



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 €

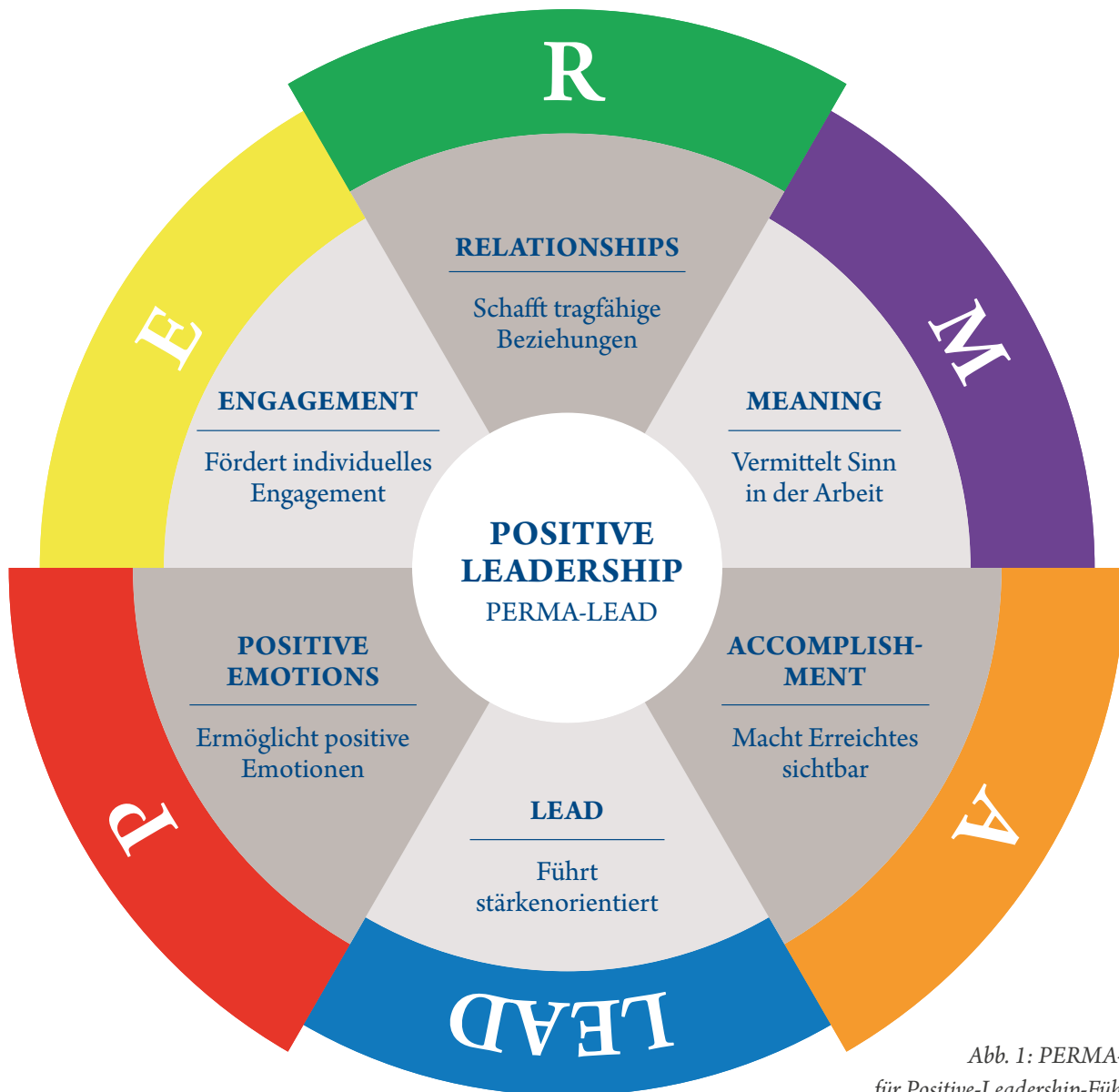


Abb. 1: PERMA-LEAD-Modell
für Positive-Leadership-Führungsverhalten

Positive Leadership: Welche Rolle spielt die Persönlichkeit der Führungskraft?

