

Robert Wegener · Silvia Deplazes
Melanie Hasenbein · Hansjörg Künzli
Annamarie Ryter · Beat Uebelhart *Hrsg.*

Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen



Springer VS

Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen

Robert Wegener • Silvia Deplazes
Melanie Hasenbein • Hansjörg Künzli
Annamarie Ryter • Beat Uebelhart *Hrsg.*

Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen

Herausgeber

Robert Wegener
Olten, Schweiz

Silvia Deplazes
Zürich, Schweiz

Melanie Hasenbein
München, Deutschland

Hansjörg Künzli
Zürich, Schweiz

Annamarie Ryter
Basel, Schweiz

Beat Uebelhart
Basel, Schweiz

ISBN 978-3-658-12853-1

ISBN 978-3-658-12854-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-12854-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Dank

Der vorliegende Band »Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen« besteht aus Beiträgen zum dritten internationalen Coaching-Kongress »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen«, der im Juni 2014 in Olten/Schweiz durchgeführt wurde, organisiert von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. Für die Bereitschaft, sich konzeptionell an den Anforderungen der Herausgebenden zu orientieren, sei den Autorinnen und Autoren herzlich gedankt.

Wir danken ferner den folgenden Partnern für ihre Unterstützung, die den Kongress und diese Publikation erst ermöglicht hat:

Hauptponsoren

- Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung
- Böning-Consult GmbH, Frankfurt
- Coachingzentrum Olten
- European Mentoring & Coaching Council Schweiz
- Föderation der Schweizer Psychologinnen und Psychologen
- International Coach Federation Schweiz
- Karlsruher Institut für Coaching in Kooperation mit Prof. Dr. Geißler

Hochschulpartner

- Ashridge Business School
- Coaching Psychology Unit, NEXS, University of Copenhagen
- Hochschule für Wirtschaft FHNW
- Oxford Brookes University
- ZHAW Departement Angewandte Psychologie

Medienpartner

- Coaching-Magazin
- Magazin Training
- MWOnline
- Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC)
- Springer VS

Unternehmenspartner

- CoachingSpaces
- Curaviva Weiterbildung
- Institut für Systemische Impulse, Entwicklung und Führung
- MDOb an der Management School der Universität Kassel
- permitto (Schweiz) AG
- Trigon Entwicklungsberatung

Verbandspartner*

- Association des Psychologues du Travail et des Organisations en Suisse romande
- Deutscher Bundesverband Coaching e. V.*
- Deutscher Coaching Verband e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Coaching e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.*
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e. V.
- European Association for Supervision and Coaching e. V.*
- European Mentoring & Coaching Council Deutschland*
- Fachgruppe Wien Unternehmensberatung und Informationstechnologie
- Österreichische Vereinigung für Supervision
- Swiss Coaching Association

Ein großer Dank geht an Cheryl Meyer die als unterstützende Fachkraft zur Entstehung dieses Buches maßgeblich beigetragen hat. Ein herzlicher Dank geht auch an Christoph Gassmann, der das Manuskript mit kritischem Blick, inhaltlichem Flair und großer Sorgfalt lektoriert, korrigiert und gelayoutet hat. Nicht zuletzt danken wir dem Springer Verlag, und insbesondere Frau Eva Brechtel-Wahl, für die kompetente Begleitung.

* Mitglieder des Roundtable der Coaching-Verbände.

Inhalt

Dank	5
Vorwort	11
Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen <i>Robert Wegener, Silvia Deplazes, Melanie Hasenbein, Hansjörg Künzli, Beat Uebelhart und Annamarie Ryter</i>	13

Teil I – Coaching und Gesellschaft

Soziologische Aspekte des Coachings als Beratungsform <i>Jesús Hernández Aristu</i>	27
Coaching in der reflexiven Moderne <i>Beate Fietze</i>	36
Coaching und das Paradies <i>Harald Geißler und Edgar S. Hasse</i>	45

Teil II – Coaching-Praxisfelder als Antworten auf gesellschaftliche Entwicklungen

Gesundheits-Coaching

GiG – Gesundheit in der Gesellschaft <i>Heike Englert</i>	59
Psychische Gesundheit messen als Basis für effizientes Coaching bei Stress, Angst und Burn-out <i>Cornelia Nussle</i>	68
Der Bedürfnis-Erlaubnis-Kreis <i>Wim Nieuwenboom und Arlien Bakker</i>	77

Wissenschaftsbetrieb

Organisationale Individualitäten von Hochschulen –
Sind sie relevant für Coaching-Prozesse?

Ute Symanski..... 91

»Für Lehre begeistern. Kompetent lehren.«

Angela Kuonath, Simone Kaminski, Silke Weisweile

und Dieter Frey..... 99

Schule

Lerncoaching

Torsten Nicolaisen 113

Von Schülerinnen und Schülern zu Coachees

Yvette Völschow und Willi Bruns..... 121

Lehramtsanwärter/innen in der Zwickmühle

Ann Katrin Schade 130

Übergänge

Einblicke in das Praxisfeld von Job-Coaches

Sarah M. Bestgen und Filomena Sabatella 141

Supported Education

Silvia Pool Maag, Sandra Friedländer und Gabriele Rauser 151

Qualität im Coaching der 60plus-Generationen von morgen

Lisbeth Hurni 161

Kein Affe kann wissen, was für den Fisch hilfreich ist!

Annamarie Ryter und Dorothee Schaffner..... 168

Organisation

Organisationsentwicklung und Coaching international

Hüseyin Özdemir..... 179

Business-Coaching – das ungenutzte Potenzial

Petra Kalendruschat 189

Coaching von losen Arbeitszusammenhängen

Renate Beisner und Michael Häfelinger..... 202

Führung

Coaching-Kompetenzen für Mentorinnen und Mentoren

Heidrun Strikker 215

Greatest-Ever-Executive-Coaching-Outcome-Studie <i>Sonja M. Mannhardt, Erik de Haan und Nadine Page</i>	225
»Lust auf Führung« <i>Susanne Sachtleber</i>	237
Das Coaching der weiblichen Herausforderer im 21. Jahrhundert <i>Mona Haug</i>	247
Einsatz von Coaching in der Wirtschaft <i>Margret Fischer</i>	255
Werte- und Sinnfragen	
Third Generation Coaching <i>Reinhard Stelter</i>	267
»Sit er öpper oder nähmed'er Lohn?« (Sind Sie jemand, oder nehmen sie Lohn?) <i>Carlo Capaul</i>	277
Coachen gegen Korruption? <i>Sabine Roeder Schorr</i>	286
Developmental coaching: theory and practice <i>Tatiana Bachkirova</i>	295

