



Künstliche Intelligenz im Coaching

Wie Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich einbinden

Von Nadine Börner & Prof. Dr. Bernd Wallraff

Der Megatrend Digitalisierung hinterlässt seine Spuren in der Coaching-Branche. Der Einsatz von Videokonferenzsystemen nimmt zu. Diverse digitale Coaching-Plattformen sind am Markt. Ebenso spannend ist die Frage, wie Künstliche Intelligenz das Coaching verändert. Wie kann der Einsatz Künstlicher Intelligenz im Coaching aussehen und welchen Mehrwert kann er generieren? Worauf sollten Coaches achten, die Künstliche-Intelligenz-Systeme in ihre Praxis einbinden wollen? Antworten liefert der vorliegende, auf einer empirischen Untersuchung basierende Beitrag.

Künstliche Intelligenz – Dieser Begriff prägt und verändert zunehmend das persönliche Zusammenleben und die berufliche Zusammenarbeit. Ebenso davon betroffen ist das Coaching, da von Seiten der Unternehmen sowie der Klienten die Nachfrage zunimmt und der Druck steigt, vermehrt agile und digitale Tools im Coaching einzubinden. Folglich wird von einem „modernen“ Coach immer häufiger erwartet, auf solche Tools zurückzugreifen. Aber wie können Coaches Künstliche Intelligenz in ihre Praxis einbinden?

Der folgende Artikel stellt konkrete Handlungsempfehlungen für Coaches vor, mit denen Künstliche Intelligenz erfolgreich in die eigene Praxis implementiert werden kann. Außerdem werden Chancen und Grenzen des Einsatzes solcher Technologien im Coaching im Unternehmenskontext aufgezeigt. Die vorgestellten Handlungsempfehlungen wurden in einer *empirischen Studie* identifiziert, in welcher Entwicklerinnen und Entwickler von Künstlichen-Intelligenz-Systemen für das Coaching (z.B. Coaching-Chatbots), digitale Coaching-Anbieterinnen und -Anbieter sowie berufstätige, zertifizierte Coaches befragt wurden.

Einsatz Künstlicher Intelligenz im Coaching

Die Entwicklung von Künstlicher Intelligenz schreitet mit sehr hoher Geschwindigkeit voran, aus diesem Grund kann zu dem Thema nur eine Momentaufnahme gegeben werden. Der aktuelle Stand der Forschung und Entwicklung der Künstlichen Intelligenz erlaubt bis dato lediglich den Einsatz sogenannter „schwacher Künstlicher Intelligenzen“. Darunter werden Systeme verstanden, die in einem *eingegrenzten Problemraum* eine *spezifische Aufgabe* effizient bearbeiten können. Solche Systeme können jedoch keine Veränderungen im zugrundeliegenden Problemraum wahrnehmen oder darauf reagieren (Scheuer, 2020). Im Coaching gibt es „schwache Künstliche Intelligenzen“ bereits bei „Chatbots“. Diese existieren in zwei Formen: als „Simulatoren“, welche parallel zu einem persönlichen Coaching eingesetzt werden, und als „Expertensysteme“, die mit einem Klienten vollkommen eigenständig ein Coaching durchführen können (Bierema, 2022).

Schon heute gibt es viele Einsatzmöglichkeiten solcher Künstlichen Intelligenzen im Coa-

ching (siehe Abb. 1). Künstliche Intelligenz kann prinzipiell bei *allen standardisierten und repetitiven Aufgaben* eingesetzt werden, etwa bei der Identifizierung der Persönlichkeit des Klienten anhand eines Persönlichkeitstests oder bei der Anregung, Durchführung sowie Auswertung von Evaluationsprozessen. Zudem kann eine Künstliche Intelligenz für Interaktionen mit Klienten eingesetzt werden, bei welchen die Anwesenheit eines menschlichen Coachs nicht erforderlich ist. Zu diesen gehört z.B. das Aufgeben und Erarbeiten von Übungen sowie die Vor- und Nachbereitung der einzelnen Coaching-Sessions. Der Einsatz einer solchen Künstlichen Intelligenz im Coaching ist allerdings nur dann sinnvoll, wenn es sich um einen klar definierten Problemraum handelt. Das Coaching-Anliegen muss hierfür sowohl vom Klienten als auch vom Coach von Beginn an klar definiert werden können. In Bezug auf die *Klärung des Coaching-Anliegens* kann die Künstliche Intelligenz ebenfalls herangezogen werden, da ein solches System diesen Prozessschritt übernehmen kann, wenn ihm die passenden Fragen einprogrammiert wurden. Durch die Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz, eigenständig die Persönlichkeit des Klienten sowie dessen Coaching-An-

