9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Coaching-Kompetenzen | **S 22**

Spotlight
Coaching in agiler Landschaft | **S 38**

Philosophie/Ethik
Fehlgebrauch von Coaching-Fragen | **S 55**

Organisations-Coaching braucht Offenheit und Transparenz

Rita Strackbein im Interview | **S 14**

Ausgabe 2|2018
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €

Was macht einen qualifizierten Business-Coach aus?

Anforderungsprofil für Business-Coaching-Kompetenzen

Von Dr. Christopher Rauen & Ingo Steinke

Ein qualifizierter Business-Coach soll fachkompetent, methodisch versiert, erfahren, reflektiert, professionell und menschlich sympathisch sein? Doch was heißt das konkret? Die Autoren des vorliegenden Artikels haben auf der Basis einer umfassenden Recherche ein Modell entwickelt, das bei aller Komplexität, die eine fundierte wissenschaftliche Herangehensweise erfordert, auch praktisch eingesetzt werden kann – nicht als dogmatisches Pflichtenheft, sondern als Orientierungshilfe für die weitere Professionalisierung.

In den vergangenen Jahren wurden zunehmend Coaching-Kompetenzmodelle entwickelt, die nicht nur rein praktisch orientiert sind, sondern auch nach wissenschaftlichen Standards erarbeitet wurden. Dennoch weisen fast alle Modelle spezifische Schwächen auf. Um Business-Coaching stärker als bisher Profil zu verleihen und evidenzbasiert zu evaluieren, wurde von den Autoren basierend auf dem aktuellen Wissensstand ein umfassendes Modell mit fünf Kompetenzklassen, 29 Kompetenzclustern und 117 Kompetenzen entwickelt. Dieses soll im Folgenden vorgestellt werden.

Im Coaching-Markt existieren national wie international zahlreiche Kompetenzmodelle. Häufig handelt es sich um Modelle, die aus der Praxis heraus entstanden und wissenschaftlich kaum belegbar sind. Zunehmend beschäftigt sich allerdings auch die Forschung mit dem Thema. So hat Blumberg (2016) in seiner Dissertation mit Bezug auf 26 andere Coach-Kompetenzmodelle ein Modell von verhaltensorientierten Kompetenzkategorien entwickelt. Es basiert allerdings auf nur 16 Interviews von Executive-Coaches und fasst handlungsbezogene Best-Practice-Verhaltensweisen zusammen. Notwendige bzw. sinnvolle Voraussetzungen für diese Verhaltensweisen und mögliche zugrundeliegende Fähigkeiten bleiben aber ungenannt. Um den bisherigen Wissensstand in ein Modell für Business-Coaching zu überführen, welches *praktisch relevant und mit Bezug auf wissenschaftlich erforschte Konstrukte begründbar* ist, haben die Autoren das folgend beschriebene Modell entwickelt.

Methodik der Entwicklung des Kompetenzmodells

Für eine erste Anforderungsanalyse wurden unter dem Titel „Was macht ein Coach?“ im DBVC-Fachausschuss „Profession“ sowie der „Qualitätskonferenz der Coaching-Weiterbildungsanbieter“ Coaching-Tätigkeiten gesammelt und zu Tätigkeitsclustern zusammengefasst.

Im Rahmen einer aufwändigen Kompetenzanalyse wurden parallel in vorhandenen empirischen Ausarbeitungen Coach-Kompetenzen recherchiert. Dazu wurden die Arbeiten von Kuchen und Pedrun (2006), Merz und Frey (2011), Steinke (2015) und Blumberg (2016) ausgewertet. Die dort behandelten Kompetenzen befinden sich auf sehr unterschiedlichem Abstraktionsniveau. Diese wurden mit Bezug auf die Definition vorhandener Konstrukte mehrerer diagnostischer Instrumente für Persönlichkeit (MBTI, BIP), Soziale Kompetenz (ISK) und berufliche Handlungskompetenz (KODE-Kompetenz-Atlas) vereinheitlicht. Außerdem wurden drei Vorarbeiten zu Coaching-Kompetenzen einbezogen: ein internationales Modell (ICF Core Competencies), ein europäisches Modell (ECVision – Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching) sowie ein nationales deutsches Modell (PAS 1029:2008 Kompetenzfeld Einzel-Coaching des DIN – Deutschen Instituts für Normung).

