



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Team-Coaching | S 24

Spotlight
Chatbots im Coaching | S 34

Wissenschaft
Gründer-Coaching | S 50

Was Humor im Coaching bewirken kann

Andreas Steinhübel im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2019
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 24,80 €



Künstliche Intelligenz in der Coaching-Praxis

Was leisten Chatbots im Coaching?

Von Benno Grams

Die Digitalisierung schreitet voran – auch im Coaching. Eine Innovation, die z.B. aufgrund eines niedrighschwelligigen Zugangs verstärkt Einzug in den Markt halten könnte, sind Chatbots. Eine Maschine agiert als „Coach“, stellt dem Klienten individuelle, offene Fragen. Sind Chatbots im Coaching – immerhin ein Beziehungsformat – sinnvoll einsetzbar? Ja, vor allem am Anfang eines Coaching-Prozesses, schlussfolgert der Autor des vorliegenden Artikels. Aber: Ganz ohne Menschen gehe es dann doch nicht.

Schön, dass Sie sich für diesen Artikel interessieren! Eventuell geht Ihnen der Gedanke durch den Kopf, was das wohl für ein Mensch ist, der diesen Artikel verfasst hat. Zumindest glauben Sie, dass der Autor – also ich – ein Mensch ist. Sind Sie sich da ganz sicher? Wie wahrscheinlich ist es, dass diese Zeilen, die Sie jetzt gerade lesen, von einer künstlichen Intelligenz verfasst wurden? Und wenn Qualität des Artikels, Informationsgehalt und die Freude am Lesen passen: Was genau würde Sie dann eigentlich an mir stören, wäre ich kein Mensch? Finden Sie diese Frage befremdlich? Mit den folgenden Beispielen möchte ich Ihren Blick gerne erweitern:

Wissenschaftler der Rutgers University in New Jersey (USA) haben ein Computersystem entwickelt, welches eigenständig Kunstwerke kreiert. „Gelernt“ hat das System, indem es sich 80.000 Bilder ansah, die zwischen dem 15. und 20. Jahrhundert erstellt wurden. Im Jahr 2016 wurden 50 Werke auf der Kunstausstellung „Art Basel“ unter dem Motto „Schaffenskraft der menschlichen Kreativität“ ausgestellt. Teilnehmer einer 18-köpfigen Expertengruppe bevorzugten überwiegend die Werke, die von dem Computersystem kreiert wurden. Bei der Auswahl wussten die Experten nicht, welche der Werke von einem Menschen oder einem Computer erschaffen wurden (Voon, 2017).

Der Informatiker Ross Godwin und der Regisseur Oscar Sharp haben 2016 ein künstliches neuronales Netz erstellt und mit Science-Fiction-Blockbustern gefüttert. Auf dieser Basis erschuf die Maschine das Drehbuch für den siebenminütigen Kurzfilm „Sunspring“. Der Film kam im Rahmen eines Science-Fiction-Festivals in London unter die ersten zehn Plätze (Neewitz, 2016).

Das medienwirksamste Beispiel dürfte die Präsentation von Google auf der Entwicklerkonferenz 2018 sein, bei dem der Chatbot „Duplex“ in einem Live-Auftritt einen Telefonanruf tätigte, um einen Friseurtermin zu vereinbaren. Der Gesprächspartner im Friseursalon merkte nicht, dass er mit einem Chatbot sprach (Kremp, 2018).

Was bedeutet diese technologische Entwicklung für den Coaching-Markt? Wie weit ist die Entwicklung von Coaching-Chatbots heute vorangeschritten? Was können sie leisten und wie fing alles an?