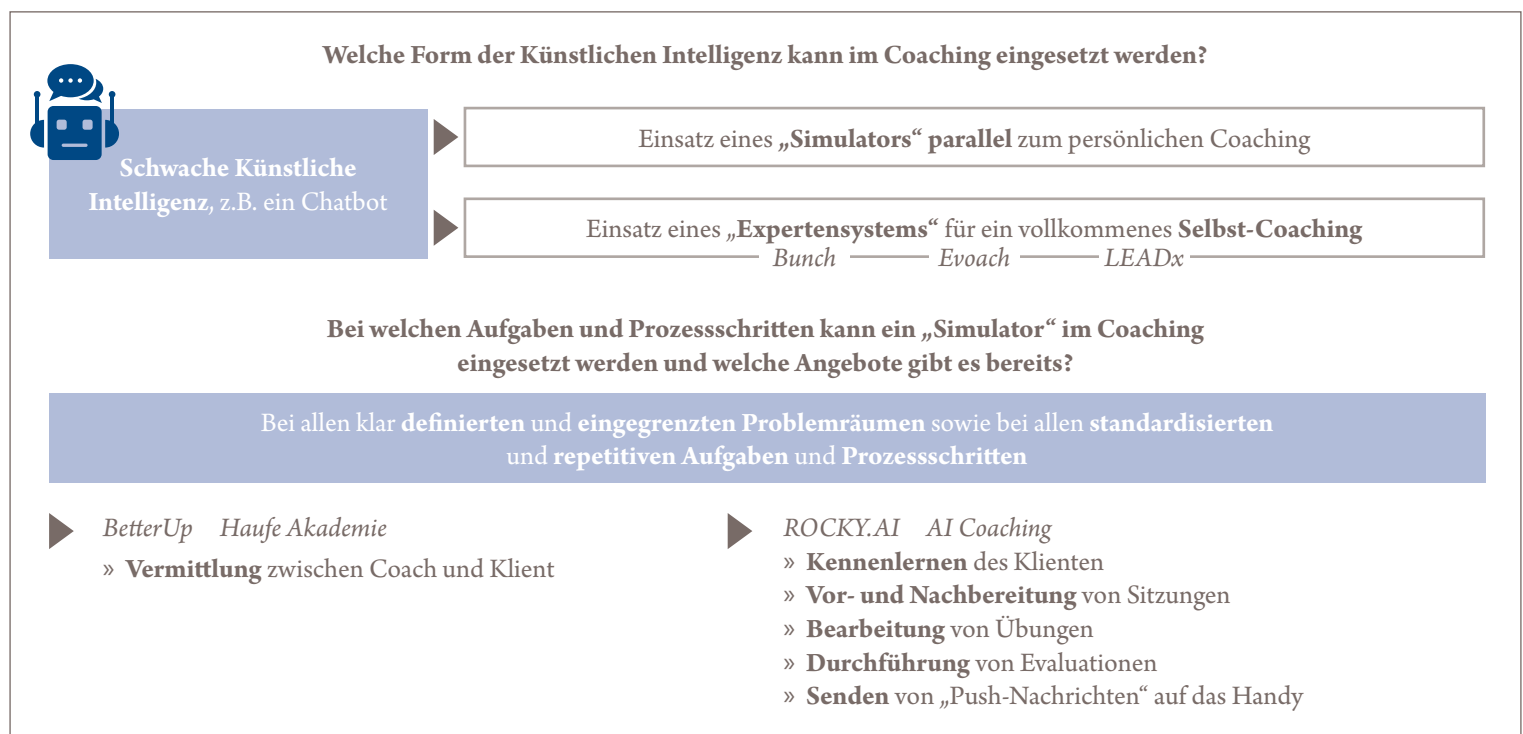


Abb. 1: Derzeitiger Einsatz Künstlicher Intelligenzen im Coaching

liegen in Erfahrung zu bringen, können solche Systeme auch gut für den *Matching- und Vermittlungsprozess* zwischen dem Klienten und einem passenden Coach genutzt werden.