Mittels heuristischer Theoriegewinnung (Dörner, 1994) wurde so ein Anforderungsprofil aus Coaching-Kompetenzanforderungen entwickelt, das zwischen Kompetenzfeldern (Kompetenzklassen), übergreifenden Schlüsselkompetenzen (Kompetenzclustern), zugehörigen Coaching-Kompetenzen (Kompetenzanforderungen) und Verhaltensankern (Handlungskompetenzen) unterscheidet.

Kompetenzen werden in dem Modell nicht (wie oftmals üblich) mit Verhalten gleichgesetzt. Kompetenzen sind gerade die in und hinter dem Verhalten existierenden, personennahen Dispositionen und Konstrukte, die eine enorme Verhaltensvielfalt zur Lösung von Aufgaben oder Problemen bzw. zur Bewältigung von (beruflichen) Anforderungen hervorbringen. Es scheint auch nicht mehr haltbar, den Begriff „Fähigkeit“ in der Psychologie nur für grundlegende kognitive und emotionale Fähigkeiten zu reservieren. Das Verhältnis von Kompetenzen zu der Kategorienbildung innerhalb der Psychologie (z.B. zu Fähigkeit, Fertigkeit, Motivation, Eigenschaft) ist und bleibt unklar. Es macht daher vorerst keinen Sinn, Kompetenzen ohne Verhaltensanker zu beschreiben. Ansonsten würde aufgrund der enormen Vielfalt an Konstrukten unklar bleiben, was konkret mit einer Kompetenz gemeint ist.

Aktuell kann allerdings lediglich von Anforderungen an Kompetenzen im Coaching gesprochen werden, denn wissenschaftliche Nachweise für Coaching-Kompetenzen sind schwach. Derzeit steht noch nicht fest, ob die aufgestellten Kompetenzkonstrukte existieren und wie relevant sie für professionelles Business-Coaching sind. Daher ist geplant, die hinter dem Anforderungsprofil liegenden Konstrukte im Rahmen einer Dissertation wissenschaftlich zu überprüfen und eine Konstruktvalidierung durchzuführen.

Zur Funktion des Coaching-Kompetenzmodells

Ein Kompetenzmodell hat eine *Definitions- und Repräsentationsfunktion*: Durch ein Coaching-Kompetenzmodell wird implizit transportiert, was unter Coaching verstanden wird und auf welche Weise es sich von anderen Coaching-Ansätzen abgrenzt.

Ein Kompetenzmodell ist für die *Ausbildung von Coaches* bedeutsam: Es definiert, auf welche Fähigkeiten hin ausgebildet werden soll und welche Ausbildungsinhalte in das Curriculum gehören.

Die Formulierung von Coaching-Kompetenzen kann der *Evaluation* dieser Kompetenzen dienen, z.B. am Ende von Ausbildungen, durchaus aber auch in der Auswahl von Coaches (Assessments) in Coaching-Companies, Coach-Agenturen oder für organisationsinterne Coach-Pools.

In Kompetenzmodelle lassen sich *strategisch relevante Anforderungen* integrieren, die sich auf den *zukünftig gewünschten Zustand* beziehen können und Personen wie Organisationen auf diese Weise für die Zukunft vorbereiten (Sarges, 2001). Ein Kompetenzmodell eignet sich auch dazu, Entwicklungspfade für den (weiteren) Aufbau von Kompetenzen zu kreieren.

Das Coaching-Kompetenzmodell

Eingeordnet werden die Coaching-Kompetenzanforderungen nach sogenannten Kompetenzklassen in Persönlichkeit (Selbst-Kom-

petenz), Sozial-kommunikative Kompetenz und Fachkompetenz. Die Fachkompetenz wird dabei in Sachkompetenz und Methodenkompetenz aufgegliedert, basierend auf der Unterscheidung von Erklärungswissen und Verfügungswissen (Buer, 2015; Steinke, 2015). Hinzu kommt eine Kompetenz, die insbesondere durch die Supervision Eingang ins Coaching gefunden hat: die Feld- und Funktionskompetenz (Berker, 1992; Merz & Frey, 2011; Steinke, 2015). Dabei wird davon ausgegangen, dass Kompetenzen nur gezeigt werden können, wenn Rolle und die Bedingungen, innerhalb derer gehandelt wird, dies ermöglichen (Reischmann, 2004); Coaching-Kompetenzen sind stets kontextabhängig.