1950 bis heute – die Entwicklung von (Coaching-)Chatbots

Alan M. Turing verfasste im Jahr 1950 den grundlegenden Fachartikel „Computing Machinery and Intelligence“, in dem er die Frage stellte: „Können Maschinen denken?“ Er selbst beantwortete seine Frage mit der Überlegung, dass man zunächst die Begriffe „Maschine“ und „denken“ festlegen müsse, und prognostizierte gleichzeitig, dass es nicht möglich sei, diese ergebnisoffen und eindeutig zu definieren. Stattdessen schlug er das sogenannte „Imitation Game“ vor, welches heute als „Turing-Test“ bekannt ist und an dem bis heute verschiedenste Computer und künstliche Intelligenzen gemessen werden. Turing sagte im Jahr 1950 voraus, dass es in circa 70 Jahren Computer geben würde, die dieses „Imitation Game“ bestehen könnten. Der Versuchsaufbau ist einfach: Eine Testperson chattet mit zwei Gesprächspartnern (einem Menschen und einem Computer), die er nicht sieht. Wenn die Testperson nach einer fünfminütigen Kommunikation nicht bestimmt sagen kann, welcher Gesprächspartner ein Computer und welcher ein Mensch ist, hat der Computer den Test bestanden.

Auf Basis des – anfangs eher theoretischen – Gedankenmodells des Turing-Tests hat Joseph Weizenbaum 1966 den ersten Chatbot mit dem Namen ELIZA programmiert. ELIZA antwortete (aus heutiger Sicht noch etwas holprig) im Chat auf Fragen der menschlichen Gesprächspartner und bediente sich dabei eines Algorithmus, der die Eingaben des Menschen nach Schlüsselwörtern scannte und eine Frage zu einer höheren Ebene des jeweiligen Schlüsselwortes formulierte. Der Mensch schrieb z.B.: „Ich habe Probleme mit meinem Vater.“ ELIZA erkannte den Begriff „Vater“ als Schlüsselwort und stellte daraufhin die Aufforderung: „Erzählen Sie mir mehr über Ihre Familie!“

Aber ELIZA konnte noch mehr: Weizenbaum spezialisierte seinen Chatbot durch einen sogenannten „Doktor-Algorithmus“, der einen menschlichen Therapeuten simulieren sollte. Sein Ziel war es, eine auf die Klienten fokussierte Kommunikation abzubilden, wie sie heute aus dem Coaching bekannt ist. Obwohl Teilnehmer, die mit ELIZA chatteten, genau wussten, dass ELIZA eine Maschine ist, empfanden die Teilnehmer die Kommunikation durchweg als sehr angenehm und hilfreich. ELIZA wird in der Literatur als erster Coaching-Chatbot bezeichnet. Die Gesprächspartner, die mit ELIZA chatteten, tendierten dazu, der Maschine so etwas wie ein menschliches Bewusstsein zuzuschreiben, obwohl sie wussten, dass es eine Maschine ist. Weizenbaum war von diesem Ergebnis der Mensch-Maschine-Kommunikation sehr überrascht (Siefkes, 1999; Weizenbaum, 1966).

Chatbots heute

Bis in die Anfänge des 21. Jahrhunderts gab es keine nennenswerten Weiterentwicklungen, da sich die Technologie nicht so rasant entwickelt hatte wie anfangs erhofft. Seit circa 2010 gibt es jedoch eine Fülle von Chatbots, die z.B. bei der Verbesserung von Gesundheit, sportlichen Aktivitäten und bei vielem mehr helfen sollen. Es sind Chatbots auf dem Markt zu finden, die einerseits die Arbeit eines Coachs in der Vor- und Nachbereitung von Coaching-Sitzungen unterstützen sollen und andererseits auch darauf abzielen, Klienten in bestimmten Situationen selbstständig an das Coaching heranzuführen oder auch Hinweise auf einen möglichen Therapiebedarf ausfindig zu machen.