Auswirkungen Künstlicher Intelligenz auf Coaches und Klienten

Bei den derzeit genutzten Künstliche-Intelligenz-Systemen handelt es sich um Anwendungssoftwares, die meist über eine App genutzt werden können. Sie können den Klienten Push-Benachrichtigungen auf das Smartphone senden, beispielsweise um diese an die Inhalte ihres Coachings oder einzelne Übungen zu erinnern. So können die Klienten ohne die Anwesenheit des Coachs *orts- und zeitunabhängig* weiter an ihrem Coaching-Anliegen arbeiten, etwa indem sie die neu erarbeiteten Verhaltensweisen trainieren. Zusätzlich kann den Klienten durch solche Tools ein neuer und *attraktiver Einstieg in das Coaching* geboten werden, beispielsweise indem sie mit einem Chatbot die Auftragsklärung in einer interaktiven sowie animierten Art und Weise durchführen. Aus Sicht der Klienten ist dies attraktiv, da sie keine statischen Formulare oder Fragebögen ausfüllen müssen. Zudem haben sie die Möglichkeit, ihr Coaching-Anliegen anonym dem Chatbot zu schildern. Hierdurch können potenzielle *Schamhürden bei der Ansprache sensibler Inhalte verringert* werden.

Auch aus Sicht der Coaches ist die Integration einer Künstlichen Intelligenz vielversprechend. Sie können durch diese zeitgemäßen Tools ihre Coaching-Praxis bereichern und damit einhergehend ihr berufliches Image aufbessern. Weiter kann ein Coach einen Großteil der anfallenden prozessualen und administrativen Aufgaben – wie z.B. Terminvereinbarungen sowie standardisierte und repetitive Vorgänge – der Künstlichen Intelligenz übertragen, wodurch der *Gesamtaufwand des Coachs verringert* wird.

Die zugrundeliegende Forschung macht zudem deutlich, dass der Einsatz intelligenter Tools einem grundsätzlichen Problem in Beratungssituationen entgegenwirken kann, dem

„Bias Mensch“. Ein menschlicher Coach kann in einer mehrstündigen Session nicht alle Auffälligkeiten wahrnehmen und sich sämtliche Informationen merken. Aufgrund dessen kann die Zusammenarbeit zwischen Coach und Künstlicher Intelligenz die *Menge der wahrgenommenen und gespeicherten Informationen erhöhen* und damit einen Mehrwert für das Coaching (siehe auch Abb. 2, S. 47) schaffen. Zusätzlich können die Coaches durch diese Zusammenarbeit Kapazitätsengpässe ausgleichen, ihre Zeit effektiver einsetzen und sich in Sessions stärker *auf die persönlichen und zwischenmenschlichen Aspekte fokussieren*. Dazu gehört vor allem die menschliche Empathie, bei welcher eine Künstliche Intelligenz an ihre Grenzen stößt.

Implementation einer Künstlichen Intelligenz

Wollen Coaches Künstliche Intelligenz erfolgreich nutzen, brauchen sie eine positive Haltung und ein großes Interesse gegenüber solchen Tools und Technologien. Damit einher geht die eigenständige Einarbeitung der Coaches in die Funktionsweisen und Fähigkeiten dieser Tools. Sie müssen selbstständig lernen und verstehen, wie ein System mehrwertfördernd in die eigene Coaching-Praxis eingebunden werden kann und wo es an seine Grenzen stößt. Dazu gehört auch die neue Herausforderung, einerseits eine Reihe an Aufgaben an die Künstliche Intelligenz zu übertragen, aber andererseits als Coach die vollkommene Verantwortung für den gesamten Coaching-Prozess beizubehalten.

Neben der eigenständigen Einarbeitung in das Themen- und Angebotsfeld rund um Künstliche Intelligenz müssen Coaches weitere Aspekte berücksichtigen (siehe Abb. 3, S. 48). So ist die primäre Grundvoraussetzung für die Nutzung solcher Tools die *Akzeptanz der User* (Diers, 2020). Folglich müssen Coaches vor der Einbindung einer Künstlichen Intelligenz in einem Coaching zwei Aspekte abwägen:

» Handelt es sich bei dem zugrundeliegenden Coaching-Anliegen um einen klar definierten Problemraum?

» Und akzeptiert der betroffene Klient solche Tools prinzipiell?