Eine empirische Studie

Von Dr. Markus Ebner & Kira Konrad-Ristau

Wie hängen die Persönlichkeitseigenschaften einer Leitungsperson mit ihrem tatsächlichen Führungsverhalten zusammen? Mit der hier vorgestellten Studie wurde dieser Frage nachgegangen und in Erfahrung gebracht, welche Eigenschaften ein stärkenorientiertes Führungsverhalten (Positive Leadership) begünstigen bzw. erschweren. Die Bedeutung im Coaching: Arbeiten Coaches an der Verbesserung eines Führungsstils, so können sie aus der Persönlichkeit ihres Klienten wichtige Hinweise bezüglich der Interventionswahl ableiten.

Was macht eine gute Führungskraft aus? Im Bereich der Personalentwicklung und im Coaching ist dieses Thema hochrelevant, zielt doch Führungskräfte-Coaching darauf ab, Führungsverhalten zu verbessern. Wenn man nur ein wenig tiefer in dieses Thema eintaucht, stößt man neben unterschiedlichen Erwartungshaltungen an gute Führungskräfte auch sehr rasch auf die Diskussion, ob es nun eher um bestimmte (stabilere) Persönlichkeitseigenschaften geht, die eine gute Führungskraft ausmachen, oder ob der Fokus eher auf bestimmten (erlernbaren) Verhaltensweisen liegt. Bereits in den Jahren des Taylorismus waren die sogenannten „Great Man Theorien“ ein Erklärungsansatz, um bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von erfolgreichen Führungskräften zu definieren. Man nahm an, dass diese Eigenschaften überwiegend angeboren seien und daher Führungskompetenz quasi in die Wiege gelegt werde – oder eben auch nicht. Jüngere Führungsansätze wie beispielweise Situatives Führen fokussieren hingegen ausschließlich bestimmte Verhaltensweisen, die in unterschiedlichen Situationen zum Erfolg führen.

Allerdings zeigen sowohl die Lebenserfahrung als auch unzählige psychologische Studien, dass Persönlichkeit und Verhaltensweisen zwei Aspekte sind, die *untrennbar* miteinander verbunden sind. Auch im Bereich der Führungsforschung wird der Einfluss der Persönlichkeit auf das Führungsverhalten mehrfach bestätigt (Judge et al., 2002). Die Ergebnisse dieser Studien belegen, dass die Persönlichkeitseigenschaften von Führungskräften wesentlich mit Führungsverhalten zusammenhängen. Im Rahmen des hier vorgestellten Projekts wurde daher der Frage nachgegangen, *inwieweit die Persönlichkeit der Führungskraft mit Positive Leadership-Führungsverhalten zusammenhängt*.

Testverfahren

Für die Erhebung wurden den Teilnehmern der NEO-FFI (Costa & McCrae, 1992) sowie eine Kurzversion der PERMA-LEAD-Potenzialanalyse (Ebner, 2016) als Online-Version vorgegeben. Der NEO-FFI ist ein häufig verwendetes psychologisches Testinstrument, um die Ausprägung in fünf Persönlichkeitsmerk-

malen (BIG Five oder auch 5-Faktoren-Modell) zu messen. Dabei handelt es sich um *Neurotizismus*, *Extraversion*, *Offenheit für Erfahrungen*, *Verträglichkeit* und *Gewissenhaftigkeit* (Goldberg, 1990). Im Rahmen der psychologischen Forschung wird dieses Verfahren in unzähligen Studien verwendet – das BIG-Five-Modell stellt den Goldstandard der psychologischen Persönlichkeitsforschung dar. Wie die fünf Persönlichkeitsfaktoren nach Goldberg (1990) definiert werden, ist Tabelle 1 zu entnehmen.