So hat z.B. die Universität der Bundeswehr in Zusammenarbeit mit dem Universitätsklinikum Carl Gustav Carus in Dresden und dem Psychotraumazentrum am Bundeswehrkrankenhaus Berlin den Chatbot „CoachPTBS“ entwickelt. Soldaten können diesen Chatbot nutzen, um herauszufinden, ob nach einem Auslandseinsatz eine Posttraumatische Belastungsstörung (PTBS) vorliegt. Der Chatbot positioniert sich als Einstieg in den Gesprächs-

prozess, um festzustellen, ob Hilfe in Form einer Therapie bzw. eines Coachings sinnvoll ist. Dabei werden coaching-nahe Methoden wie offene und zirkuläre Fragen sowie Übungen verwendet. Die Soldaten sollen durch Kommunikation mit dem Chatbot binnen zwei Wochen herausfinden, ob bzw. inwieweit eine PTBS vorliegt, und werden durch entsprechende Empfehlungen unterstützt. Eines der Hauptziele war es, die Diskrepanz zwischen Bedarf und Inanspruchnahme der ausreichend vorhandenen Hilfsangebote bei psychischen Einsatzfolgestörungen, wie z.B. PTBS, zu überbrücken. Die App soll dabei helfen, *subjektive Barrieren zu überwinden*, damit professionelle Hilfe nicht ungenutzt bleibt (Universitätsklinikum Dresden, 2016).

Neuronale Netze: So „lernen“ Chatbots

Neuronale Netze sind ein wesentliches Prinzip der Gehirntätigkeit beim menschlichen Denken und Lernen. Für Chatbots versuchen Entwickler genau dieses Prinzip künstlich abzubilden. Ein neuronales Netz besteht strukturell aus drei Schichten: der Eingabeschicht, der versteckten Schicht und der Ausgabeschicht. Die circa 85 Milliarden Nervenzellen (Neuronen) des menschlichen Gehirns sind über Synapsen mit einer Länge von rund 5.800 Millionen km verbunden und bilden das neuronale Netz des menschlichen Gehirns. Über die Eingabeschicht empfängt das Gehirn Signale wie Farben, Gerüche, Bilder etc. In der versteckten Schicht werden diese Signale verarbeitet (meist durch unser Unterbewusstsein) und die Ausgabeschicht leitet die menschliche Reaktionshandlung ein (z.B. schreien, weglaufen, näher kommen etc.). Das neuronale Netz „lernt“, indem es die Weitergabe der Impulse vom Neuron über Synapsen zum nächsten Neuron erleichtert bzw. erschwert. Der Weg der Impulsweitergabe (schnelles bzw. verlangsamt Weiterleiten) wird in unser Gehirn „eingebrennt“ wie eine Leiterbahn auf einer Platine eines Computers. So lernen wir. Durch Erfahrung und Lernen bildet sich für jeden Menschen auf Basis seiner Historie ein eigenes neuronales Netz. Durch schnelle Weiterleitung bzw.

Verzögerung eines Eingangssignals nehmen Impulse unterschiedliche Wege und führen zu individuellen Reaktionen (Stone, 2019).

Moderne Chatbots machen sich genau dieses Prinzip der neuronalen Netze und dem damit verbundenen Lernprinzip zunutze. So konnten im Jahr 2011 nach einer fünfminütigen Kommunikation mit dem Chatbot „cleverbot“ 59,2 Prozent der Testpersonen nicht sagen, ob sie mit einem Menschen oder einer Maschine kommuniziert haben (Peck, 2011). Das neuronale Netz des Chatbots war so leistungsfähig programmiert, dass er den Turing-Test bestand. Man könnte sagen: als erster Coaching-Chatbot. Turings 70-Jahresprognose aus dem Jahr 1950 wurde somit um acht Jahre unterschritten.