Erst wenn diese beiden Fragen bejaht werden können und der Coach hinsichtlich der Funktionsweisen sowie des Umgangs mit den Technologien sicher ist, steht dem Einsatz einer Künstlichen Intelligenz nichts entgegen. Für die Beantwortung der beiden Fragen ist es empfehlenswert, den Klienten persönlich und direkt dazu zu befragen. Im gleichen Zuge kann der Coach die Gelegenheit nutzen, um dem Klienten die Funktionen und Fähigkeiten der Künstlichen Intelligenz zu erläutern. Diese *Aufklärung* stellt einen essenziellen Erfolgstreiber für den Einsatz der Künstlichen Intelligenz sowie den Verlauf des gesamten Coachings dar. Hierdurch werden potenzielle Ängste und Zweifel seitens der Klienten beseitigt, wodurch der Aufbau einer angemessenen Arbeitsbeziehung zu dem System unterstützt wird.

Die wertschätzende und *vertrauensbasierte Arbeitsbeziehung* zwischen dem Klienten und dem menschlichen Coach sowie der eingesetzten Künstlichen Intelligenz, stellt einen essenziellen Bestandteil für ein erfolgreiches Coaching dar (De Haan et al., 2016). Eine Untersuchung von Dahm und Dregger (2019) konnte nachweisen, dass Menschen in der Lage sind, eine vergleichbar angemessene Arbeitsbeziehung zu einer Künstlichen Intelligenz aufzubauen, wie zu einem anderen Menschen. Der Prozess des Beziehungsaufbaus zu einer Maschine nimmt jedoch eine längere Zeit in Anspruch. Es kann zudem schneller zu einem Vertrauensverlust kommen, als es bei einem Menschen der Fall wäre. Ähnlich sieht es bei den erfolgstreibenden Aspekten des Coachings aus, nämlich der Motivation und Ernsthaftigkeit des Klienten für eine intensive und selbstständige Arbeit an seinem Coaching-Anliegen. Die Klienten zeigen bei der Zusammenarbeit mit einer Künstlichen Intelligenz teils ein geringeres Maß an Motivation und Ernsthaftigkeit. Dies wurde in der Studie (ebd.) auf mehrere mögliche Erklärungen zurückgeführt. Zum einen könnten die Klienten das Gefühl missen, mit einem realen Menschen zu kommunizieren. Zum anderen könnten die Klienten einem Coaching mit ei-



Wie profitieren die am Prozess Beteiligten von der Implementation einer Künstlichen Intelligenz im Coaching?

COACHES:

- » **Mehrwertsteigerung** des Coachings
- » **Aufwandsverringerung**
- » Entgegenwirkung „Bias Mensch“

KLIENTEN:

- » **Anonyme** Interaktionsmöglichkeiten
- » **Fortsetzung** des Coachings **ohne Coach**
- » Optimierung **Selbst-Coaching**

Abb. 2: Mehrwert Künstlicher Intelligenzen im Coaching

ner Maschine eine geringere Qualität sowie Wertigkeit zuschreiben als einem Coaching mit einem menschlichen Coach. Coaches können diese Gefahren mindern, indem sie auf einen ausreichenden *persönlichen Austausch* zwischen sich und dem Klienten achten. Zudem sollten Coaches regelmäßig *Feedback* zur Zusammenarbeit zwischen dem Klienten und der Künstlichen Intelligenz einholen und dieses berücksichtigen.

Zuletzt sind Coaches dafür zuständig, die Grenzen und Fehlerquellen der Künstlichen Intelligenzen im Coaching zu minimieren. Zu den derzeit relevantesten Grenzen solcher Tools zählt die *fehlende Empathie*. Die Systeme sind nicht in der Lage, menschliche Gefühle nachzuempfinden. Hierbei handelt es sich aber um einen relevanten Erfolgsstreiber im

Coaching. Die Coaches müssen ihren Fokus in den persönlichen Sessions vermehrt auf diesen Aspekt richten. So wird das Fehlen der menschlichen und mitfühlenden Facetten bei den Interaktionen mit der Künstlichen Intelligenz kompensiert.

