

VIRTUELLES COACHING – BILANZ UND ORIENTIERUNGSHILFE

Die Autoren

Dr. Sascha Armutat
Dr. Elke Berninger-Schäfer
Dr. Ralf Borlinghaus
Klaus Döllinger
Dr. Michael Fritsch
Dr. Harald Geißler
Christiane Grabow
Ulla Schnee
Bianca Skottki
Silke Thompson
Anke Ulmer
Heike Wetzchewald

VIRTUELLES COACHING – BILANZ UND ORIENTIERUNGSHILFE

INHALT

06	Vorwort
08	1. Virtuelles Coaching im Trend
09	2. Was ist virtuelles Coaching? Eine Orientierung
12	3. Wann ist virtuelles Coaching professionell? Qualitätsstandards
12	3.1 Voraussetzungen
12	3.1.1 Kompetenzen des Coaches
14	3.1.2 Infrastrukturelle Voraussetzungen für virtuelles Coaching
15	3.2 Prozess des virtuellen Coachings
15	3.2.1 Auftragsklärung
15	3.2.2 Durchführung
16	3.2.3 Evaluation
17	3.3 Ethische Leitlinien
19	4. Entwicklungstendenzen im virtuellen Coaching
20	DGFP-Arbeitskreise
21	Die Autoren
22	Abbildungsverzeichnis
22	Literaturverzeichnis

VORWORT

Das vorliegende Papier ist eine grundlegende Orientierung über die wesentlichen Merkmale und Nutzungsmöglichkeiten von Coaching mit modernen Medien, was hier als „virtuelles Coaching“ bezeichnet wird. Es soll insbesondere Führungskräften, Personalentwicklern, Coaches, Coachees und Beratern helfen zu beurteilen, ob und in welcher Ausprägung sich virtuelles Coaching zur Lösung eines Problems sinnvoll einsetzen lässt.

Das in diesem Papier zugrunde gelegte Verständnis von Coaching schließt an die Übereinkunft des Roundtables der Coachingverbände an:

„Coaching richtet sich an einzelne Personen (bzw. Personengruppen) und fördert deren Fähigkeit zur Selbstorganisation im Berufs- und Arbeitsleben. Coaching unterstützt die Person bei der Gestaltung ihrer persönlichen Entwicklung, ihrer sozialen Rollen und ihrer Kooperationsbeziehungen sowie bei der Bewältigung ihrer Entscheidungs- und Handlungsanforderungen im Arbeitsleben. Coaching wird durch einen Coach ausgeübt, dessen Qualifizierung von einem Berufs- oder Fachverband anerkannt ist (siehe weiter unten Abschnitt Kompetenzerwerb). Im Dialog zwischen Coach und Klient werden Reflexions- und (Selbst-) Erfahrungsräume eröffnet und Klärungsprozesse initiiert. Durch die Erschließung neuer Perspektiven werden Entwicklungspotenziale und Handlungsspielräume erschlossen, Lern- und Veränderungsprozesse angeregt und begleitet sowie die Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit gestärkt.“¹

Virtuelles Coaching ist ein Sammelbegriff für alle Coachingformen mit modernen Medien.

Dabei gilt:

- Virtuelles Coaching ist Coaching:
alle Merkmale, die für das Coaching grundlegend sind, gelten auch für das virtuelle Coaching.
- Virtuelles Coaching ist ein eigenständiges Format:
Coachingprozesse können auch rein virtuell durchgeführt werden.
- Virtuelles Coaching kann ein additives Format sein:
Verfahren des virtuellen Coachings können auch klassische Coachingprozesse bereichern.

Für virtuelles Coaching sprechen fünf Nutzenargumente:

- Virtuelles Coaching ermöglicht eine raum- und zeitunabhängige Interaktion.
- Virtuelles Coaching unterstützt eine intensive flexible und schnelle Prozessbegleitung.
- Virtuelles Coaching ist zeitgemäß im Zeitalter der Digitalisierung und Internationalisierung.
- Virtuelles Coaching kann die Erlebniswelt des Klienten erweitern.
- Virtuelles Coaching führt in der Regel zu betriebswirtschaftlichen Vorteilen.

Um die Vorteile des virtuellen Coachings ausschöpfen zu können, ist die Professionalität des Coaches eine grundlegende Voraussetzung. Seine Kompetenz sollte den Anforderungen dieser neuen Coachingformen entsprechen.

¹ Vgl. RTC (2014).