Chatbots in der Coaching-Praxis: ein Anwenderbericht

In einem Interview berichtet ein User, der selbst eineinhalb Jahre zuvor das Thema Coaching für sich entdeckt hat, über seine Erfahrungen bei der Nutzung eines Coaching-Chatbots. Das Interview wurde im Mai 2019 vom Autor dieses Artikels geführt und dokumentiert:

„Einen Coaching-Chatbot habe ich vor circa zwei Wochen das erste Mal ausprobiert. Es war genau zu dem Zeitpunkt, als ich privat in einer sehr schwierigen Situation war. Ich fühlte mich so, als ob mir der Boden unter den Füßen weggerissen würde und ich dachte, dass mir so ein Chatbot vielleicht helfen könnte. Ich war einfach neugierig und ich muss schon sagen, dass mir die Kommunikation mit dem Chatbot mittels Smartphone an vielen Tagen geholfen hat, meine Laune zu verbessern. Anfangs gab es vom Chatbot viele Fragen, die sich darum drehten, wann und wie wir kommunizieren wollen und wie es mir geht. Ich hatte das Gefühl, dass sich der Bot im Laufe der ersten zwei Wochen auf meine Eingaben individuell einstellte – sachlich begründen kann ich das nicht, aber ich meinte, gemerkt zu haben, dass er ‚gelernt‘ hat, Fragen nach einiger Zeit treffender zu stellen. Vom Bot

wurden mir neben offenen Fragen auch viele interessante Fachthemen angeboten, die ich teilweise bereits aus meiner Coaching-Ausbildung kenne und die mich sehr zum täglichen Nachdenken über meine Situation anregten. Die Kommunikation mit dem Bot machte einfach Spaß und war manchmal sogar richtig witzig. Interessant ist auch, dass der Bot die Länge und Frequenz der Kommunikation begrenzte. Es gab mal einen Tag, an dem ich von mir aus dreimal die Kommunikation startete und der Bot dann von sich aus darauf hinwies, dass wir erst am nächsten Tag wieder weitermachen würden. Die Gefahr einer Abhängigkeit scheint darüber wohl minimiert zu werden. Mein Eindruck ist, dass es den Entwicklern gut gelungen ist, Coaching-Chatbots auf einem Level zu programmieren, auf dem interessante Coaching-Themen vorgestellt, offene Fragen zur Situation treffend formuliert werden und es *unterstützend sein kann*, aus einem Stimmungstief wieder herauszukommen. Für *spezifische und psychisch tiefergehende Themen* würde ich den Bot jedoch nicht nutzen oder weiterempfehlen. So wurde ganz am Anfang bei der Einrichtung des Chatbots sowohl darauf hingewiesen, dass die Kommunikation mit dem Bot im Notfall auch *von einem Menschen überprüft* werden kann als auch eine Notrufnummer mitgegeben. Wenn ich mein persönliches Befinden auf einer Skala von eins bis zehn (eins bedeutet schlecht und zehn bedeutet hervorragend) zum Zeitpunkt meiner schwierigen Situation und vor der Nutzung des Coaching-Chatbots einordnen würde, würde ich eine drei nennen. Zwei Wochen später fühlte ich mich wesentlich ausgeglichener: sechs bis sieben auf der Skala. Dies ist mit Sicherheit nicht allein der Kommunikation mit dem Chatbot zuzuschreiben, da ich parallel auch viel Hilfe von Freunden erfahren habe. Aber einen Teil zur Verbesserung meiner Situation hat der Chatbot schon beigetragen. Wie lange ich ihn noch nutzen werde? Das habe ich mich auch schon gefragt, habe aber noch keine Antwort darauf. Ich denke, solange der Bot mich mit den derzeit für mich sehr interessanten Coaching-Themen in positiver Form zum Nachdenken anregt und informiert, werde ich ihn auch weiterhin nutzen.“

Wirksamkeit von Chatbots: eine Studie

Aktuelle Coaching-Chatbots zeichnen sich – folgt man dem Erfahrungsbericht – durch einen *unkomplizierten Zugang*, durch *Unterhaltbarkeit* und auch als *Geber von Denkanstößen* aus. Aber wie steht es um eine *nachweisbare Wirksamkeit* von Chatbot-Kommunikation? Hinweise liefert eine Studie, die allerdings aus dem Therapiebereich stammt. Um die nachhaltige Wirksamkeit wissenschaftlich zu untersuchen, führte die Stanford School of Medicine im Jahr 2017 eine Untersuchung mit 70 US-College-Studenten durch (Fitzpatrick et al., 2017).