Eine weitere Fehlerquelle der Systeme: Eine Künstliche Intelligenz kann zwar sehr gut Veränderungen und Auffälligkeiten in Gesichtsausdrücken, der Stimme oder dem Verhalten von Menschen wahrnehmen. Jedoch verfügen die Systeme nicht über die Fähigkeit, die wahrgenommenen Informationen angemessen in einen *Gesamtkontext* einzuordnen. Zusätzlich können solche Systeme *Fehlinformationen* generieren, weshalb eine Künstliche Intelligenz auf die Unterstützung sowie das Eingreifen von menschlichen Coaches angewiesen ist. In

diesem Zuge haben Coaches die Aufgabe, die von der Künstlichen Intelligenz generierten Informationen regelmäßig und kontinuierlich auf *Richtigkeit* sowie *Angemessenheit* zu prüfen. Die Coaches müssen diese Informationen dann in den richtigen Gesamtkontext des Coachings bringen.

Wie wird sich das Coaching verändern?

Digitalisierung und die damit zunehmende Akzeptanz der Nutzung Künstlicher Intelligenz führen zu einem Wandel in der beruflichen Zusammenarbeit. Dadurch könnten analoge Coachings vermehrt in Frage gestellt werden. Und so steht auch der Coaching-Markt durch diese Entwicklungen einer potenziell disruptiven Veränderung gegenüber. In naher Zukunft werden immer mehr digitale und intelligente Tools für das Coaching entwickelt, angeboten, nachgefragt und eingesetzt. Gerade die Personalentwicklungsabteilungen in größeren Unternehmen werden Wert darauf legen, auch im Coaching-Bereich durch digitale Techniken Skaleneffekte zu erzielen, um mit dem gleichen Ressourcenaufwand mehr Wirkung zu erreichen. Auf Basis dessen wird in den nächsten Jahren das sogenannte „*Blended Coaching*“, d.h. die Kombination des persönlichen Coachings mit einem Menschen und der Interaktionen mit digitalen, intelligenten Technologien, im Coaching-Markt an Beliebtheit gewinnen.



Coaches sollten sich rechtzeitig über die anstehenden Veränderungen informieren. Hierbei sollten sie von sich aus aktiv werden, die unterschiedlichen angebotenen Tools selbstständig testen und dabei die Funktionsweisen sowie die Handhabung selbst ausprobieren. Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es am Markt bereits verschiedene Angebote solcher Technologien: Z.B. bieten die amerikanischen Entwickler LEADx und Bunch sowie das deutsche Unternehmen Evoach Expertensysteme an, bei welchen Klienten ein Selbst-Coaching mit einem Chatbot durchführen können. Neben diesen Expertensystemen gibt es zudem einige angebotene Simulatoren, die für Coaches rele-

vant sind. Zu diesen zählen z.B. die deutschen Anbieter AI Coaching und Haufe Akademie sowie die amerikanischen Anbieter BetterUp und ROCKY.AI.

Ein wesentliches Thema, das Coaches bei ihren Klienten begleiten, ist der Umgang mit Veränderungen und speziell mit der Digitalisierung. Durch die anstehenden Veränderungen im Coaching-Markt müssen Coaches jetzt bei sich selbst ansetzen, um ihre Klienten auch in Zukunft zeitgemäß begleiten zu können. Ist der Einstieg erst einmal geschafft, kann Künstliche Intelligenz im Coaching einen hohen Mehrwert bringen.

Was ist von Seiten der Coaches bei der Implementation einer Künstlichen Intelligenz zu beachten?



- » Grundvoraussetzungen sind **positive Einstellung** gegenüber Künstlicher Intelligenz und **eigenständige Einarbeitung**
- » Beibehaltung der **Verantwortungen** für Coaching-Prozess und Klient
- » **Abwägung** der **Eignung** des Einsatzes einer Künstlichen Intelligenz für Klient und Coaching-Anliegen
- » **Aufklärung** des Klienten bzgl. der **Funktionen und Fähigkeiten** der Künstlichen Intelligenz
- » **Unterstützung** des Klienten beim **Beziehungsaufbau** zu der Künstlichen Intelligenz
- » **Sicherstellung der Motivation und Ernsthaftigkeit** sowie **Verringerung der Bedenken** von Seiten der Klienten für die Zusammenarbeit mit einer Künstlichen Intelligenz
- » **Überprüfung** der von der Künstlichen Intelligenz generierten **Informationen** und **Einordnung** dieser in den **Gesamtkontext**

