

Möglichkeiten und Grenzen von KI-Systemen im systemisch-lösungsorientierten Coaching und der Coaching-Ausbildung

Thomas Hanstein

Abstract

Auch in das professionelle Coaching haben moderne Technologien Einzug gehalten. So wird seit Jahren im online Coaching mit Managementsystemen gearbeitet, in denen beispielsweise Avatare im Coaching genutzt werden können. Tools wie eine KI-gestützte Potenzialanalyse können dabei helfen, Einstiege und ebenso Prozesse des Coachings zu unterstützen. Dabei gilt jedoch, was beim Einsatz von Methoden immer wichtig ist: Tools müssen einem Ziel dienen, sie sind nicht zweckfrei, kein spielerisches Beiwerk. Ziel ressourcen- und lösungsorientierten Coachings ist es, dass Coachees und Teams zu ihren eigenen Ressourcen finden und diese für den Lösungsweg nutzbar machen können. Wo immer diese Authentizität und Autonomie nicht unterstützt wird, sondern der Gefahr der Manipulierung ausgesetzt wird, steht die Professionalität der Begleitung auf dem Spiel. Insofern ist die Frage nach dem KI-Einsatz im Coaching nicht zunächst eine technologische, sondern eine ethische Frage. Bereits, wo dies aus im Blick geraten ist bzw. die Reihenfolge eine Umkehrung erfahren hat, geraten der Prozess und seine Zielsetzung in eine Schiefelage.

Abstract

Modern technologies have found their way into professional coaching. For example, online coaching has been working for years with management systems, in which, for example, avatars can be used in coaching. Tools such as an AI-supported potential analysis can help to support both initial and coaching processes. However, what is always important when using methods applies: tools must serve a goal, they are not purposeless, not a playful accessory. The goal of resource-oriented, solution-oriented coaching is that the coachees and the teams can find their own resources and make them usable for the solution. Wherever this authenticity and autonomy is not supported, but is exposed to the risk of manipulation, the professionalism of the accompaniment is at stake. In this respect, the question of the use of AI in coaching is not first and foremost a technological question, but an ethical one.

1. KI als Support von Struktur und Prozess

Professionelles Coaching lebt von einem gelungenen Zusammenspiel zweier Komponenten: der inhaltlichen und der prozessualen Seite. Erstere sollte – das ist ein wesentlicher Unterschied zu anderen Beratungsformaten (Vgl. HANSTEIN 2021, S. 5–10) – soweit wie möglich von den Klient*innen bestimmt werden. Zweitere ist Aufgabe – und Dienstleistung – der Coaches. Als Faustformel hat sich die Erfahrung bestätigt, dass ein strukturiertes und gleichzeitig agiles und bedarfsbezogenes Struktur- und Prozessmanagement die Effizienz der Zielfindung bei den Klient*innen erhöht. Mit anderen Worten: Strukturelle und prozessuale Klarheit evozieren bzw. befördern die inhaltliche Klarheit.

Der systemisch-lösungsorientierte Coachingprozess orientiert sich (je nach ‚Schule‘ mehr oder weniger) an den folgenden Phasen

1. Anliegenklärung
2. Situationsbeschreibung
3. Zielfindung
4. Lösungen und Maßnahmen (Vgl. HANSTEIN 2021, S. 39–42, Abb. 39).