Business-Coaching-Kompetenz wird daher als Reflexions- und Handlungsvermögen im Kontext der personorientierten dialogischen Begleitung von Menschen in der Arbeitswelt definiert. Damit wird einerseits eine Aktivitäts- bzw. Handlungsorientierung akzentuiert, d.h. die Fähigkeit, etwas zu praktizieren bzw. umzusetzen (Erpenbeck & v. Rosenstiel, 2007, S. XXIV). Akzentuiert wird andererseits die (Selbst-)Reflexivität in Sozialbeziehungen (Greif, 2008; Weth, 2014) und das „Bewusste-Verhalten-Zu" Bedingungen, Bedeutungen, Handlungsmöglichkeiten. Die Coaching-Kompetenz (siehe Abbildung) umfasst folgende fünf Kompetenzklassen:

Persönlichkeit

Die *Selbst-Kompetenz (Persönlichkeit)* wird verstanden als „Charakteristika der Persönlichkeit eines Menschen, die ihn zum Coaching befähigen" (Steinke, 2015). Eine weitere, für den Coaching-Kontext anwendbare Definition lautet: „Fähigkeit, sich selbst (Person, Rolle, Organisation) wahrzunehmen und zu reflektieren, für sich selbst verantwortlich handeln können, eine realistische Selbsteinschätzung vornehmen und eigene Handlungen daran orientieren können, eigenes Autonomieerleben, Kompetenzerleben und Anstrengungen verantwortlich regulieren können, Motivation und Aufmerksamkeit in das Coaching einbringen können" (DIN Deutsches Institut für Normung, 2006, S. 18). Hier zeigen sich folgende *Kompetenzcluster* und Kompetenzen:

» *Motivation*: Leistungsorientierung, Führungsorientierung, Gestaltungswille
» *Wahrnehmungsfähigkeit*: Auffassungsgabe, sinnliches Begreifen, Intuition
» *Urteilsfähigkeit*: Zuverlässiges Einschätzen, analytisches Denken, gefühlsmäßiges Beurteilen
» *Lern- und Entwicklungsfähigkeit*: Lern- und Weiterentwicklungsbereitschaft, flexibles Agieren, Offenheit für Veränderungen
» *Selbstregulation*: Selbstmanagement, Selbstkontrolle, Emotionale Stabilität, Handlungsflexibilität, Kontrollüberzeugung, Ambiguitätstoleranz

Sozial-kommunikative Kompetenz

Die *Sozial-kommunikative Kompetenz* ist die Fähigkeit, sich selbst und andere in intersubjektiven Beziehungen wahrzunehmen, die Beziehung und Interaktion mit anderen Menschen bewusst zu gestalten und sich in der Beziehung mit anderen Menschen diskursiv und instrumentell (d.h. zweckorientiert) zu verständigen (Habermas, 1981). Sozial-kommunikative Kompetenz ist Kontakt- und Kooperationsfähigkeit, auch in kontroversen