Abb. 3: Voraussetzungen für die Implementation Künstlicher Intelligenzen

Literatur

- » **Bierema, L. (2022).** „Can You Hear Me Now?“ Technical and Human Factors in Virtual Developmental Relationships. In R. Ghosh & H. Hutchins (Hrsg.), *HRD Perspectives on Developmental Relationships* (S. 241–272), Cham: Springer.
- » **Dahm, M. & Dregger, A. (2019).** Der Einsatz von künstlicher Intelligenz im HR. In B. Hermeier, T. Heupel & S. Fichter-Rosada (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 249–271), Wiesbaden: Springer.
- » **De Haan, E.; Grant, A.; Burger, Y. & Eriksson, P. (2016).** A large-scale study of executive and workplace coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), S. 189–207.
- » **Diers, T. (2020).** *Akzeptanz von Chatbots im Consumer-Marketing*. Wiesbaden: Springer.
- » **Scheuer, D. (2020).** *Akzeptanz von Künstlicher Intelligenz*. Wiesbaden: Springer.

Die Autoren



Foto: Katrin Schander

Nadine Börner ist Absolventin des Masterstudiums Wirtschaftspsychologie (M.A.) an der CBS International Business School am Campus Mainz. Schwerpunkte ihres Masterstudiums waren die Themenbereiche Markt- und Werbepsychologie, Personalmanagement und Coaching. Im Zuge eines Forschungsprojektes setzte sie sich mit den Einsatzmöglichkeiten von Künstlichen Intelligenzen im Coaching auseinander.
nadine.boerner97@gmx.de



Foto: Loredana La Rocca

Prof. Dr. Bernd Wallraff ist Professor für BWL, insb. Wirtschaftspsychologie an der CBS International Business School. Er ist Dozent im Bereich der Executive Education der Frankfurt School of Finance & Management. Ein Schwerpunkt seiner Forschung liegt im Bereich „Auswirkungen von Künstlicher Intelligenz auf Führung“. Als Coach und Organisationsentwickler berät er in den Bereichen Innovationskultur, Agilität, Teambuilding, digitale Führung und begleitet Strategie- und Veränderungsprozesse.
b.wallraff@cbs.de



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen kompakt
Boreout-Coaching | S 9

Konzeption
Nachlass-Coaching | S 20

Wissenschaft
Copreneur-Coaching | S 49

Experten coachen – im Spannungsfeld von Autonomie und Steuerung

Dr. Joey-David Ovey im Interview | S 12



Ausgabe 4|2022
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | 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: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
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 (or)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)
Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 74,80 € 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.benschulz-partner.de

Bild-Quellenmacheits: Titelseite © Vitali Vodolazskiy | S. 9 © Prostock-studio
S. 10 © Daniel Hoz | S. 4, 20 © Olivier Le Moal | S. 23 © Miha Creative
S. 4, 26, 28 © Halppoint | S. 31, 34 © SFO CRACHO | S. 36, 38 ©
tomertu | S. 40 © ASDF_MEDIA | S. 42 © bizvector | S. 44 © Jirsak |
S. 47 © Alexander Supertramp | S. 5, 49, 52 © Black Salmon | S. 5, 54 ©
KieferPix | S. 56 © sondem | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.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 Wiedergabe 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 behält 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: Die durchschnittlichen Gehälter der DAX-Vorstände sind laut eines aktuellen Berichts u.a. der TU München auf das 53-Fache des Durchschnittsgehalts der Mitarbeitenden gestiegen. Was macht eine solche Entwicklung mit einer Gesellschaft?

RAUEN: Das hängt stark an den kulturellen Prägungen der Gesellschaft und da gibt es deutliche Unterschiede. In den USA würde man eher für diesen Erfolg bewundert und zur Identifikationsfigur werden. In Deutschland ist hingegen ein gewisses Understatement wichtig. Wirtschaftlichen Erfolg zu zeigen, gilt tendenziell als „Protzerei“. Wer zu sichtbar aus der Norm hervorsteicht, wird zwar auch zunächst bewundert, z.B. erfolgreiche Sportler oder auch bekannte Manager. Aber anschließend werden solche Personen auch gerne öffentlich kritisiert. Nach dem Motto: „Das kann ja nicht mit rechten Dingen zugehen.“

EBERMANN: Es wird dann gerne von einer „Neiddebatte“ gesprochen. Dennoch ist die Frage legitim, wie viel Auseinanderdriften unsere Gesellschaft verträgt. Die Friedrich-Ebert-Stiftung stellte schon vor Jahren in einer Studie einen Zusammenhang zwischen einem sinkenden Vertrauen in die Demokratie und einer wachsenden sozialen Ungleichheit fest.