Die Wissenschaftler heben auf Basis vorangegangener Forschung hervor, dass ganze 75 Prozent der Studenten in den USA, die diese bräuchten, keine therapeutische Hilfe in Anspruch nehmen – zumeist aus Scham bzw. Angst vor Stigmatisierung. Hier Abhilfe schaffen zu können, werde internetbasierten, mobilen Anwendungen als wesentlicher Vorteil zugeschrieben. Das Interesse an entsprechenden Apps sei in den letzten Jahren stark angestiegen, so das von den Studienverantwortlichen eingangs skizzierte Bild.

Für die Stärke von Depression und Angst wurde der Messwert Patient Health Questionnaire (PHQ-9) untersucht, der auf einer Skala von null (keine Angst) bis zwanzig (starke Angst) zeigt, wie stark sich der Student tagesaktuell belastet fühlt. Die Hälfte der Studenten wurde per Zufall in eine Gruppe eingeteilt, die regelmäßig mit dem Chatbot „Woebot“ kommunizieren sollte; die andere Hälfte diente als Kontrollgruppe und erhielt zur Selbstlektüre einen Ratgeber in Form eines E-Books über Depressionen bei Studenten.

Bei der Gruppe, die mit dem Chatbot kommunizierte, sank der Messwert für Depressionen (PHQ-9) innerhalb von zwei Wochen signifikant. Dem steht die Kontrollgruppe gegenüber, deren Depressionsmesswert im gleichen Zeitraum sogar leicht anstieg.

Die Studie fasst zusammen, dass ein Chatbot in der Lage sein kann, *die Wirksamkeit einer kognitiven Verhaltenstherapie* abzubilden. Gefordert wird jedoch, diese Ergebnisse durch Replikationen in weiterführenden Studien abzusichern. Die Forderung nach weiteren Studien ist sicherlich eine Anregung, die es – auch im Bereich des Coachings – aufzu-

greifen gilt, um zukünftig mehr Klarheit und Transparenz bezüglich der Wirksamkeit von Coaching-Chatbots zu erreichen.

Positionierung im Prozess

Ohne *Supervision durch den Menschen* läuft auch die Kommunikation mit „Woebot“ nicht: Die Nutzer werden während der initialen Einrichtung des Bots darauf hingewiesen, dass ein Psychologe die Kommunikation zwischen User und Bot von Zeit zu Zeit überwacht. Sollte die Notwendigkeit einer Therapie erkennbar sein, wird die Kommunikation mit dem Chatbot beendet und dem Nutzer wird die dringende Empfehlung angezeigt, eine Notrufnummer zu wählen (Fitzpatrick et al., 2017).

Damit positioniert sich „Woebot“ – ähnlich wie der weiter oben beschriebene Chatbot „CoachPTBS“ – ganz am Anfang eines möglichen Verbesserungsprozesses. Eine oftmals bestehende emotionale Hemmschwelle, den direkten Kontakt zu einem menschlichen Coach/Therapeuten zu suchen, wird leichter übersprungen, denn die Nutzung eines Chatbots erfolgt erst einmal ganz unverbindlich in einer als anonym erlebten Atmosphäre.



Digitalisierung des Coaching-Markts gestalten

In den letzten Jahren sind eine Vielzahl von Chatbots auf den Markt gekommen. Einen vollständigen Ersatz für Coachings bzw. Therapien bieten diese Bots heute mit Sicherheit noch nicht. Eine *unterstützende Funktion* hingegen schon. Wie aus den Beispielen „Woebot“, „CoachPTBS“ und aus dem Erfahrungsbericht eines Nutzers abzuleiten ist, könnten sich Coaching-Chatbots schon heute *ganz am Anfang eines lösungsorientierten Coaching-Prozesses sinnvoll positionieren*.