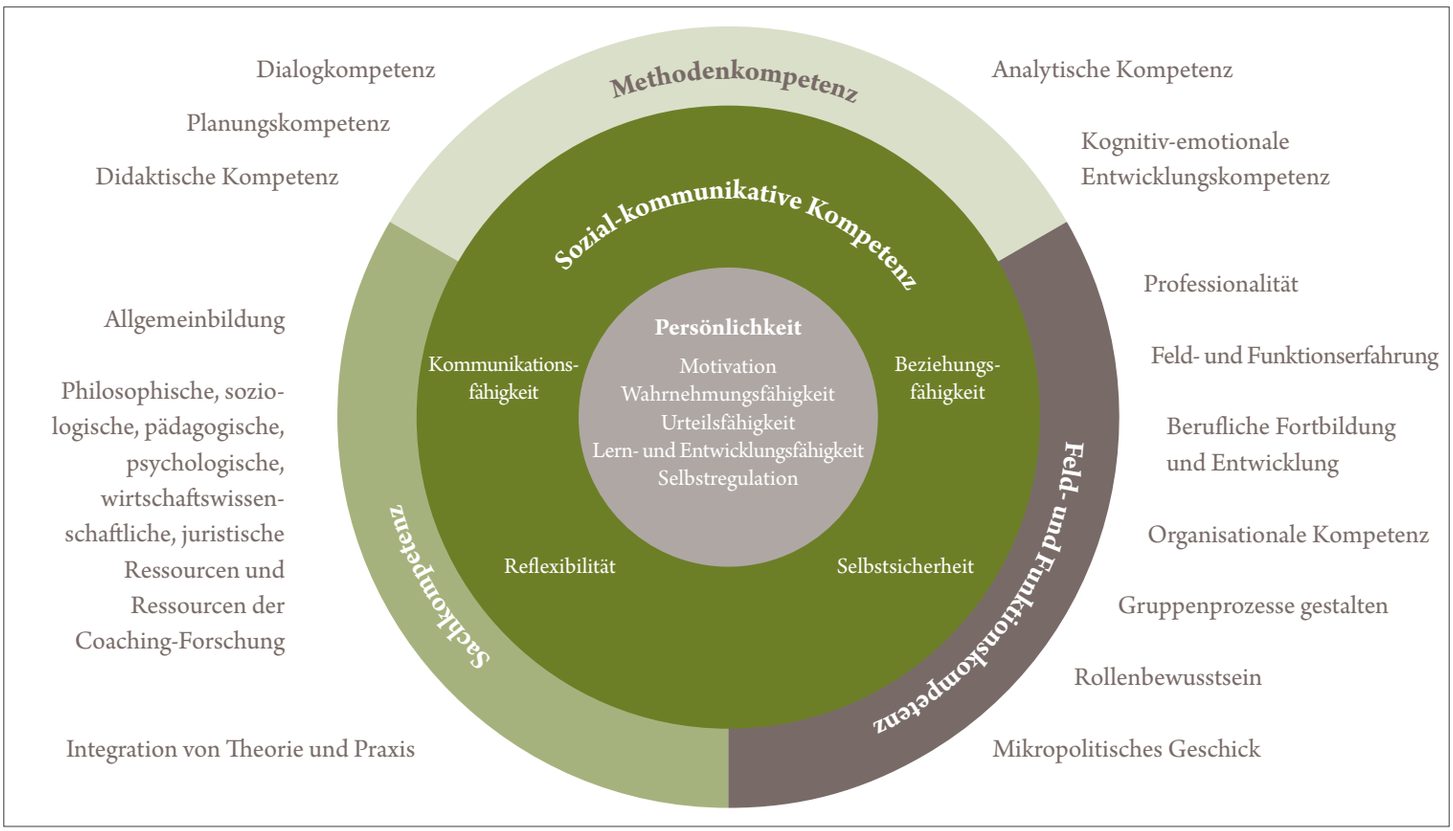

Abb.: Die fünf Kompetenzklassen mit ihren Kompetenzclustern

zwischenmenschlichen Situationen. Dazu gehört auch, andere Menschen und soziale Situationen einschätzen zu können sowie die Anschluss- bzw. Ankopplungsfähigkeit, d.h. die Art der Interaktion auf unterschiedliche Rollen und Kontexte einzustellen.

» *Beziehungsfähigkeit*: Beziehungsgestaltung, Vertrauen bilden, Soziale Orientierung, Kooperativität
» *Kommunikationsfähigkeit*: Sich kommunikativ ankoppeln, Körpersprache deuten, Verständlichkeit
» *Selbstsicherheit*: Durchsetzungskraft, Konfrontationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Extraversion / Kontaktfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit
» *Reflexibilität*: Selbstdarstellungskompetenz, Personwahrnehmung, Reflexionsfähigkeit

Sachkompetenz

Die *Sachkompetenz* ist die Fähigkeit, für Fachgebiete oder Sachbereiche reflexions- und urteilsfähig zu sein. Coaching braucht Wissensstrukturen, im Wesentlichen aus den Sozialwissenschaften. Die Sachkompetenz liefert auch den Reflexions- und Deutungshintergrund eines Coachs: Ein Coach muss das, was ihm an Erfahrungen aus (beruflichen) Rollen, sozialen Systemen und Organisationen berichtet wird, verstehen und einordnen können. Sachkompetenzen kann man in der Regel in Form von Qualifikationen oder Zertifikaten nachweisen.