Die PERMA-LEAD-Potenzialanalyse (Ebner, 2016) beschreibt einen wissenschaftlich fundierten Zugang zu Positive Leadership, der *konkretes Führungsverhalten* misst. Das Testverfahren liegt als 360°-Feedback (Selbst- und Fremdeinschätzung) und als Potenzialanalyse (Selbsteinschätzung) vor. PERMA-LEAD stellt einen aktuellen Ansatz von Positive Leadership dar, der aktuelle Entwicklungen in der Positiven Psychologie miteinbezieht. Die Basis des PERMA-LEAD stellt Martin Seligmans PERMA-Modell (2011) dar. Er definiert für das Aufblühen einer Person fünf Komponenten: P (Positive Emotions), E (Engagement), R (Relationships), M (Meaning) und A (Accomplishment). Sie beschreiben das Erleben positiver Emotionen im Leben (P), das Einbringen und Weiterentwickeln von Stärken (E), das Pflegen von positiven Beziehungen (R), das Wahrnehmen eines Sinns im Tun (M) und das Erleben, dass Ziele erreicht werden (A). PERMA-LEAD repräsentiert somit eine Verknüpfung dieses aktuellen Modells der Positiven Psychologie mit Führungsverhalten und schafft auf diese Weise ein Erhebungsinstrument für konkrete Positive-Leadership-Verhaltensweisen, wie Abbildung 1 (S. 50) zeigt.

Das Testverfahren misst, inwieweit eine Führungskraft durch ihr Verhalten die fünf PERMA-Faktoren bei den Mitarbeitern fördert. Die günstige Wirkung dieses Führungsverhaltens auf Aspekte wie Leistung, Fluktuation, Arbeitszufriedenheit und zahlreiche weitere Faktoren ist durch unterschiedliche Studien belegt (Ebner, 2017; Ebner, 2018). Tabelle 2 (S. 52) zeigt die einzelnen Dimensionen mit jeweils einem ausgewählten Beispielitem.

Erste Hypothesen

Die Fragestellung, inwiefern die Persönlichkeitseigenschaften den Führungsstil von Führungskräften (in diesem Fall Positive Leadership) beeinflussen, lässt sich aus früheren Studien ableiten. Judge et al. haben dazu 2002 eine Metaanalyse zum Zusammenhang verschiedener Aspekte von Leadership und den BIG-Five-Persönlichkeitseigenschaften durchgeführt. Sie untersuchten, inwieweit diese Eigenschaften mit zwei Aspekten zusammenhängen, nämlich dem Ausüben einer Führungsrolle (durch den Vergleich von Personen mit und ohne Führungsrolle) und der Effektivität von Führung (z.B. der Einfluss auf die Produktivität des Bereichs, den sie leiten). Die Autoren stellten einen positiven Zusammenhang zwischen den drei BIG-Five-Eigenschaften Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit und dem Ausüben einer Führungsrolle und ihrer Effektivität fest, wobei sich Extraversion als der stärkste Faktor erwies. Neurotizismus hingegen wirkt sich ihren Erkenntnissen nach ungünstig auf diese beiden genannten Führungsaspekte aus. Somit belegt diese Studie, dass die angeführten

BIG Five	Persönlichkeitstendenzen
Extraversion	Die Tendenz, gesellig, aktiv und personenorientiert zu sein.
Verträglichkeit	Die Tendenz, hilfsbereit, bemüht und vertrauensvoll zu sein.
Gewissenhaftigkeit	Die Tendenz, selbstkontrolliert und leistungsorientiert zu sein.
Neurotizismus	Die Tendenz, unsicher und ängstlich zu sein.
Offenheit für Erfahrungen	Die Tendenz, kreativ und wissbegierig zu sein.

Tabelle 1: BIG-Five-Persönlichkeitsfaktoren nach Goldberg (1990)

Persönlichkeitseigenschaften in Zusammenhang mit der Ausübung einer Führungsrolle stehen und auch deren Effektivität beeinflussen.