RAUEN: Es ist verständlich, dass Menschen ohne echte Perspektive, Zweifel daran haben, dass die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft noch fair sind. Und das verstärkt sich, wenn andere scheinbar bevorzugt werden. Eine Demokratie sollte daher immer Möglichkeiten aufzeigen, weiterzukommen. Wenn man sich aber anschaut, wie wenig Personen tatsächlich über 50-fach vom Durchschnittsgehalt entfernt sind, muss auch klar gesagt werden, dass das eher etwas mit Wahrnehmung zu tun hat. Z.B. haben die Bestverdiener im Fußball Millionen Fans, ohne dass eine gesellschaftliche Spaltung moniert wird.

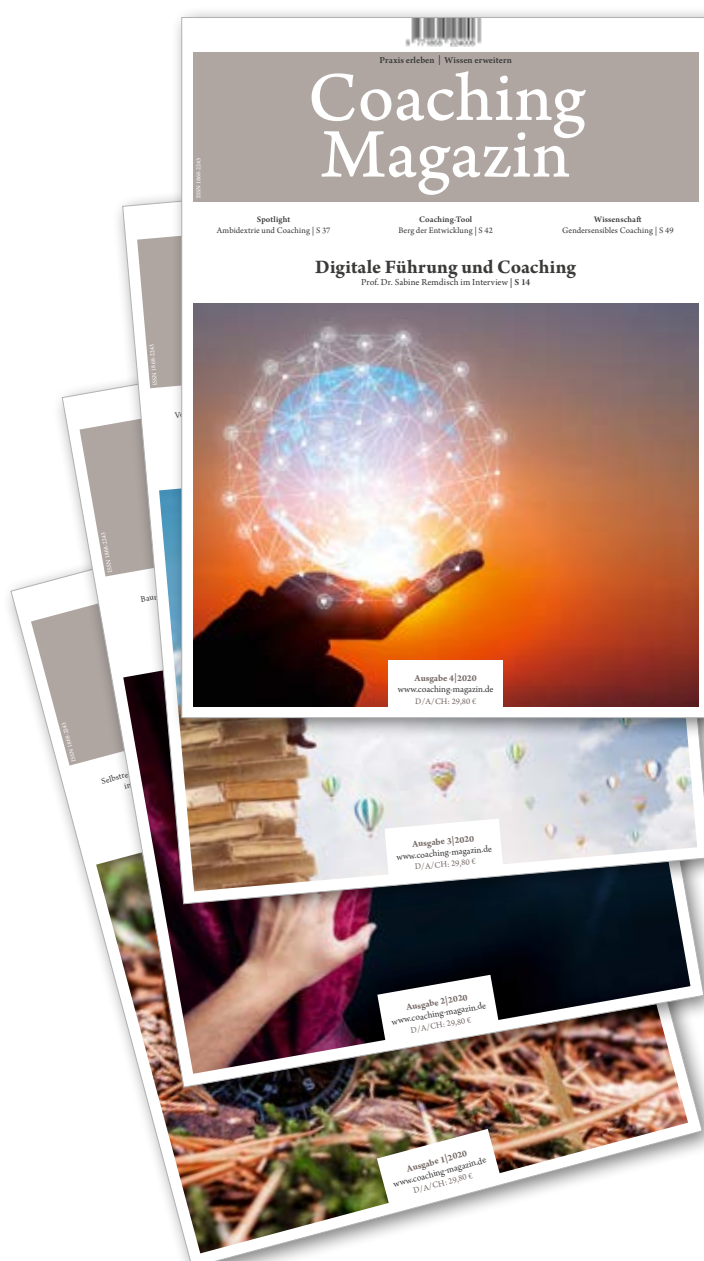
EBERMANN: Viele Menschen lieben Fußball. Da ist man wohlwollender. Ungleichheit ist aber nicht nur eine Frage von Wahrnehmung. Deutschland weist im OECD-Vergleich eine starke Undurchlässigkeit nach oben auf. Will man faire Rahmenbedingungen schaffen, muss sich dies ändern.

RAUEN: Das stimmt, mangelnde Aufstiegschancen sind ein deutliches Zeichen für dysfunktionale Rahmenbedingungen. Leistung muss sich lohnen, nicht „Abzocke“ – ansonsten muss man sich wirklich Gedanken um die Zukunft einer Gesellschaft machen.

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.
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf
www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 74,80 € zzgl. Versandkosten

Digital-Abonnement: ab 59,80 €

Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 84,80 € 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