» *Allgemeinbildung*: Studienabschluss, Coaching-Weiterbildung
» *Philosophische, soziologische, pädagogische, psychologische und wirtschaftswissenschaftliche Ressourcen* und *Ressourcen der Coaching-Forschung*: Jeweils Benennen, Verstehen, Analysieren, Synthetisieren, Beurteilen
» *Juristische Ressourcen*: Jeweils Benennen, Verstehen, Anwenden
» *Integration von Theorie und Praxis*: Reflektierter Theorieeinsatz, wissenschaftliche Fundierung

Methodenkompetenz

Die *Methodenkompetenz* ist die Fähigkeit, selbständig Strategien und Vorgehensweisen einzusetzen, um in wechselnden Situationen flexibel Aufgaben zu bewältigen, Probleme zu lösen und Absichten umzusetzen, sowie dies selbst (weiter) zu entwickeln. Die Methodenkompetenz beschreibt die systematische Strukturierung von Tätigkeiten bezogen auf ein Ziel.

» *Dialogkompetenz*: Dialog führen, Aktiv zuhören, Fragen, Feedback geben
» *Planungskompetenz*: Auftrag klären, Ziele klären, Erwartungen klären, Vertrag schließen, Arbeitsplan aufstellen, Evaluation etablieren
» *Analytische Kompetenz*: Zusammenhänge vermitteln, rekonstruieren/diagnostizieren, Lösungen entdecken
» *Didaktische Kompetenz*: Passung sicherstellen, zielorientiert arbeiten, lösungsorientiert denken und handeln, Lernen begleiten, Transfer sichern
» *Kognitiv-emotive Entwicklungs-Kompetenz*: Methodenplural agieren, Reflexion stimulieren, Bewusstsein schaffen, Assoziieren, Dissoziieren, Gegen-/Übertragung nutzen, Mustererkennung nutzen, Metaphern und Analogien nutzen, Ressourcenankopplung, Sich positionieren, Widersprüche handhaben, Veränderungsprozesse gestalten

Feld- und Funktionskompetenz

Die *Feld- und Funktionskompetenz* umfasst implizites Erfahrungswissen und Fähigkeiten im Umgang mit der spezifischen Kultur eines Berufsfeldes, einer Branche, einer Organisation oder Unternehmung. Dieses Erfahrungswissen ist nicht immer vollständig reflektiert und zugänglich. Es ermöglicht dem Coach aber, sich an ein soziales System und die dort geltenden Normen und Werte anzukoppeln, Akzeptanz für seine Person und Intervention zu erlangen und die für den Klienten relevanten Vorgänge und Kulturphänomene adäquat zu deuten und ins Coaching einzubeziehen.

» *Professionalität*: Professionsethik wahren, Konzeptionelle Auskunftsfähigkeit, Realistische Selbsteinschätzung, Rollenklarheit, Vermarktungsfähigkeit
» *Feld- und Funktionserfahrung*: Inter-/kulturelle Kompetenz, Branchenkompetenz, Geschäftskompetenz, Organisationale Kompetenz, Divisionale Kompetenz, Funktionskompetenz, Soziale Rollenkompetenz, Persönliche Reife
» *Berufliche Fortbildung und Entwicklung*: Lernen, Selbsterfahrung, Psychohygiene
» *Organisationale Kompetenz*: Organisationsphänomene handhaben, Systemkomplexität handhaben, Gruppenprozesse gestalten
» *Rollenbewusstsein*: Rollenverhalten optimieren, Führung fokussieren, Karriere entwickeln
» *Mikropolitisches Geschick*: Machtgebrauch entwickeln, institutionelle Interaktion gestalten, Krisen bewältigen