Eine andere aktuelle Studie mit über 700 Probanden zeigt signifikante Zusammenhänge zwischen den BIG-Five-Persönlichkeitsfaktoren und dem Erleben der einzelnen PERMA-Elemente im Alltag von Menschen auf (Sun et al., 2018). Diese Ergebnisse lassen erwarten, dass es auch bei Führungskräften einen Zusammenhang zwischen Persönlichkeit und Positive Leadership (im Sinne von PERMA-LEAD) gibt. Die Ergebnisse der vorangegangenen Studien führen daher zu den Hypothesen, dass sich Extraversion, Offenheit für Erfahrungen und Gewissenhaftigkeit als Eigenschaften einer Führungskraft günstig auf

ihr Positive-Leadership-Verhalten auswirken, während sich Neurotizismus eher ungünstig auswirken dürfte.

Das Studiendesign

Die Führungskräfte für die Studie wurden aus verschiedenen Branchen rekrutiert. Durch Kooperation mit einem Unternehmen des öffentlichen Dienstes in Österreich und der Verbreitung der Studie über verschiedene Netzwerke konnten 105 Führungskräfte zur Teilnahme an der Erhebung gewonnen werden. Aufgrund der zuvor genannten Zusammenarbeit gibt es in der Stichprobe einen überproportionalen Anteil an Führungskräften im öffentlichen Dienst, die restlichen verteilten sich auf neun weitere Branchen (siehe Tabelle 3).

Insgesamt bestand die Stichprobe aus 34 weiblichen und 71 männlichen Führungskräften, wobei diese im Durchschnitt 48 Jahre alt waren und acht Jahre Führungserfahrung aufwiesen. Die Verteilung der Stichprobe zeigt, dass unterschiedliche Hierarchieebenen vertreten waren: Vorstand (15 Prozent), Bereichsleiter (16 Prozent), Abteilungsleiter (27 Prozent) und Gruppenleiter (42 Prozent).

Die Ergebnisse

Die Auswertung der Daten erfolgte mittels einer Korrelationsanalyse. Die Ergebnisse verdeutlichen signifikante Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft und ihrem Positive-Leadership-Verhalten. Das Signifikanzniveau der einzelnen Korrelationen ist der Abbildung 2 (S. 53) zu entnehmen. Aufgrund der vorangegangenen Literaturrecherche war dieses Ergebnis zu erwarten und entspricht den angeführten Hypothesen.

In Abbildung 2 wird der Einfluss der Persönlichkeit auf Positive Leadership deutlich. Es fällt auf, dass *Neurotizismus durchwegs mit allen Dimensionen des PERMA-LEAD negativ zusammenhängt* und die vier anderen Skalen der BIG Five (Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit und Offenheit für Erfahrungen) *ausschließlich einen positiven Zusammenhang aufweisen*. Besonders deutlich zeigt sich, dass *Extraversion mit Positive Leadership über alle Dimensionen hinweg stark zusammenhängt*. Das entspricht den Ergebnissen der Vorgängerstudien.

Auch wenn Korrelationen per se keine kausalen Interpretationen bestätigen, kann davon ausgegangen werden, dass die Persönlichkeit eines Menschen stärker dessen Verhalten beeinflusst als vice versa. Die Richtung dieses Zusammenhangs ist anhand der Self-Consistency-Theorie auch im Arbeitskontext empirisch belegt (Tesser, 1988; Judge & Hurst, 2008). Folgt man dieser Logik, wird deutlich sichtbar, dass sich verschiedene Persönlichkeitseigenschaften unterschiedlich auf die einzelnen PERMA-LEAD-Faktoren auswirken. So zeigt sich beispielsweise, dass Offenheit für Erfah-

Dimensionen	Beispielitem
Positive Emotions	Ich trage dazu bei, dass sich meine Mitarbeiter/innen am Arbeitsplatz wohl fühlen.
Engagement	Ich gebe meinen Mitarbeiter/innen bewusst Aufgaben, die ihren individuellen Stärken entsprechen.
Relationships	Ich Sorge dafür, dass sich die Mitarbeiter/innen in meinem Team gegenseitig unterstützen.
Meaning	Ich trage dazu bei, dass meine Mitarbeiter/innen Sinn in ihrer Arbeit erleben.
Accomplishment	Ich freue mich mit meinen Mitarbeitern/innen, wenn sie ein (Teil-)Ziel erreicht haben, und sage ihnen das auch.