Insofern ist es leicht und gut möglich, diesen Ablauf derart zu automatisieren, dass auch dem*r Coach*in daraus ein Nutzen entsteht. Denn insbesondere in den ersten Jahren des Berufseinstiegs kann die Delegation des Prozess- und insbesondere auch Zeitwächters an den ‚Assistenten KI‘ nicht nur eine deutliche Entlastung bedeuten, sondern auch zu einer Fokussierung auf die inhaltliche Ebene beitragen. Weil KI-Systeme Unterstützungsaufgaben übernehmen, gewinnen Coaches so Freiraum für das (noch) aktive(re) Zuhören. KI dient dann als Support auf einer eher technischen Ebene, ohne direkt in den inhaltlichen Ablauf einzugreifen, wobei sich die Grenzen schnell als fließend erweisen können. Das bedeutet dann aber nicht nur eine adäquate Präsenz gegenüber Coachees aufzubringen, sondern – gleichzeitig (!) – eine korrektive Distanz gegenüber den KI-Systemen aufrecht zu erhalten. Der mehrperspektivische Balanceakt, der (insbesondere angehenden) Kolleg*innen damit abverlangt wird, ist augenfällig, und setzt eine neue, zusätzliche Kompetenz bei Coaches voraus. Diese insbesondere in der Ausbildung von Coaches in den Blick zu nehmen, ist eine logische Konsequenz – und zugleich ein konsequenter Beitrag zur weitergehenden Professionalisierung im Coaching.

2. Mediale und ethische Kompetenzen von Coaches

In der Forderung nach Medienkompetenz von Lernenden und Lehrenden im schulischen und hochschulischen Kontext steht zumeist die Fähigkeit der technischen Anwendung im Fokus. Es wird dabei zuweilen vergessen, dass es nicht die technische Versiertheit ist, die eine gute Lehre ausmacht, sondern die Beziehungsdidaktik und damit Nähe und Empathie. Kompetenz meint, zusätzlich zur handlungsorientierten Anwendungs- sowie zur personalen Beziehungsebene auch und vor allem die reflexive Fähigkeit auf einer medienethischen Ebene. Gelegentlich drängt sich der Eindruck auf, dass ein zunehmend rasanter und differenzierter gefordertes Know-how auf der Anwendungsebene wichtige – und ethisch notwendige – Prozesse der Abwägung von Nutzen und Angemessenheit verdrängt.

Begleitungen im Lehrcoaching zeigen immer wieder, dass automatisierte Prozesse auch dazu tendieren, vorschnell Tools ‚anzubieten‘, die nach der Wahrscheinlichkeit aus der ‚Sicht‘ der hinterlegten Programme und Algorithmen zielführend erscheinen. Damit wird die authentische, menschliche Steuerung durch den Coach (unbewusst) aus der Hand genommen. Die Tools in den Systemen sind dabei zwar professionell visualisiert, damit aber auch in gewisser Hinsicht zu Ende gedacht, sodass eigene Fortschreibungen und -zeichnungen und die damit verbundenen kreativen Prozesse verhindert oder zumindest nicht bewusst angeregt werden. In der Dynamik eines Prozesses ist es auch für erfahrene Coaches nicht einfach, diese Wirkungen automatisierter Abläufe zu jeder Zeit bewusst zu machen, geschweige denn intervenierend und bremsend mit ihnen umzugehen. Dies deutet an, wie riskant es auch sein kann, grundrelevante Elemente der Prozesssteuerung aus der (menschlichen) Hand zu geben.

Zwei wesentliche Erfahrungen in der Begleitung des Aufbaus mediengestützter Formate lauten: Mut zur Langsamkeit! Mut zu Schleifen! Diese lassen sich gut auf den Coachingkontext übertragen. Denn nur die Entschleunigung, das nochmalige Rückfragen, das Spiegeln somatischer Marker oder auch die Bitte um Überprüfung und sprachlich authentische Nachschärfung einer Aussage bringen den ‚Ball‘ immer wieder an den ‚Fuß‘ des*der Coachee und garantieren, dass der Prozess wirklich – und wirksam – von deren*dessen Anliegen und innerer Resonanz getragen ist. Iterative Schleifen jedoch sind nur dann wirksam, wenn sie an den genau passenden Stellen angesetzt werden. Dazu braucht es ein tüchtiges Maß an achtsamem Zuhö-

ren, genauer Beobachtungsgabe, dem richtigen Ton und den stimmigen Worten – viel verlangt für KI-generierte Systeme, die mit „KI-Imitation“ statt menschlicher Empathie, Erfahrung und Intuition arbeiten.