Verhaltensanker

Für die 117 Kompetenzen wurden zudem 323 Verhaltensanker entwickelt, die konkret beschreiben, welches Verhalten von einem Business-Coach auf welchem Kompetenzlevel (hoch, mittel, niedrig) erwartet werden kann. Beispielhaft sollen drei Verhaltensanker vorgestellt werden:

Die Kompetenz „Handlungsflexibilität" (Kompetenzklasse: Persönlichkeit / Kompetenzcluster: Selbstregulation) wird (auf hohem und mittlerem Kompetenzlevel) u.a. anhand des Verhaltensankers beschrieben: „Der Coach

zeigt eine hohe Bereitschaft und Fähigkeit, sich auf neue oder unvorhergesehene Situationen einzustellen und Ungewissheit zu tolerieren.“ Die Kompetenz „Vertrauen bilden“ (Sozialkommunikative Kompetenz / Beziehungsfähigkeit) wird (auf hohem, mittlerem und niedrigem Kompetenzlevel) u.a. folgendermaßen konkretisiert: „Der Coach verhält sich integer, interagiert offen, ehrlich und aufrichtig und informiert den Klienten transparent.“ Die Beschreibung der Kompetenz „Professionsethik wahren“ (Feld- und Funktionskompetenz / Professionalität) erfolgt (auf hohem und mittlerem Kompetenzlevel) u.a. durch den Verhaltensanker: „Der Coach sorgt dafür, dass Beschwerden niedrigschwellig möglich sind und nutzt diese zu einer selbstkritischen Reflexion seines professionellen Handelns.“

Auf der Basis dieses (Zwischen-)Standes erhoffen sich die Autoren eine fruchtbare Erforschung und Weiterentwicklung des Modells und der Profession des Business-Coachings.

Die Autoren

Foto: die lichtbildmanufaktur

Dr. rer. nat. Christopher Rauen, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Geschäftsführer der Christopher Rauen GmbH, 1. Vorsitzender des Vorstands des DBVC und Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten. Arbeitsschwerpunkte: Coaching von Geschäftsführern, Vorständen und Unternehmern, Leitung der RAUEN Coaching-Ausbildung.
www.rauen.de

Foto: Ronald Vogel

Ingo Steinke, Dipl.-Psych., Senior Coach (DBVC), Lehr-Coach, Trainer, Fachautor. Geschäftsführender Gesellschafter der COATRAIN coaching & personal training GmbH mit den Arbeitsschwerpunkten Executive-Coaching, Strategie-Coaching, Konflikt-Coaching, Team-Coaching. Lehrbeauftragter für Coaching an der Europa-Universität Flensburg.
www.coatrain.de

Literatur

» **Berker, Peter (1992).** Felddynamik. *Supervision, 21*, S. 3–9.
» **Blumberg, Kent M. (2016).** *Competencies of Outstanding Executive Coaches: A Grounded Theory Approach*. Dissertation. Baton Rouge, LA: Louisiana State University & Agricultural and Mechanical College. Abrufbar unter: *https://digitalcommons.lsu.edu/gradschool_dissertations/1148/*.
» **Buer, Ferdinand (2015).** Erfahrung – Wissenschaft – Philosophie: Drei Wissenssorten zur Konzipierung von Beratung. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 185–202), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
» **Die Wiener Volkshochschulen (Hrsg.). (2015).** *ECVision. Ein Europäisches Kompetenzprofil für Supervision und Coaching*. Abrufbar unter: *www.oevs.or.at/wp-content/uploads/2015/10/ECVision_Kompetenzprofil.pdf*.
» **DIN Deutsches Institut für Normung (2008).** *Kompetenzfeld Einzel-Coaching*. PAS 1029:2008. Berlin: Beuth.
» **Dörner, Dietrich (1994).** Heuristik der Theorienbildung. In *Enzyklopädie der Psychologie, Forschungsmethoden der Psychologie, Band 1, Methodologische Grundlagen der Psychologie* (S. 345), Göttingen: Hogrefe.
» **Erpenbeck, John & v. Rosenstiel, Lutz (Hrsg.). (2007).** *Handbuch Kompetenzmessung*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
» **Greif, Siegfried (2008).** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
» **Habermas, Jürgen (1981).** *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
» **Kuchen, Claudia & Pedrun, Prisca (2006).** *Welche Kompetenzen braucht ein Coach? Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht von Coachs*. 2. Studienarbeit. Zürich: HAP – Hochschule für Angewandte Psychologie.
» **Merz, Carolin & Frey, Andreas (2011).** *Empirisch fundiertes Kompetenzmodell für den Bereich des Führungskräftecoachings*. Aachen: Shaker.
» **Reischmann, Jost (2004).** *Kompetenz lehren? Kompetenz- und Performanz-Orientierung in der Andragogik zwischen Didaktik und Organisationsentwicklung*. Bamberg: Universität Bamberg.
» **Sarges, Werner (2001).** Competencies statt Anforderungen – nur alter Wein in neuen Schläuchen? In Hans-Christian Riekhof (Hrsg.), *Strategien der Personalentwicklung* (S. 285–300), Wiesbaden: Gabler.
» **Steinke, Ingo (2015).** Kompetenzanforderungen an Coaches. In Astrid Schreyögg & Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Die Professionalisierung von Coaching* (S. 257–283), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
» **Weth, Urs (2014).** *Selbst-Reflexion als soziale Kernkompetenz*. Basel: Wirkstatt.