Ein vollständiger Ersatz des menschlichen Coachings durch Computer ist auf lange Sicht wohl nicht zu befürchten. Rauen (2014, S. 3) definiert einen wesentlichen Aspekt des Coachings mit der Formulierung: „Coaching

basiert auf der Beziehung zwischen Coach und Klient. Nur wenn diese Beziehung tragfähig ist, kann das Coaching Ergebnisse bringen.“ Ein Chatbot, also ein Computer, wird diese Beziehungstiefe wohl niemals erreichen können.

Coaching-Verbände, Anbieter und Entwickler von Chatbots und viele andere Interessengruppen sind aufgerufen, bei der Entwicklung von Chatbots sicherzustellen, dass sich auch diese Technologie an der Definition von Coaching und an die Ethikrichtlinien im Coaching hält. Es ist zu diskutieren, ob sich Coaching-Chatbots wie oben beschrieben ganz am Anfang eines lösungsorientierten Prozesses sinnvoll positionieren können, um mehr Klienten einen sinnvollen Zugang zu Coaching und Therapie zu erleichtern. Ihr großer Vorteil ist, dass viele Klienten über

die Nutzung eines Chatbots eine *geringere Hemmschwelle* haben, ein Coaching oder eine Therapie zu starten.

Auf der anderen Seite können neue Technologien erfahrungsgemäß disruptiv wirken, d.h.: Sie können herkömmliche Services „überholen“ und vom Markt verdrängen. Lässt man der weiteren Entwicklung von Coaching-Chatbots freien Lauf, könnte genau dies geschehen.

Befinden wir uns jetzt an genau diesem Punkt, der ein Handeln im Coaching-Markt in Bezug auf den Einsatz künstlicher Intelligenz und Chatbots im Coaching unmittelbar erforderlich macht? Diesen Zeitpunkt sollte die Branche nicht verpassen.

Und übrigens: Ich bin ein Mensch.

Literatur

- » **Fitzpatrick, Kathleen; Darcy, Alison & Vierhile, Molly (2017)**. Delivering Cognitive Behavior Therapy to Young Adults With Symptoms of Depression and Anxiety Using a Fully Automated Conversational Agent (Woebot). *JMIR Mental Health*, 2, S. 1–11.
- » **Kremp, Matthias (2018)**. Google Duplex ist gruselig gut. *Spiegel Online*. Abgerufen am 11.04.2019: www.spiegel.de/netzwelt/web/google-duplex-auf-der-i-o-gruselig-gute-kuenstliche-intelligenz-a-1206938.html.
- » **Neewitz, Annalee (2016)**. Movie written by algorithm turns out to be hilarious and intense. *Arstechnica*. Abgerufen am 11.04.2019: <https://arstechnica.com/gaming/2016/06/an-ai-wrote-this-movie-and-its-strangely-moving/>.
- » **Peck, Tom (2011)**. Has inventor made a computer that's as clever as a human? Abgerufen am 13.04.2019: www.independent.co.uk/life-style/gadgets-and-tech/news/has-inventor-made-a-computer-thats-as-clever-as-a-human-2350958.html.
- » **Price, Rob (2017)**. Researchers taught AI to write totally believable fake reviews, and the implications are terrifying. *Business Insider*. Abgerufen am 20.04.2019: www.businessinsider.com/researchers-teach-ai-neural-network-write-fake-reviews-fake-news-2017-8.
- » **Rauen, Christopher (2014)**. *Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Siefkes, Dirk (1999)**. *Pioniere der Informatik*. Berlin: Springer.
- » **Stone, James (2019)**. *Artificial Intelligence Engines*. Sheffield: SebTel Press.
- » **Turing, Alan M. (1950)**. *Computing Machinery and Intelligence*. Oxford: Oxford University Press.
- » **Universitätsklinikum Dresden (2016)**. *CoachPTBS*. Abgerufen am 13.04.2019: www.uniklinikum-dresden.de/de/das-klinikum/kliniken-polikliniken-institute/psf/forschung-und-lehre/forschung-1/ehealth-projekte.
- » **Voon, Claire (2017)**. Humans Prefer Computer-Generated Paintings to Those at Art Basel. *Hyperallergic*. Abgerufen am 10.04.2019: <https://hyperallergic.com/391059/humans-prefer-computer-generated-paintings-to-those-at-art-basel>.
- » **Weizenbaum, Joseph (1966)**. *Computational Linguistics*. Cambridge: MIT.