Teil III – Übergreifende, gesellschaftlich geprägte Entwicklungen im Coaching

E-Coaching

E-Coaching in unserer Gesellschaft <i>Melanie Hasenbein</i>	311
Mapping the e-coaching field through the lens of an online community <i>Stella Kanatouri</i>	322
Virtuelle Strategiesimulation für mehr Effizienz im Coaching <i>Christiane Grabow</i>	332
Online-Coaching: Trend und Qualität <i>Elke Berninger-Schäfer, Heidi Kupke, Anke Ulmer und Frank Wernert</i>	341

Mobile Learning und Quantified Self <i>Sebastian Schlömer</i>	358
Interkulturalität	
Kultur(en) im Coaching <i>Kirsten Nazarkiewicz</i>	371
Führen aus der Ferne <i>Karin Lackner</i>	381
Coaching als Dienstleistung	
Reputation Management für Coaches <i>Sabine Pöhacker</i>	395
Netzwerke von Coaches <i>Annette-Christina Pannenberg</i>	404
Qualitätssicherung und Evaluation	
Coaching-Qualifizierungen <i>Frank Strikker</i>	415
Funktionales Zuhören als Gesprächskompetenz im Coaching <i>Christine Albrecht und Daniel Perrin</i>	426
Qualitätssicherung in der privaten Coaching-Praxis <i>Walter Spiess</i>	437
Wie führen Coaches? <i>Eva Traut-Mattausch, Maximilian D. Mühlberger, Isabell Braumandl und Eva Jonas</i>	447
Wirkfaktoren für professionelles Coaching <i>Belinda Seeg und Astrid Schütz</i>	455
Sprache und Coaching-Erfolg <i>Sabina Schaffner</i>	468
Sicherung der Qualität einer Coaching-Ausbildung <i>Martin Creutzburg und Franziska Perels</i>	478
Coaching-Interventionen <i>Silvia Deplazes und Heidi Möller</i>	488
Autorinnen und Autoren.....	499

Vorwort

Wohin entwickelt sich unsere Gesellschaft? Eine fundierte Antwort auf diese Frage ist schwer zu finden, denn zu viele Varianten, abhängig von unzähligen Rahmenbedingungen, sind denkbar. Doch auch wenn sich viele Entwicklungen nicht im Detail vorhersagen lassen, dürfte zumindest ein Aspekt einigermaßen gewiss sein: Die Komplexität nimmt weiter zu. Und Coaching kann – als eine von vielen Maßnahmen – einen Teil dazu beitragen, damit umzugehen.

Fruchtbar und interessant erscheint vor diesem Hintergrund eine im Rahmen des dritten internationalen Coaching-Kongresses »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen« aufgegriffene Idee: Gesellschaft als Referenz aktueller Coaching-Entwicklungen zu thematisieren sowie – und damit verbunden – Coaching-Praxisfelder als individuelle Antworten auf gesellschaftliche Herausforderungen zu denken – eine Verbindung, die es erlaubt, eine systematische Strukturierung gegenwärtiger Coaching-Entwicklungen vorzunehmen und zudem das, was Coaching ist und sein will, kontrastierend zu reflektieren.

Der vorliegende Sammelband »Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen« liefert einen wichtigen Impuls für die aktuelle Diskussion um die zunehmende Etablierung von Coaching im Kontext gesellschaftlicher Fragestellungen. Die insgesamt 44 Beiträge decken drei Felder ab: »Coaching und Gesellschaft«; »Coaching-Praxisfelder als individuelle Antworten auf gesellschaftliche Entwicklungen«; »Übergreifende, gesellschaftlich geprägte Entwicklungen im Coaching«.

Den Leserinnen und Lesern wünsche ich Anregung und Inspiration bei der Lektüre.

Christopher Rauen
Geschäftsführer Christopher Rauen GmbH und
Vorstandsvorsitzender DBVC e. V.

Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen

*Robert Wegener, Silvia Deplazes, Melanie Hasenbein, Hansjörg Künzli,
Beat Uebelhart und Annamarie Ryter*

Aus dem dritten internationalen Coaching-Kongress »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen« vom Juni 2014 ist der vorliegende Sammelband »Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen« entstanden. Inhaltlich umfasst der Band über vierzig kompakt verfasste Kongressbeiträge. Wissenschaftlich fundiert und praxisnah werden darin ausgewählte Aspekte von Coaching als Antwort auf gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklungen und damit verbundene Herausforderungen behandelt. Zusätzlich zu diesem Kongressband wird, ebenfalls bei Springer VS, das Fachbuch »Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog« publiziert. Darin wird ebenfalls das Thema »Coaching und Gesellschaft« bearbeitet. Im Unterschied zum vorliegenden Sammelband geschieht dies auf der Grundlage ausführlicher Beiträge ausgewählter Autorinnen und Autoren.

Zu den internationalen Coaching-Kongressen

Die internationalen Coachingkongresse »Coaching meets Research«¹ finden seit 2010 alle zwei Jahre statt. Sie sind die Grundlage der dazu erscheinenden Publikationen.² In Kooperation mit verschiedenen Partnerorganisationen – diversen Hochschulen, Verbänden, Unternehmen, Medien und Förderinstitutionen – wird »Coaching meets Research« von der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW organisiert und durchgeführt.

»Coaching meets Research« versteht sich als Angebot für die relevanten Coaching-Akteure (Coaches, Wissenschaftler/innen, Einkäufer/innen von

1 www.coaching-meets-research.ch.

2 www.coaching-meets-research.ch/publikationen.

Coaching in Unternehmen, Coaching-Verbände, Weiterbildungsinstitutionen, Medien u. a. m.) und verfolgt als Ziel, einen nachhaltigen Beitrag zur weiteren Entwicklung, wissenschaftlichen Fundierung und gesellschaftlichen Anerkennung von Coaching zu leisten. »Coaching meets Research« positioniert sich als Austauschplattform im Kontext der zunehmenden Etablierung und Professionalisierung von Coaching als innovativer Form der Beratung. Das Kernanliegen von »Coaching meets Research« und damit auch sein Alleinstellungsmerkmal besteht darin, den *State of the Art* der Coaching-Praxis im Zusammenhang mit aktuellen Erkenntnissen der Wissenschaft und Forschung sowie auf der Grundlage neuester Praxisentwicklungen auszuloten. Es handelt sich damit um einen Coaching-Praxis-Kongress spezieller Art, um einen nämlich, der Praxis mit Wissenschaft und Forschung in Verbindung bringen will. Absichtlich ist vor diesem Hintergrund das Kongressangebot breit angelegt: von Key-Note-Referaten über Themen-, Kontroversen- und Trendlabs und ein Forschungskolloquium bis hin zu Podiumsgesprächen, Großgruppensequenzen und Live-Coachings sowie deren kritischer Reflexion.