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: Christopher Rauen *(Anschrift wie oben)*

Redaktion:
David Ebermann *(de)* – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen *(cr)*
Alexandra Plath *(ap)*

E-Mail an die Redaktion:
redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 49,80 € 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.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © SFIO CRACHO | S. 4, 22 © Pressmaster S. 4, 27, 30 © takkun | S. 4, 32 © SFIO CRACHO S. 5, 38 © create jobs 51 | S. 5, 55, 57 © Dmytro Zinkevych | S. 9 © Gajus S. 43 © kirill_makarov | S. 47 © Andrey_Popov | S. 48 © Kelly Marken
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |
Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | *www.steinbacher.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: Sogenannte Digitalchefs, die in ihren Unternehmen für die Entwicklung digitaler Strategien, Prozesse oder Geschäftsfelder zuständig sind, machen sich einer Studie zufolge bei erfolgreicher Arbeit selbst überflüssig. Ich nehme an, das Prinzip kommt Ihnen bekannt vor …

RAUEN: Ja, wenngleich Coaching per Definition zeitlich begrenzt ist – und ein Chief Digital Officer eigentlich seiner Tätigkeit länger nachgehen sollte und meiner Meinung nach auch muss. Schließlich unterliegt die digitale Welt einer enormen Veränderungsdynamik. Da bedarf es einer ständigen Anpassung der Strategien.

EBERMANN: Frei zusammengefasst lautet die Argumentation der Interviewten, in einigen Jahren müssten alle Führungskräfte, müssten die Unternehmen in ihrer Gesamtheit derart vernetzt und digital denken, dass es keiner Zentralisierung in einer Stelle mehr bedürfe. Wunschdenken?

RAUEN: Ja, denn Dezentralisierung löst nicht nur Probleme, sondern schafft auch neue. Das Gleiche gilt natürlich für die Zentralisierung. Man benötigt also beides. Die Frage ist: Wann was? Und: Digitales Denken ist ja schön, nur wo bleibt da die analoge Qualität? Das Leben besteht nicht nur aus Einsen und Nullen.

EBERMANN: Also kein „Leben im Binärcode", irgendwie beruhigend. Obwohl es gerade im Privaten genug individuellen Spielraum geben sollte, die Digitalisierung für sich zum Positiven wie Negativen zu nutzen. Was bewirkt z.B. ein effizienteres Konsumverhalten – etwa noch mehr Konsum?

RAUEN: Eher anderen Konsum – und ob das gut oder schlecht ist, dürfte sich individuell entscheiden. Mehr Möglichkeiten können sowohl überfordern als auch wunderbare Optionen schaffen.

EBERMANN: Umso wichtiger wird Entscheidungskompetenz sein. Gute Aussichten für Coaches …

RAUEN: Ja, solange bis auch wir von einer App oder künstlichen Intelligenz ersetzt werden. Allerdings hoffe ich doch, dass das noch etwas dauern wird.

Das Coaching Magazin im Abo

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 19,80 €
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: 59,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 49,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 69,80 € 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*