Tabelle 2: PERMA-LEAD-Dimensionen und Beispielitems (Ebner, 2016)

Branche	Häufigkeit	Prozent
Öffentlicher Dienst und Verwaltung	40	38.1
Industrie	22	21.0
Sozial- und Gesundheitswesen	15	14.3
Handel	10	9.5
IT und Consulting	5	4.8
Bildung und Wissenschaft	5	4.8
Dienstleistung und Tourismus	3	2.9
Gewerbe und Handwerk	3	2.9
Bank und Versicherung	1	1.0
Transport und Verkehr	1	1.0
Total	105	100

Tabelle 3: Verteilung der Führungskräfte nach Branchen

rungen einen starken Einfluss auf die *Gestaltung von Beziehungen* (Faktor Relationships) hat, während die gleiche Persönlichkeitseigenschaft bedeutend weniger Einfluss darauf hat, ob *erreichte Ziele auch aufgezeigt werden* (Faktor Accomplishment). Gleichzeitig wird sichtbar, dass sich neurotische Führungskräfte offensichtlich eher schwer damit tun, ihren Mitarbeitern Sinn in der *Arbeit zu vermitteln* (Faktor Meaning) und *individuelle Stärken zu erkennen und zu fördern* (Faktor Engagement). Zusammenfassend zeigen sich zwei eindeutige Trends:

1. Eine hohe Ausprägung der Eigenschaften Extraversion, Verträglichkeit, Gewissen-

- haftigkeit und Offenheit für Erfahrungen begünstigen einen Positive-Leadership-Stil.
2. Neurotizismus wirkt sich negativ auf alle Bereiche von Positive Leadership aus.

Resümee und praktische Bedeutung im Coaching

Mit dieser empirischen Studie konnten eindeutige Zusammenhänge zwischen Persönlichkeitsfaktoren und Positive Leadership belegt werden. Gerade für Coachings ergibt sich daraus die Bestätigung, dass Menschen ihre Entwicklung zu einer guten Führungs-

kraft im Sinne von Positive Leadership von *unterschiedlichen Startplätzen* ausgehend beginnen. Man kann aufgrund der vorliegenden Forschungsergebnisse damit rechnen, dass es für neurotische Persönlichkeiten in der Regel schwieriger ist, sich diesen Führungsstil anzueignen – und für Personen, die extrovertiert und stabil sind, einfacher. Die langjährige Coaching-Praxis zeigt, dass Führungskräfte zu meist aus zwei Gründen bestimmte Führungsansätze nicht leben: (a) Sie würden es gerne tun, aber wissen nicht, wie es geht. In diesem Fall wird man im Coaching wahrscheinlich an den Kompetenzen und Tools arbeiten, da die Motivation dafür bereits vorhanden ist.