Die aus dem Kongress hervorgehenden Publikationen sollen die Kongresserkenntnisse einer breiteren Öffentlichkeit interessierter Fachpersonen zugänglich machen und den laufenden Coaching-Diskurs inspirieren.

Coaching im gesellschaftlichen Kontext

Die Forderung nach erfolgreicher und rascher Selbststeuerung ist omnipräsent. Der Ruf nach permanenter Verbesserung und Neuorientierung gehört als Konsequenz zum beruflichen Alltag. Und längst ist die Zeit vorbei, in der nur Sportler/innen oder Führungskräfte zu Höchstleistungen gecoacht wurden. Ständig entwickeln sich neue »Coaching-Praxisfelder« (vgl. dazu Loebbert 2014; Wegener, Fritze & Loebbert 2014) als Antwort auf entsprechende gesellschaftliche Entwicklungen und damit verbundene Herausforderungen. Das wurde bereits im Rahmen des zweiten internationalen Coaching-Kongresses vom Juni 2012 erkennbar. Gesundheit, Politik, Arbeitsintegration, Schule oder Wissenschaft sind nur einige Beispiele, im Kontext deren sich entsprechende Tendenzen beobachten lassen.

Die Bedeutung von Coaching für unsere Gesellschaft

Welche Bedeutung hat Coaching für unsere Gesellschaft? Hat Coaching als neues Format professioneller Hilfeleistungen tatsächlich Lösungen anzubieten? Oder stimmt, was Schmid (2010) schreibt: dass wir dank einer boomenden Coaching- und Beraterbranche Dinge verlernen wie »leben«? Ist Coaching lediglich »en vogue«, oder ist wirklich der »Coachingwahn« (Lindner 2011) ausgebrochen?

Wie tief die gesellschaftlichen Wurzeln für Coaching tatsächlich reichen, ist derzeit noch ungewiss und wird mitunter empirisch beantwortet werden müssen. Eine mögliche Hypothese sei hier dennoch gewagt: Coaching ist eine dringliche Antwort auf immer komplexer werdende und schneller ablaufende Kontextveränderungen und auf die damit verbundenen Herausforderungen auf individueller Ebene, denen gegenüber sich längst nicht mehr nur noch Topmanager/innen oder Sportler/innen konfrontiert sehen, sondern: ein jeder und eine jede!

Was braucht es für eine gelingende Verbreitung von Coaching?

Coaching wird sich vermutlich weiterhin in immer neuen Gesellschaftsbereichen verbreiten. Die brennende Frage dabei ist nicht, ob, sondern mit welcher Qualität dies geschieht. Kann gezeigt werden, das Coaching nützliche Antworten auf tatsächlich existenziell wichtige Anliegen über den Sport- und Businesskontext hinaus liefert, so wird vermutlich auch seine gesellschaftliche Legitimität weiter steigen.

Die kritische Reflexion dieser Frage, auch auf der Grundlage wissenschaftlich fundierter Beiträge und damit verbundener Studien, soll erste Hinweise auf diese Fragen liefern. Genau das versucht der vorliegende Kongressband im Anschluss an den dritten internationalen Coaching-Kongress »Coaching meets Research ... Coaching in der Gesellschaft von morgen«. In den hier veröffentlichten Beiträgen wird einerseits auf das Verhältnis von Coaching und Gesellschaft Bezug genommen, andererseits auf spezifische Coaching-Praxisfelder als Form der individuellen Bewältigung gesellschaftlich bedingter Herausforderungen. Abschließend enthält der Sammelband auch Beiträge zu übergreifenden, gesellschaftlich geprägten Entwicklungen im Coaching.

Aufbau und Inhalt der Publikation

Der Kongressband umfasst insgesamt 44 an wissenschaftlichen Kriterien orientierte Artikel. Die von den Autorinnen und Autoren eingereichten Artikel durchliefen ein mehrstufiges, durch die Herausgebenden im Sinne eines wissenschaftlichen Lektorats angeleitetes Prüf- und Überarbeitungsverfahren. Neun zunächst angekündigte Beiträge wurden nicht veröffentlicht. Strukturell ist der Kongressband in folgende Unterkapitel eingeteilt:

Teil 1: Coaching und Gesellschaft

Teil 2: Coaching-Praxisfelder als Antworten auf gesellschaftliche Entwicklungen

1. Gesundheitscoaching
 - Wissenschaftsbetrieb
 - Schule
 - Übergänge
 - Organisation
 - Führung
 - Werte- und Sinnfragen

Teil 3: Übergreifende, gesellschaftlich geprägte Entwicklungen im Coaching

- E-Coaching
- Interkulturalität
- Coaching als Dienstleistung
- Qualitätssicherung und Evaluation

Die einzelnen Beiträge werden nun, entlang der Gliederung des Buchs, kurz vorgestellt.

Teil 1: Coaching und Gesellschaft

Jesús Hernández Arístu taucht in seinem Beitrag ein in die Lebensbedingungen moderner Gesellschaften und entwickelt auf diesem Weg einen Ausgangspunkt für das, was seines Erachtens die zentrale Aufgabe von Coaching ist: Menschen zu helfen, den für sie richtigen Weg zu gehen und

dabei einer Instanz zu folgen, die »früher Gott, auch Vorsehung« hieß und heute »Yourself«.

Beate Fietze diskutiert in ihrem Beitrag Coaching als Produkt und Katalysator der gegenwärtigen Gesellschaftsform des »flexiblen Kapitalismus«. Angesichts der Komplexitätssteigerung in der modernen Gesellschaft erweist sich Coaching als eine Form der Prozessberatung, die durch Spiegelungs- und Feedbackverfahren den Klienten oder die Klientin zur (Selbst-) Reflexivität anregt und dadurch zu einem veränderten Umgang mit Unsicherheiten und Unvorhersehbarkeiten in komplexen Entscheidungssituationen beiträgt.