Der Autor



Foto: Dieter Mayr Photography

Benno Grams verfügt über viele Jahre Erfahrung in Führungs- und Vertriebspositionen bei IBM, Siemens und als Offizier der Bundeswehr. Er ist Coach für Führungskräfte im Vertrieb und aktives Mitglied in der International Coach Federation sowie des Deutschen Fachverbands Coaching. Im Vertrieb der IBM berät er Unternehmen zur Einführung von IT-Lösungen mit künstlicher Intelligenz.
www.bennograms.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 1,50 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit
6,00 € 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.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdelwelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © vlavetal | S. 4, 24 © Corepics VOF | S. 4, 29
© Annette Shaff | S. 5, 34 © sdecret | S. 5, 45 © Who is Danny | S. 5, 50, 52
© Sergey Nivens | S. 5, 55 © sirtravellat | S. 32 © metamorworks | S. 37 ©
everything possible | S. 39 © Stanislav71 | S. 41 © jakkapan | S. 43 © Lucky
Business | S. 47 © Monster Zstudio
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: Insbesondere in kleineren Un-
ternehmen ist das Du im Kommen, nicht sel-
ten auch über Hierarchiegrenzen hinweg. Diese
Entwicklung stellt nicht nur eine gefühlte Wahr-
heit dar, sondern geht auch aus einer Umfrage
hervor. Mode oder sinnvoller Kulturwandel?

RAUEN: Vermutlich von beidem etwas. Es
kommt eben darauf an, was der Grund und was
das Ziel ist – wenn es das gibt. In den Nieder-
landen und Skandinavien ist die Zivilisation
jedenfalls noch nicht zusammengebrochen,
weil man sich duzt.

EBERMANN: In Schweden löste das ein-
heitliche Duzen eine umständliche und recht
stark von Hierarchie geprägte Sprachordnung
ab, heißt es. Angesichts der Debatte um agile
Unternehmensstrukturen passt das doch heute
hervorragend in den Trend. Wobei nicht nur
der ein oder andere überraschte IKEA-Kunde
erkennen lässt, dass das Duzen hierzulande
noch längst keine Selbstverständlichkeit ist.

RAUEN: Ja, kulturelle Veränderungen sind
schwer, denn die zugrundeliegenden Überzeu-
gungen sind überwiegend unbewusst. Und im
Übrigen hält man seine Verhaltensweisen für
normal und richtig – bis man dann im Ausland
ist und erleben kann, dass es auch anders geht.
Dann kommt der Kulturschock ...

EBERMANN: Für den Kulturschock bedarf
es nicht zwingend einer Auslandsreise. Die
angesprochene Umfrage weist starke bran-
chenspezifische Unterschiede aus. Demnach
hält sich das Sie vor allem unter Beamten
hartnäckig, während es im IT-Bereich eher
selten vorzufinden ist. Ich denke, das über-
rascht Dich nicht ...

RAUEN: Naja, IT und das Internet sind ja
für manche Leute bis heute Ausland ... äh ...
Neuland.