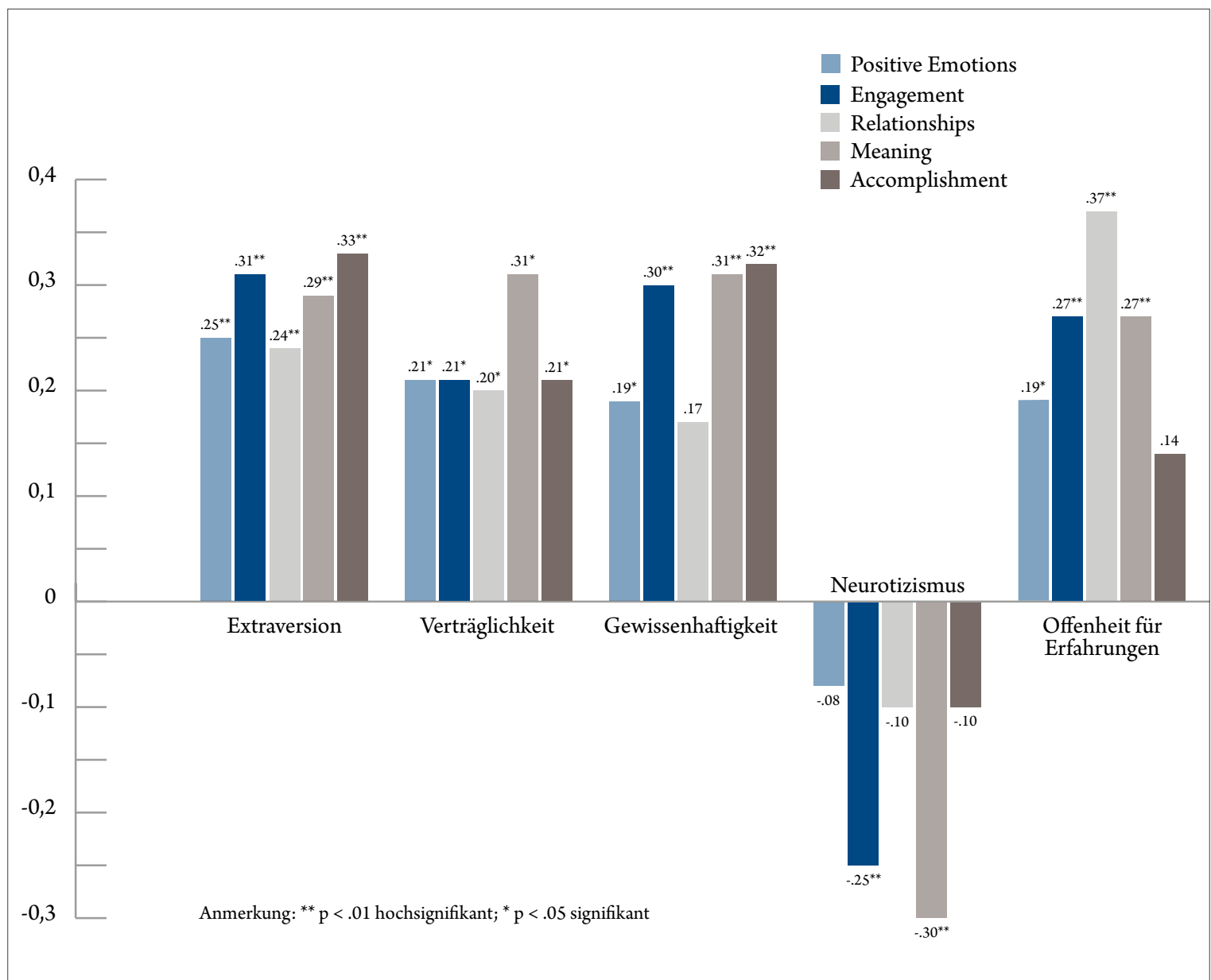


Abb. 2: Zusammenhänge Positive Leadership und BIG Five

Dieser Ansatz wäre allerdings falsch, wenn der Grund für das Nichtleben eines Führungsstils darin besteht, dass (b) Führungskräfte daran zweifeln, dass es funktioniert, oder glauben, dass sie es nicht können. In dieser Situation würde es wenig bringen, an Techniken zu feilen.

Hier gilt es vielmehr, entweder *Überzeugungsarbeit zu leisten (die Argumente dazu liefert die aktuelle Führungsforschung zu Positive Leadership) oder Erkenntnisgewinn zu ermöglichen*, indem die Führungskraft in einem ersten Schritt für sich selbst erlebt, wie sich das Erhöhen des eigenen PERMAs auf die eigene Arbeitszufriedenheit und Leistung auswirkt. Konstruktivisten beschreiben gerne die Wirkung der Persönlichkeit auf den Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungskreislauf, der dann in einer „Selbsterfüllenden Prophezeiung“ münden kann (Watzlawick, 1984). Gerade im Coaching gilt es oft, diesen Kreislauf positiv zu beeinflussen.