Harald Geißler und *Edgar S. Hasse* reflektieren in ihrem Beitrag Coaching ideengeschichtlich als gegenwärtiges Kulturphänomen vor dem Hintergrund des jüdisch-christlichen Schöpfungsmythos und dem jesuanischen Heilsversprechen eines Reichs Gottes. Die Idee der Selbstbestimmung von Coaching im Sinne des Erkennens und Entfaltens positiver Potenziale zum Wohle des Individuums als auch der Gesellschaft hat dabei zentrale Bedeutung.

Teil 2: Coaching-Praxisfelder als Antworten auf gesellschaftliche Entwicklungen

Praxisfeld Gesundheitscoaching

Die drei Beiträge zum Gesundheitscoaching zeigen verschiedene Facetten dieses Themenfeldes.

Heike Englert präsentiert erste Resultate eines Projekts und skizziert, wie Coaching unter anderem im Verbund mit Seminaren Verhaltensänderungen von übergewichtigen Personen unterstützen kann: Es gibt Hinweise, dass die Stärkung von Selbstwirksamkeit und Handlungsplanung dazu beiträgt, die Absicht, sich gesund zu ernähren, wirklich umzusetzen.

Cornelia Nussle stellt ein diagnostisches Instrument für den Umgang mit Stress und die Prävention von Burn-out vor. Das Zuger Stress-Persönlichkeits-Profil ermöglicht eine Triangulation der Selbstwahrnehmung von Coachees zu ihrer psychischen Gesundheit und bildet damit eine Grundlage für wirksames Coaching.

Jan Willem Nieuwenboom und *Arlie Bakker* wagen den Versuch, aus dem »Wheel of Five« (sie übersetzen mit »Bedürfnis-Erlaubnis-Kreis«) – einem theoriebasierten Modell aus der Coaching-Praxis zur Stärkung von

psychischer Widerstandsfähigkeit – ein Messinstrument zu entwickeln. Sie beleuchten kritisch, was diese Verbindung von Theorie, Praxis und Wissenschaft leistet und was noch weiterentwickelt werden kann.

Praxisfeld Wissenschaftsbetrieb

Zwei Beiträge stellen Aspekte der Wirksamkeit von Coaching im Rahmen von Hochschulen zur Diskussion.

Ute Symanski formuliert auf der Basis von langjähriger Erfahrung mit Coachings in diesem Kontext und einer Befragung von Führungskräften ein Desiderat der Forschung: Sie fragt, inwiefern vertiefte Kenntnisse des Coaches über die organisationale Individualität einzelner Hochschulen, die weit über die gängige Feldkompetenz von Coaches hinausgehen, die Wirksamkeit von Coaching erhöhen.

Angela Kuonath, Simone Kaminski, Silke Weisweiler und *Dieter Frey* präsentieren ein Multiplikator/innen-Projekt der Ludwigs-Maximilians-Universität München mit Coaching-Elementen zur Qualitätsverbesserung der Lehre. Diskutiert werden widersprüchliche Resultate einer Evaluation und die Wirksamkeit von Kurzzeitinterventionen.

Praxisfeld Schule

Drei Beiträge zeigen, wie Coaching ins Feld der Schule Einzug gehalten hat, und diskutieren die Möglichkeiten von Coaching im Rahmen von Schule und Ausbildung – auch von Lehrpersonen an den pädagogischen Hochschulen.

Torsten Nicolaisen beschreibt neue Ansätze des Lerncoachings in der Schule, beleuchtet Zusammenhänge zwischen Coaching und Lernpsychologie und plädiert für einen fundierten interprofessionellen Austausch im Hinblick auf Professionalität von Lernbegleitung und Coaching.

Yvette Völschow und *Willi Bruns* betonen auf der Basis einer Evaluation die Wirksamkeit von Coaching-Methoden an einer berufsbildenden Schule in zweierlei Hinsicht: Jugendliche können spezifisch und individuell im Hinblick auf Arbeitsmarktkompetenzen gefördert werden, was sie laut Befragung schätzen. Zugleich – so die These – kann der Einsatz von Coaching zur Burn-out-Prophylaxe bei den betreuenden Lehrpersonen beitragen.

Ann Katrin Schade gibt einen Einblick in die Praxis, Lehramtsanwärterinnen und -anwärter mit Coachings im Umgang mit den hochkomplexen Anforderungen des Berufsfeldes zu schulen. Anhand von spezifisch entwickelten Fallvignetten wird versucht, die Selbstmanagementkompetenz der

Studierenden zu erheben und damit eine solide Grundlage für wirksames Arbeiten an diesen Kompetenzen zu schaffen.

Praxisfeld Übergänge

Sarah M. Bestgen und *Filomena Sabatella* erlauben Einblicke in die Praxis von Job-Coaches und stellen Erkenntnisse aus ihrer qualitativen Studie dieses bisher noch wenig erforschten Praxisfeldes vor. Dabei gehen sie vor allem der Frage nach, welches Rollenverständnis in diesem Feld vorherrscht und welche Herausforderungen sich für die Job-Coaches ergeben.

Silvia Pool Maag, *Sandra Friedländer* und *Gabriele Rauser* stellen in ihrem Beitrag Job-Coaching zur ausbildungsbegleitenden Unterstützung von Jugendlichen mit besonderem Bildungsbedarf vor. Diese Form des Coachings stellt eine spezifische Unterstützungsmaßnahme dar, die zur Verbesserung des Arbeitsmarktzugangs und zur Erhöhung der Arbeitsmarktfähigkeit der gecoachten Jugendlichen beiträgt.

Lisbeth Hurni diskutiert in ihrem Beitrag Coaching für die 60plus-Generationen von morgen. Dabei stellt sie heraus, dass die Coaching-Anliegen der älteren Menschen neue Bilder des Alters und modifizierte Coaching-Methoden voraussetzen. Zudem fordert sie eine Qualitätsentwicklung in diesem Praxisfeld mit einer engen Anbindung an den aktuellen Wissensstand der Psychologie.

Der Beitrag von *Annamarie Ryter* und *Dorothee Schaffner* beschäftigt sich mit Coaching zur Unterstützung von Jugendlichen im Übergang von Schule und Berufsbildung und in die Arbeitswelt. Die beiden Autorinnen beleuchten dabei die kritischen Aspekte dieses Berufsintegrations-Coachings, das in der Regel nicht von der im Coaching postulierten vollumfänglichen Freiwilligkeit geprägt ist. Für die Zukunft fordern sie in diesem Handlungsfeld eine noch klarere Positionierung gegenüber anderen Formen von Beratung.