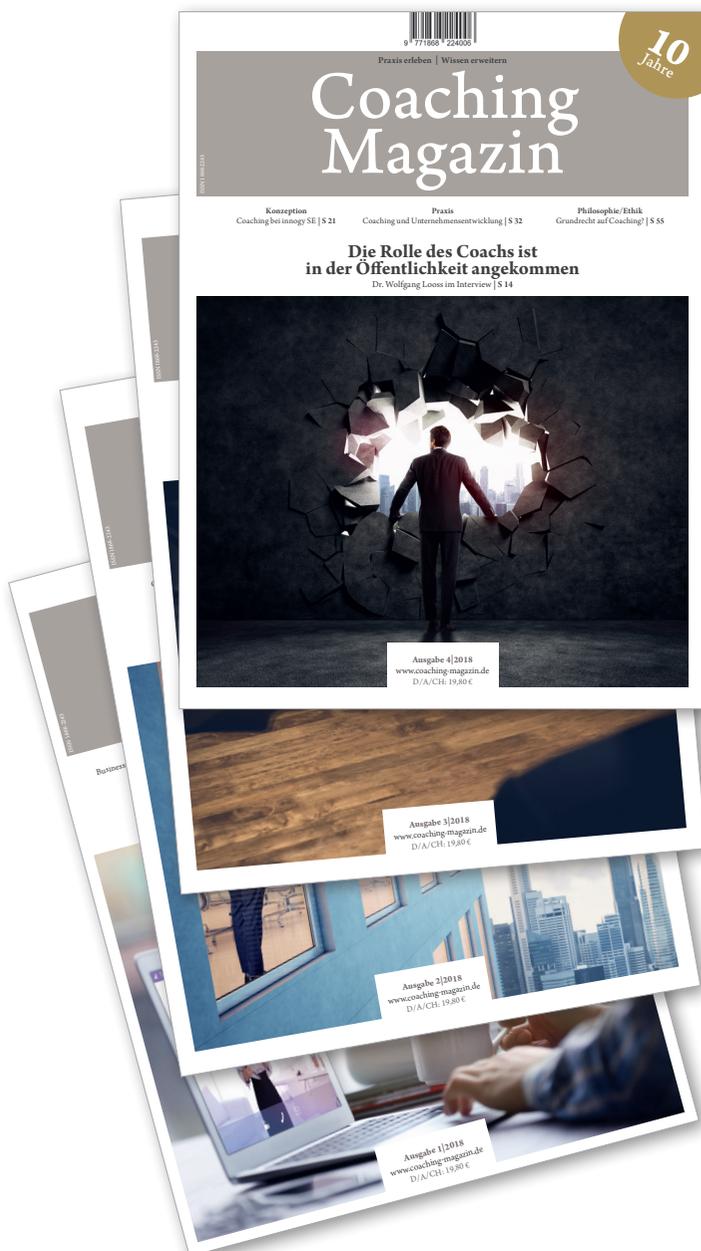
EBERMANN: In gewisser Weise lag die
Kanzlerin allerdings nicht ganz daneben: Die
Folgen der Digitalisierung sind in ihrem Aus-
maß nur zu erahnen. Die Frage, ob man sich
siezt oder duzt, ist hingegen für jedermann
greifbar. Vielleicht setzt sich früher oder später
die Erkenntnis durch, dass echte Wertschät-
zung ohnehin zwischen den Zeilen zum Aus-
druck kommt ...

RAUEN: ... was für viele Menschen ebenso
schwer greifbar ist. Nicht jeder kann zwischen
den Zeilen lesen – oder ist gewohnt, es zu tun.
Insofern ist das Duzen schon plakativer und
schafft eine scheinbare Nähe, die gefühlt Kom-
plexität reduziert. Und dieses Bedürfnis dürfte
sich noch deutlich steigern. Vielleicht ist das
ja der eigentliche Kulturwandel?

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 24,80 €
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: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten