de

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 vollständigen 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.

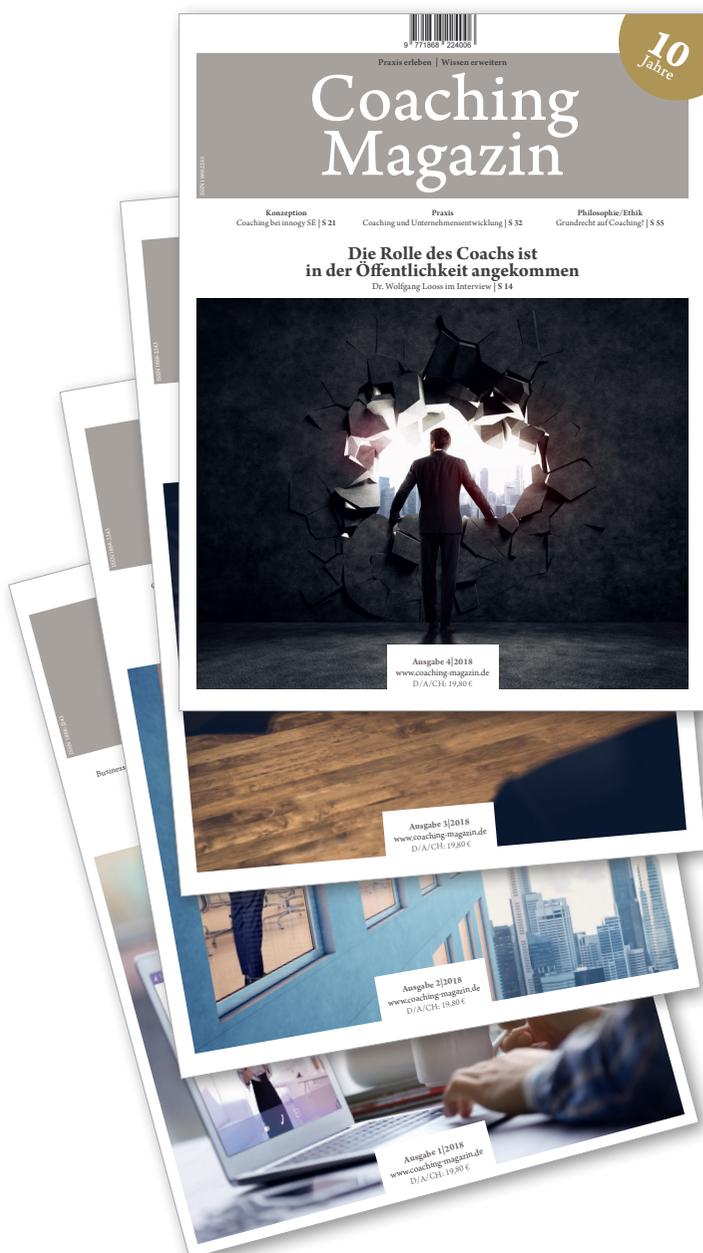
EBERMANN: Leider sind irrationale Ängste selten argumentativ abzubauen.

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