Praxisfeld Organisation

Hüseyin Özdemir gibt anhand einer Einzelfallstudie in China Einblicke in die komplexen Organisationsentwicklungs- und Coaching-Prozesse einer »fremden Kultur«. Er erläutert und diskutiert die zentralen Ergebnisse der Fallstudie sowie Möglichkeiten und Limitationen. So zeigt er in seinem Beitrag auf, inwieweit die Methoden der im Westen üblichen Instrumente von Organisationsentwicklung und Coaching in China angewendet werden können.

Petra Kalendruschat erörtert in ihrem Beitrag das ungenutzte Potenzial von Business-Coaching in Organisationen. Dabei stützt sie sich auf ihre Untersuchung zur strategischen Relevanz von Business-Coaching. Sie diskutiert die Möglichkeit, Business-Coaching nicht nur als Mittel zur Erfüllung von Strategien zu betrachten, sondern als Instrument, das Ressourcen und Fähigkeiten aufdecken und selbst zu einem »strategieerzeugenden Format« werden kann.

Renate Beisner und *Michael Häfeling* lassen die Leserinnen und Leser in ein neues Format eintauchen, das Coaching von »losen Arbeitszusammenhängen«. Sie diskutieren die voranschreitende »Verflüssigung von Organisationen« und stellen »Frameworking« als eine erforderliche Kompetenz im Rahmen von Coaching zur Gestaltung selbstbestimmter Kooperationen vor.

Praxisfeld Führung

Coaching und Mentoring dienen demselben Zweck; sie sollen Führungs- und Nachwuchskräfte in ihrer Arbeit unterstützen. Mentoring setzt aber eher auf Lebenserfahrung, Coaching auf professionelle Ausbildung. Welchen Mehrwert die Kombination von Lebenserfahrung und Coaching-Kompetenzen für Mentorinnen und Mentoren bringen kann, zeigt Heidrun Strikker.

Ist wirkungsvolles Coaching eine Gender-Frage? Profitieren Frauen mehr von Coaching als Männer? Sind Männer oder Frauen die besseren Coaches, oder ist es vielleicht doch besser, einen Coach des anderen Geschlechts zu wählen? Mit diesem Thema setzen sich *Sonja M. Mannhardt*, *Erik de Haan* und *Nadine Page* auseinander.

Dass Frauen vermehrt Führungspositionen wahrnehmen sollen, ist eine alte Forderung. Wie das gehen kann, beschreibt *Susanne Sachtleber*, Betreuerin eines Coaching-Programmes für Frauen, die Führungspositionen anstreben.

Wollen Frauen Führungspositionen übernehmen, geht es nicht nur um Kompetenz und Professionalität, sondern auch oder vor allem um unbewusste Rollenzuschreibungen. Welcher Voraussetzungen sich Coaches dabei bewusst sein sollten und wie sie mit diesen Rollenzuschreibungen umgehen können, beschreibt *Mona Haug*.

Margret Fischer untersucht den Einfluss von personenzentriertem Coaching auf die Führungskommunikation und stellt fest, dass gelungene Kommunikation eine Frage der Haltung ist, die wiederum durch eine Sensi-

bilisierung der Selbstwahrnehmung, Distanzierungsfähigkeit und Akzeptanz gekennzeichnet ist.

Praxisfeld Werte- und Sinnfragen

Reinhard Stelter präsentiert, auf der Grundlage einer kurzen Darstellung seines Gesellschaftsverständnisses, das Coaching der dritten Generation. Der Ansatz versteht sich als Manifest für Momente der Symmetrie im Dialog zwischen Coach und Coachee und möchte als Versuch der Entwicklung einer neuen Dialogkultur verstanden werden.

Carlo Capaul beschreibt in seinem Beitrag ein zukunftsorientiertes Coaching-Verständnis, eingebettet in den Kontext globaler Herausforderungen. Anstelle der Konkurrenz betont er als Zielrahmen Menschenrechte sowie eine neue Auffassung von Identität.

Sabine Roeder-Schorr beschreibt in ihrem Beitrag Coaching als Instrument zur Förderung von Korruptionsresilienz. Dazu skizziert die Autorin zunächst unterschiedliche »Mechanismen der Neutralisation« als Nährboden korrupten Verhaltens und führt daran anschließend ihr Coaching-Verständnis und damit verbundene Forschungsfragen auf.

Tatiana Bachkirova präsentiert in ihrem Beitrag einen theoretisch fundierten, entwicklungsbasierten Coaching-Ansatz. Zentral ist die Unterscheidung von bewussten und weiteren Anteilen des menschlichen Organismus (Unbewusstes, Automatismen, Körper), unterschiedlichen Varianten des »Selbst«, unterschiedlichen Ego-Ausprägungen und damit verbundenen Entwicklungsaufgaben.

Teil 3: Übergreifende, gesellschaftlich geprägte Entwicklungen im Coaching

E-Coaching

In der aktuellen Diversifizierungsphase von Coaching nimmt E-Coaching eine gewichtige Stellung ein. Einen Eindruck über die aktuellen Entwicklungen geben fünf Beiträge, die sowohl die Perspektive der Forschung als auch die der Praxis abbilden.

Melanie Hasenbein präsentiert erste Ergebnisse einer Evaluation von virtuellen Zielerreichungscoachings. Sie zeigt auf, dass die Zufriedenheit mit dem E-Coaching sehr hoch eingeschätzt wird, und reflektiert Vorteile, aber auch kritische Aspekte von E-Coaching. Einen Fokus legt sie auf über-

einstimmende und divergierende Einschätzungen zum Coaching-Prozess durch Coach und Klientin oder Klient.

Ebenfalls aus der Forschungsperspektive wirft *Stella Kanatouri* einen Blick auf E-Coaching. Sie gründete eine Online-Community, die am Schluss 800 Mitglieder aus 40 Ländern zählte, und analysierte deren Diskussionen inhaltsanalytisch. So gelang es ihr, vielfältige Perspektiven auf E-Coaching zu erfassen und zu analysieren.