Die Ergebnisse dieser Studie machen deutlich, wie relevant es ist, vor einer Intervention zu klären, *welcher Zugang den größten Hebel zur Entwicklung bietet*. Aus den Ergebnissen abzuleiten, dass nur Menschen mit bestimmten Eigenschaftsausprägungen die Fähigkeit für Positive Leadership haben, wäre der falsche Schluss. Es würde nämlich völlig ignorieren, dass wir in der Lage sind, uns weiterzuentwickeln, aus Erkenntnissen zu lernen oder auch Schwächen durch andere Stärken zu kompensieren. So machen beispielsweise die beiden renommierten Professoren für Positive Psychologie, Angela Duckworth und Martin Seligman (2017), als Resümee zahlreicher Studien deutlich, dass das *Durchhaltevermögen ein hochrelevanter Aspekt* der Persönlichkeitsentwicklung ist – möglicherweise wichtiger als die Eigenschaftsausprägungen, die eine Person zu einem bestimmten Zeitpunkt ihres Lebens hat.

Die Ergebnisse der Studie sollen daher Coaches ermutigen, *unterschiedliche Ansätze für unterschiedliche Menschen* einzusetzen. Auch wenn es in der Coaching-Szene ein sehr alter Hut ist, gilt noch immer: Man muss Menschen dort abholen, wo sie stehen!

Die Autoren



Foto: Nikolaus Formanek

Dr. Markus Ebner ist promovierter Organisations- und Wirtschaftspsychologe und als Seminarleiter und Coach für zahlreiche Unternehmen tätig. Er lehrt und forscht zum Thema Positive Leadership an den Universitäten Wien und Klagenfurt und ist im Board of Directors der Austrian Positive Psychology Association.
www.positive-leadership.at



Foto: PicturePeople Fotostudio

Kira Konrad-Ristau (M.Sc.) ist Psychologin mit einem Ausbildungsschwerpunkt im Bereich Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie. Sie hat ihre Ausbildung an der Alpe-Adria-Universität Klagenfurt und an der Oklahoma City University absolviert. Ihre Forschungsinteressen liegen im Bereich der Positiven Psychologie mit Fokus auf Positive Leadership.
kkonradr@edu.aau.at

Literatur

- » **Costa Jr., Paul T. & McCrae, Robert R. (1992).** *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa: PAR.
- » **Duckworth, Angela L. & Seligman, Martin E. (2017).** The Science and Practice of Self-Control. *Perspectives on Psychological Science*, 5, S. 715–718.
- » **Ebner, Markus (2017).** Positive Leadership und Positive Psychologie im interkulturellen Kontext. In Barbara Covarrubias Venegas & Katharina Thill (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement* (S. 281–201), Wiesbaden: Springer Gabler.
- » **Ebner, Markus (2017).** Stärkenorientiert Führen mit PERMA. *CNE Pflegemanagement*, 5, S. 10–14.
- » **Ebner, Markus (2016).** Positive Leadership und Coaching. *Coaching-Magazin*, 3, S. 50–54.
- » **Goldberg, Lewis R. (1990).** An alternative „description of personality“. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, S. 1216–1229.
- » **Judge, Timothy A.; Bono, Joyce E.; Ilies, Remus & Gerhardt, Megan W. (2002).** Personality and leadership. *Journal of Applied Psychology*, 4, S. 765–780.
- » **Judge, Timothy A. & Hurst, Charlice (2008).** How the rich (and happy) get richer (and happier). *Journal of Applied Psychology*, 4, S. 849–863.
- » **Seligman, Martin (2011).** *Flourish*. London: Nicholas Brealey.
- » **Sun, Jessie; Kaufman, Scott B. & Smillie, Luke D. (2018).** Unique Associations Between BIG Five Personality Aspects and Multiple Dimensions of Well-Being. *Journal of Personality*, 2, S. 158–172.
- » **Tesser, Abraham (1988).** Toward a Self-Evaluation Maintenance Model of Social Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21, S. 181–227.

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.werdegewelt.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

www.coaching-magazin.de