3. Ganzheitliche Coachingprozesse

Vor dem oben genannten Schritt 3 – der Zielfindung – im Coachingprozess sollte eine Änderung der bisherigen Muster erfolgen, damit die danach erarbeiteten Maßnahmen ganzheitlich und nachhaltig wirksam werden (Vgl. Abb. 39). Klassisch erfolgt die ‚Musterzustandsänderung‘ über die Visionsarbeit. Dazu versucht der*die Coach*in, die inneren Ressourcen bei dem*der Coachee zu aktivieren. Entsprechende Fragen könnte ein KI-generiertes System natürlich ebenso abnehmen, allerdings nicht die Schilderung der persönlichen Erlebnisse des*der Coachee. Diese waren – wenn es echte Erfahrungen sind – ganzheitlich von Wirkungen auf den Geist, den Leib und die Seele/Psyche geprägt: „Wie hat es sich angefühlt, als Sie im Jahr ... diese gesundheitliche Herausforderung gemeistert hatten?“ – „Mit welchem Tier oder mit welcher Metapher aus der Natur lässt sich das damalige Körpergefühl am ehesten vergleichen?“ – „Wo im Körper spüren Sie diese Erfahrung heute, hier und jetzt noch? Beschreiben Sie, wie es sich anfühlt und wie Ihr Atem sich dabei verhält.“ KI-Chatbots können diese Fragen ebenso ‚stellen‘ bzw. auswerfen, sie lassen sich auch dahingehend trainieren, dass sie die ‚richtigen‘ Folgefragen entwickeln und den*die Coachee damit in seinem*ihrem inneren Prozess anleiten. Der entscheidende Punkt aber, an dem das tieferliegende eigentliche Thema ‚getroffen‘ ist und von dem ausgehend eine Visionsarbeit auf der Basis der soeben spürbaren Ressourcen erfolgen kann, ist weder in Wahrscheinlichkeiten bestimmbar noch mit Angaben zum Wohlbefinden oder zur Herz-Kreislauf-Frequenz messbar. Diese – sensiblen wie heiklen – Scharnierstellen im Prozess benötigen, neben viel Training, hinreichend Erfahrung, ausgeprägte personale Kompetenz sowie viel Varianz, immer wieder aus der Linearität auszusteigen und iterative Pfade anzubieten. Dies ist wichtig, da jede einzelne Coachingsitzung einzigartig und jeder Coachingprozess ein Unikat ist. Standards gibt es – muss es zur Sicherung der Professionalität geben – hinsichtlich Prozessablauf, Struktur und berufsethischen Grundlagen. Darüber

hinaus lebt Coaching von einem Beziehungsverhältnis von Coachee und Coach. Zur Einordnung wahrgenommener Phänomene – der Veränderung der Stimmlage beispielsweise während der Schilderung einer Situation oder der Atemtonus, der sich dabei ebenfalls veränderte – bedarf es der menschlichen Fähigkeit, diese in den jeweiligen Kontext des*der Coachee einzuordnen resp. mit passenden Fragen von diesem selber einordnen zu lassen. Die Kunst der Fragetechnik ist dabei, wie jede*r Coach*in in Ausbildung weiß, eine ganz besondere Herausforderung. Denn Fragen, die innere Prozesse anregen sollen, dürfen keine engen Fragen sein. Sie müssen offen gestellt sein, also nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantwortbar sein, zugleich aber nicht derart offen, dass sie den*die Coachee in Bereiche hineinführen würde, die gegenläufig zur Lösungsorientierung des Prozesses wären. KI-Systeme, die das leisten können sollen, müssten zum einen den kompletten Inhalt möglichst verschiedener Coachingprozesse besitzen – womit sie relativ leicht zu ‚füttern‘ wären. Zum anderen müssten sie alle relevanten Eckdaten des*der Coachee in sich tragen. Des Weiteren ist eine Ausstattung mit der personalen Kompetenz des*der Coaches nötig, die zunächst und basal eine menschliche ist. Inwiefern auch jene KI-Systeme, die nicht als reine „als ob“-Imitationen fungieren, sondern als sogenannte ‚Expertensysteme‘ bezeichnet werden, diese tiefe reflexive und empathische Fähigkeit auf derselben Durchdringungsstufe wie Menschen ‚erlernen‘ können, sei an dieser Stelle in Frage gestellt. Damit verbunden ist die Grundfrage, welche an anderer Stelle weiterdiskutiert wird (Bachmann/Hanstein): ob künstliche Intelligenz zu menschlicher Resonanz überhaupt in der Lage ist.