Zwei weitere Beiträge präsentieren die E-Coaching-Praxis anhand von Coaching-Tools, die anhand von reich bebilderten Fallbeispielen vorgestellt werden. *Christiane Grabow* präsentiert ihr systemisches Aufstellungstool zu Strategiesimulationen, das vor Ort oder eben durch dreidimensionale Visualisierungen auch virtuell genutzt werden kann. *Elke Berninger-Schäfer*, *Heidi Kupke*, *Anke Ulmer* und *Frank Wernert* reflektieren Anforderungen an Online-Systeme, die den Qualitätsstandards des Deutschen Bundesverbandes Coaching gerecht werden. Anhand eines Fallbeispiels wird das Zusammenspiel von Konzept, Prozess und Coaching-Tool dargestellt.

Der Beitrag von *Sebastian Schlömer* beschäftigt sich mit den Transferphasen zwischen den Coaching-Sitzungen. Er stellt die These auf, dass die allgegenwärtigen mobilen Endgeräte den Transfer unterstützen könnten. Dazu überträgt er Praktiken und Erkenntnisse aus dem »Mobile Learning« und dem »Quantified Self« auf die Coaching-Transferphasen.

Interkulturalität

Kirsten Nazarkiewicz reflektiert auf der Grundlage verschiedener Beispiele, wie ein Coach kulturreflexiv vorgehen kann. Dazu führt sie drei Blickwinkel ein, mit denen Anfragen, aber auch die Arbeit während eines Coaching-Prozesses aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchtet werden können.

Karin Lackner setzte sich in einer Studie mit der Kommunikation von Führungspersonen auseinander, deren Teams in verschiedenen Ländern arbeiten, und reflektiert den Einfluss auf Coachings. Diese werden unter den von ihr vorgestellten Bedingungen ebenfalls räumliche und zeitliche Entfernungen überbrücken müssen und sind damit ähnlichen Kommunikationsherausforderungen ausgesetzt.

Coaching als Dienstleistung

In ihrem Beitrag widmet sich *Sabine Pöhacker* einem Thema, das bei vielen Coaches immer noch Abwehrreflexe auslöst – der Vermarktung der eigenen Dienstleistung. Die Autorin entwickelt ein Modell, das aufzeigt, aus welchen Bestimmungsstücken Reputation aufgebaut wird und wie sie systematisch gesteuert und weiterentwickelt werden kann.

Beziehungsnetzwerke sind wichtig. Wie diese Netzwerke aufgebaut und strukturiert sind, beschreibt der Beitrag von *Annette-Christina Pannenberg*.

Qualitätssicherung und Evaluation

Qualitätsfragen und Qualitätssicherung werden in drei Beiträgen behandelt. Das Bewusstsein für Qualitätsfragen im Coaching wird bereits im Rahmen der Ausbildung geschärft. *Frank Strikker* geht davon aus, dass Ausbildung und Qualifizierung zentrale Bausteine der Professionalisierung jeder gesellschaftlich relevanten Tätigkeit – also auch des Coachings – sind; er plädiert in seinem Beitrag für eine professionell und akademisch ausgerichtete Qualifizierung. Auf der methodischen Ebene analysieren *Christine Albrecht* und *Daniel Perrin* die Frage, inwieweit professionelles, funktionales Zuhören im Coaching ein relevanter Qualitätsbaustein darstellt. *Walter Spiess* stellt ein Qualitätssicherungsformat in der privaten Coaching-Praxis und dessen Evaluation vor.

Im Abschnitt *(Wirkungs-)Evaluation* finden sich fünf Beiträge. Einleitend machen *Eva Traut-Mattausch*, *Maximilian D. Mühlberger*, *Isabell Braumandl* und *Eva Jonas* darauf aufmerksam, dass noch weitgehend unklar ist, welches Verhalten der Coaches tatsächlich und wesentlich zur Effektivität eines Coachings beiträgt. Ausgehend von der Wirksamkeit des Führungsverhaltens von Coaches, skizzieren sie einige praktische Implikationen für die professionelle Gestaltung von Coaching-Prozessen und Coaching-Ausbildungen sowie die persönliche Entwicklung als Coach. Im Bestreben, nicht beliebige, sondern intendierte Wirkungen belegen zu können, beschreiben *Belinda Seeg* und *Astrid Schütz* in der Folge zehn Wirkfaktoren des Bamberger Coaching-Ansatzes für wirksames und professionelles Coaching. *Sabina Schaffner* geht der Frage nach, welche sprachlichen und aussersprachlichen Variablen die Erfolgszuversicht eines Coachings in Englisch als Lingua franca (ELF) begünstigen. Im Anschluss an ihre Untersuchung schlägt sie ein Modell einer globalen Coachingkompetenz vor. *Martin Creutzburg* und *Franziska Perels* vertiefen die Frage der Nutzung von summativen und formativen Evaluationsmaßnahmen zur Sicherung der Qua-

lität der Coaching-Ausbildung und stellen dabei einige Standards sowie das Vorgehen der evaluativen Begleitung dar. Zum Abschluss gehen *Silvia Deplazes* und *Heidi Möller* – basierend auf den Ergebnissen einer Beobachtungsstudie – der Frage nach, welchen Anteil die beiden Interventionsformen »Fragen«, sowie »Stellungnahmen« mit Blick auf die Wirksamkeit von Coaching haben können.

Literatur

- Lindner, E. (2011). *Coachingwahn. Wie wir uns hemmungslos optimieren lassen*. Berlin: Econ.
- Loebbert, M. (2014). Praxisfelder im Coaching. In R. Wegener, A. Fritze & M. Loebbert (Hrsg.), *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (S. 199–214). Wiesbaden: Springer VS.
- Schmid, B. (2010). Nimm mich an die Hand. Dank einer boomenden Coach- und Beraterbranche verlernt man so einfache Dinge wie: leben. *Das Magazin* 23, 31–33.
- Wegener, R., Fritze, A., & Loebbert, M. (Hrsg.) (2014). *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog*. Wiesbaden: Springer VS.

Teil I

Coaching und Gesellschaft

Soziologische Aspekte des Coachings als Beratungsform

Jesús Hernández Aristu

Coaching, als eine breit angelegte Form der Beratung, spiegelt mittlerweile für jede und jeden und für jede Situation die allgemeine Verwirrung der Gesellschaft, und das in doppelter Hinsicht. Zum einen ist das Konzept »Coaching« selbst verwirrend, zum anderen handelt es sich um eine berufliche Tätigkeit für Menschen, die sich in vielfältigen Situationen befinden, für die es kein vorgeschriebenes Handeln gibt. Coaching ist nachgefragt und muss für jede und jeden eine Lösung suchen (lassen) ... Das Individuum wird von der Gesellschaft entkoppelt, es wird frei, von der Gesellschaft entlassen, mit der Aufgabe, selbst zurechtzukommen, selbst fertigzuwerden mit dem alltäglichen Ringen um das eigene Leben, mit dem selbst entworfenen Lebensprojekt.

Bei einem europäischen Treffen neulich fragte mich ein Kollege: »Und was machen Sie noch so im Berufsleben?«

»Ach«, sagte ich, »allerhand Sachen, ich bilde zum Beispiel Beraterinnen, Supervisoren, Coach aus«

»So?«, fragte er, wie aus der Pistole geschossen: »Was ...?, Sie bilden Coaches aus?« Aus seiner Stimme war eine gewisse Verwunderung und Anerkennung zugleich herauszuhören ...

»Und was für ein Coaching vertreten Sie?«

»Was ist Ihr Coaching-Bereich?«, verstand ich ...

Ich war zunächst einmal sprachlos, wusste nicht, was ich sagen sollte. Gibt es mehrere Bereiche, die unterschiedliche Coaching-Formen und Definitionen begründen, sodass ich mich »nur« auf einen Bereich meiner Tätigkeit begrenzen sollte? Ich befürchtete plötzlich, dass bei ihm die Bewunderung in Geringschätzung umschlagen könnte, wenn ich nicht die richtige Antwort gäbe, also beeilte ich mich, wohl stotternd, zu antworten, als ob ich wüsste, wonach er fragte: »Ja, ja, ich bilde Supervisoren und Coaches für den Bereich Erziehung und Soziales aus.« Er tat so, als ob er verstanden hätte und sich damit begnügen würde.

Mit diesen Fragen bin ich aber bis heute beschäftigt und möchte mich um eine (?) Antwort darauf bemühen. Es gilt in der Tat zu fragen, was die Essenz dessen ist, was wir allerorts Coaching nennen.

Coaching-System, ein Reflex des Gesellschaftssystems

Ist Coaching eine Beratungsform? Wenn ja, welcher Art? Ist es ein System von Training? Was trainiert man da? Ist das eher ein Bildungssystem, bei dem man von und über sich selbst lernt, oder ist es eher eine Form, erfolgreich im Beruf und im Leben zu stehen – oder eher eine Möglichkeit, eigene, alte, unbewältigte Lebensereignisse zu überwinden? Oder vielleicht einfach eine Chance für intelligente psychosoziale Berufsleute, leicht an Geld zu kommen? Oder vielleicht das eine *und* das andere, oder das andere und noch ein anderes usw. Oder vielleicht »weder ... noch« oder letztlich beides zugleich in gegenseitiger Bedingung?

Dieser Fragenkatalog, der noch erweitert werden könnte, wird die Lesenden nicht beruhigen, denn ich kann mir vorstellen, dass sie Klarheit über Coaching gewinnen und nicht gerade noch verwirrter werden wollen.

Aber gerade das, wonach hier gefragt wird, ohne eine endgültige Antwort geben zu können, was der Gegenstand des Coachings sei, der undefinierbar erscheint und den es doch zu definieren gilt, kann als soziologischer Aspekt dieser Berufstätigkeit betrachtet werden. Es handelt sich um ein Problem semantischer Art, wie es die Sprache allgemein hat und insbesondere mit einigen Begriffen unserer Zeit. Einmal die Schwierigkeit, sich selbst zu definieren, also die Bedeutung festzulegen, also sich abzugrenzen, sich von anderen Begriffen und Interventionsfeldern zu unterscheiden – und zugleich stellt, wenn jemand es tut, man selbst oder jemand anderes fest, dass dessen Konzept, seine Definition und was damit gemeint ist, nicht übereinstimmt mit dem Gesamtumfeld, das durch das Wort definiert werden sollte. Insofern war die Frage meines Kollegen nach Stellungnahme in Sachen Coaching berechtigt: »Was für ein Coaching vertreten Sie?«

Mein Stottern war aber ebenso berechtigt. Wir müssen uns entscheiden, ob wir diese Definition, eine andere oder vielleicht eine dritte für die richtige halten oder aber keine Abgrenzung vornehmen, eine oder keine Differenzierung machen und so weiter und so fort, in einer offenen Haltung gegenüber allen Fällen. Neulich in der Zeitschrift *Organisationsberatung, Supervision, Coaching* (OSC) polemisierte Astrid Schreyögg, die Herausgeberin

von OSC und Fachfrau in Sachen Supervision und Coaching, mit der Deutschen Gesellschaft fast bis zur Empörung, dass diese Organisation unbegrenzt Leute aus allen Beratungsformen als Supervisoren und Coaches aufnehme. Die Tendenz zur Definition, zur Abgrenzung ist sehr stark, sie ist berechtigt, die Grenzen zu überwinden beziehungsweise Grenzenlosigkeit als Prinzip genau so stark. »Ordnung zu schaffen ist der Traum des Menschen, aber Chaos, ein anderes Wort für das dumme und blinde Schicksal, ist das Gesetz der Natur« (Stegner 2013, S. 191).

Somit sind wir bei einem soziologischen Aspekt des Coachings angelangt, bei der Ambivalenz. Definierbarkeit und undefinierbarkeit des Konzeptes »Coaching« entsprechen einer ambivalenten, in sich geschlossenen und doch bis ins Unendliche offenen Gesellschaft unserer Zeit. Somit können wir behaupten, dass das Coaching-System an sich ein Reflex des Gesellschaftssystems ist. In welchem Sinne?