4. Zufriedenheit im Coaching – ein Ausblick

Eine Umfrage des Autors zur Zufriedenheit im Coaching unter Coachees (im Zeitraum von 2018 bis 2024) kam zu dem Ergebnis, dass es vorrangig personale Kompetenzen sind, die Coachees auf dem Weg zu authentischen und nachhaltigen Lösungen sowie zu Maßnahmen geführt haben. Items wie die folgenden können dies verdeutlichen:

- „präzises Nachfragen an genau richtigen Stellen“
- „spürbar große Erfahrungswerte“
- „sehr schnell sympathisch gewesen, eine große Offenheit für mich“

- „ganz andere, neuartige Gespräche als gewohnt“
- „Empathie war sehr spürbar und auch wichtig, dass ich mich so gut einlassen konnte“
- „große Wertschätzung und Respekt von Mensch zu Mensch“
- „Kompetenz und Mutmacher, menschliche Begleitung“
- „große Achtsamkeit und große Professionalität“
- „gutes Gespür, Anliegen herauszuhören“
- „eine große Präsenz und Wachheit“
- „hohe Flexibilität, immer wieder abgeglichen damit, was gerade für mich wichtig war“
- „tolle Fragetechnik, der Coach hat damit immer wunde Punkte getroffen“
- „tiefgehende Gespräche durch einen sehr guten Zuhörer“
- „Prozess zu jeder Zeit nach meinen Bedürfnissen entwickelt“
- „kein vorher festgelegter Ablauf, sondern immer am Prozess des Teams“
- „Coachingverhältnis sehr vertrauensvoll“.

Diese Evaluation deckt sich mit Bewertungen von Coachingprozessen durch Coachees (HANSTEIN 2024).

Eine Untersuchung von TIMO DIERS zu „Erfolgsfaktoren zwischen Konsumenten und künstlicher Intelligenz“ betont zusätzlich, dass es auch auf die Akzeptanz von KI-Systemen durch – übertragen auf den vorliegenden Kontext – Coachees ist, die für die Frage des Einsatzes von KI relevant ist. Für Coaches wie für Coachees muss dabei allerdings gelten: Nicht jeder neue Trend im sogenannten „Blended Coaching“ sollte blenden. Wichtiger ist eine konsequente Bedarfs- und Anliegenorientierung, die sich an ethischen Standards wie Vertrauen und Verschwiegenheit orientiert. Diese (menschlichen) Werte sollten als Leitplanken dienen, die jedoch nie starr sind, sondern regelmäßig überprüft und angepasst werden müssen. So hat auch jeder Coachingprozess die Chance – und nur so kann er gut in jeder Hinsicht sein –, ein echter Lernprozess zu bleiben.

Literatur

- DIERS, T. (2020): Akzeptanz von Chatbots im Consumer-Marketing. Erfolgsfaktoren zwischen Konsumenten und künstlicher Intelligenz. Wiesbaden: Springer.
- HANSTEIN, T. (2021): Selbstmanagement – mit Coachingtools. Ressourcen erkennen, nutzen und pflegen. 2. Auflage. Baden-Baden: Tectum.
- HANSTEIN, T. (2024): <https://www.coaching-hanstein.de/klientenbewertungen.php>. Zuletzt abgerufen am 13.09.2024.