Ambivalenz der Gesellschaft

In der Tat zeichnen sich unsere postmoderne Gesellschaften aus durch ihre Ambivalenz, wie sie Bauman (1996, S. 73) versteht: als »die Möglichkeit, einen Gegenstand oder ein Ereignis mehr als nur einer Kategorie zuzuordnen«. Coaching gleicht also der Gesellschaft, die ambivalent ist wie es selbst. Sie steht zwischen zwei Welten: Einerseits versucht man, sie durch Charakterisierung bestimmter Merkmale, die sie von anderen früheren Gesellschaften (etwa des Mittelalters oder der Industriezeit) beibehalten hat, einzuordnen, andererseits bleibt, indem man das tut, ein (großer) Teil der selben Gesellschaft unberücksichtigt. Wenn Bauman die Gesellschaft zum Beispiel mit einem Werk von Mondrian vergleicht, der in seinen Bildern Ordnung, Struktur und Klarheit widerspiegelt, um festzustellen, dass unsere Gesellschaft in so eine geometrische Struktur nicht passt, dann wird deutlich, dass die »Moderne«, wie Bauman unsere Gesellschaft bezeichnet, dass die Wirklichkeit, die es zu verdeutlichen gilt, nicht geometrisch ist. Selbst die Soziolog/innen sind sich nicht im Klaren, wie sie die heutige Gesellschaft bezeichnen beziehungsweise benennen, das heißt definieren sollen. Bauman (a. a. O., S. 77) kommentiert diese Tatsache sinngemäß so: Die Sache gleiche einer Paradoxie oder vielleicht einem Widerspruch, den wir aushalten müssten. Diese Ambivalenz hat zur Folge, oder anders ausgedrückt: ist die Art und Weise, zu beschreiben und doch nicht zu beschreiben, was

Gesellschaft ist beziehungsweise nicht ist. Werte, Verhaltensweisen, Normen, Lebensstile, Rollenverständnis, Wahrheit, Glauben, sogar Sprache, all das, was bis vor Kurzem für die Gesamtgesellschaft als gültig erschien, Ordnung und Orientierung fürs Verhalten der Menschen in ihr verschaffte, gehört heute zum Privaten, zum Individuellen, zur Sphäre des Einzelnen, und doch bleiben alle diese Aspekte zugleich als teilweise gesellschaftliche Maßstäbe, denn anders wäre Verständnis und Kommunikation unter Menschen unmöglich. Chaos und Ordnung sind die beiden Pole der Ambivalenz, oder wie Bauman es ausdrückt: »Ordnung und Chaos sind die modernen Zwillinge« (1996, S. 77).

Die Folge daraus ziehen die Soziologen Karl Ulrich Mayer und Walter Müller (1994, S. 265) und mit ihnen viele andere, wenn sie sagen:

Gesellschaften wie die der Bundesrepublik Deutschland, [das gilt aber für alle modernen Gesellschaften; Anm. des Autors] sind mit einer Reihe von Problemen und Entwicklungen konfrontiert, für die herkömmliche, individuelle oder soziale Erklärungen nicht mehr zureichend erscheinen.

Wir können mit Heike Scharbaum (2001) behaupten, dass dieses Streben nach Ordnung zu einer Entweder-oder-Mentalität geführt hat. Doch dies hat zur Folge, dass vielfach die Dimensionen sozialer Wirklichkeiten nicht berücksichtigt werden. Der Anspruch, die Welt durchschaubar zu machen, war von vornherein zum Scheitern verurteilt, weil er die grundsätzliche Ambivalenz der Welt und die Zufälligkeit unserer Existenz, unserer Gesellschaft und unserer Kultur leugnete. Jeder Versuch, diese Tatsache aus der Welt zu schaffen, hat immer nur neue Ambivalenz erzeugt – ein Teufelskreis. Wahrheit, die wir so gern hätten, das einzig Wahre, ist in unserer Zeit, wie früher auch, der Versuch des Menschen, die Wirklichkeit zu vereinfachen, sie manipulierbar zu machen, sie zu beherrschen pflegte Habermas zu sagen. In unserer Zeit hat leider dieses Bestreben nach Ordnung, Klarheit und Begrenztheit Hochkonjunktur in den Nationalismen und Fundamentalismen aller Art, in der Angst vor der Überfremdung unserer westlichen Kultur und in Ähnlichem mehr ...

Komplexität ist den modernen Gesellschaften zu eigen

Im Gegensatz dazu, paradoxerweise, sind wir in einer Welt angelangt, die keine Grenzen kennt, Komplexität und Vielfalt, Pluralität in allen Bereichen des Lebens macht sich allerorten breit. Die Entwicklung dieser Komplexität ist in unserer Zeit durch drei Hauptphänomene bedingt: Durch das Phänomen der Globalisierung, das der Technologisierung des Alltagslebens und das der Produktions- und der Kommunikationsvernetzung.

1. Durch Globalisierung, sowohl der Politik – mit der Schaffung zum Beispiel größerer politischer Einheiten (Indien, China, EU, Gemeinschaft der Lateinamerikanischen und Karibischen Staaten, CELAC) – als auch des Militärs (Beispiel NATO). Das führt zu einer Dynamik der Gesellschaft, bei der die Kluft zwischen Bürger/innen auf der einen und Politiker/innen auf der andern breiter wird. Die politischen Einheiten sind zu groß, um die Belange des alltäglichen Lebens der Bürger/innen zu meistern, während die Staaten und die örtliche Politik zu klein sind, um die großen Probleme der Wirtschaft, der Politik, der Verteidigung usw. anzupacken. So ist es, um ein Beispiel aus der Wirtschaft zu nennen, nicht mehr überschaubar, wer wo was produziert und unter welchen Bedingungen. Das Geld, das Kapital hat freie Bahn, die Menschen aber sind Grenzen ausgesetzt und sind so mit Prozessen der Inklusion und Exklusion konfrontiert. Noch ein Paradox unserer Zeit.
2. Damit einher geht die Technologisierung des alltäglichen Lebens, vom Kauf eines Bahntickets bis hin zur Herstellung mannigfaltiger Milchprodukte, Autos oder Tomatendosen. Wo früher Tausende Arbeiterinnen und Arbeiter für die gleiche Produktion nötig waren (und dabei sogar weniger produzierten als heute), sind nun ein paar Technologinnen und Technologen am Werk. Das bringt Arbeitslosigkeit, massenhafte Entlassungen mit sich. Der Arbeiter, die Arbeiterin wird heute durch die Technologie ersetzt, wie er zu Beginn der Industrialisierung durch die Maschinerie ersetzt wurde. Der Mensch als Urheber der Technologie muss sich dieser unterwerfen.
3. Letztlich ist unsere Welt durch das groß angelegte, weltweite Kommunikationsnetzwerk verbunden: Das Bild, die Elektronik, die Vernetzung, der Schirm, die Aktualität, alles ist im Hier und Jetzt präsent und macht die Welt, die Gesamtwelt in allen Facetten erreichbar, jederzeit, überall. Die Menschen können ständig im Kontakt sein, man braucht nur die richtige Taste zu drücken. Das ganze Wissen, alle Bibliotheken des Wis-