Wir danken den folgenden Mitgliedern des Arbeitskreises für ihre Diskussionsbeiträge und Impulse:

- Dr. Elke Berninger-Schäfer (Karlsruher Institut für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung)
- Dr. Ralf Borlinghaus (Bora Consulting)
- Klaus Döllinger (freiberuflicher Coach, Management Training / Pro Real)
- Dr. Michael Fritsch (freiberuflicher Coach, Mitglied der ICF Ethikkommission und Mitglied im Roundtable der Coachingverbände)
- Prof. Dr. Harald Geißler (Dozent an der Helmut Schmidt Universität)
- Christiane Grabow (world wide coach)
- Christa Mesnaric (Michl Group)
- Ulla Schnee (freiberufliche Coach BDVT e.V. / Prüferin der BDVT Akademie)
- Silke Thompson (ICF Deutschland, crossculturalcoaching)

Ein besonderer Dank gilt Herrn Professor Harald Geißler für seine wissenschaftliche Prozessbegleitung und die Beiträge zur Publikation.

Herr Dr. Sascha Armutat moderierte DGFP-seitig den Arbeitskreis und fasste die Arbeitsergebnisse zusammen, unterstützt durch Frau Bianca Skottki, DGFP e.V.

Wir wünschen allen Lesern eine spannende Lektüre.



Katharina Heuer
Geschäftsführerin



Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie,
Forschung und Politik

1. VIRTUELLES COACHING IM TREND

Die Digitalisierung durchdringt sämtliche Arbeits- und Lebenswelten. Insbesondere die Kommunikation über große Distanzen hinweg und mit zeitlicher Flexibilität wird zunehmend wichtiger – für den Beruf, aber auch für das private Miteinander. Gleichzeitig sind Menschen zunehmend komplexen, schnellleibigen und unkalkulierbaren Rahmenbedingungen ausgesetzt, innerhalb derer sie Entscheidungen treffen und selbst managen müssen. Das Coaching – und insbesondere das virtuelle Coaching – bietet für die besonderen Anforderungen eines Lebens und Arbeitens in einer digitalisierten Arbeits- und Lebenswelt wichtige und akzeptierte Instrumente, um bei den erforderlichen Entscheidungsprozessen zu unterstützen.

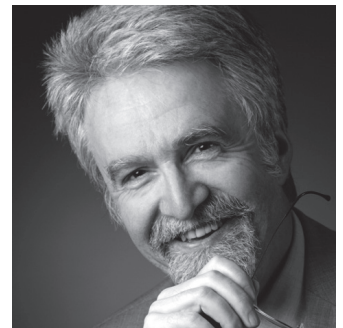
Darum liegt virtuelles Coaching international immer mehr im Trend. Nicht nur wegen einer zunehmenden Digitalisierung der Lebenswelt, die auch die Coaches² immer häufiger erfasst. Zentraler Auslöser für einen verstärkten Einsatz virtueller Coachingformen ist der zunehmende Kosten- und Flexibilitätsdruck in Unternehmen. Mithilfe des virtuellen Coachings lässt sich die Weiterbildung zeitlich und räumlich flexibilisieren und so eine stärkere Inanspruchnahme von Coaching³ ermöglichen. Dadurch reduzieren sich gleichzeitig die Opportunitätskosten für ein Unternehmen, die durch die Abwesenheit eines Mitarbeiters anfallen würden. Ein weiterer Treiber für die Verbreitung des virtuellen Coachings ist die zunehmende Internationalisierung. Hinzu kommt der Anspruch einer mobilen „on-demand“ Verfügbarkeit. Dieser Anspruch setzt bei der Lebensgewohnheit jüngerer Generationen an, die sich aufgrund ihrer „digitalen Sozialisation“ bereitwilliger auf einen virtuell vermittelten Coachingprozess einlassen.⁴

Die Verbreitung des virtuellen Coachings ist im internationalen Vergleich unterschiedlich. Während in den USA – laut Sherpa Coaching Survey 2012 – nur noch 41% der Coaches vorwiegend Face-to-Face arbeiten, dominieren in Deutschland weiterhin die klassischen Interaktionssettings.⁵

Insbesondere das Telefoncoaching ist schon seit vielen Jahren weltweit verbreitet; in den letzten Jahren haben sich allerdings parallel zum eLearning vor allem textbasierte Coachingtools entwickelt, die einen Fokus auf die tutorielle Begleitung legen. Internetplattformen kombinieren die Textlichkeit mit Visualität. Neben grafischen Elementen umfasst diese Form auch die Nutzung von Avataren. Alle drei Formen bilden somit die Grundlage für die verschiedensten Mischformen.

Auch wenn sich beim virtuellen Coaching eine zunehmende Akzeptanz ausbildet, bestehen immer noch viele Zweifel. Bremsend wirkt vor allem die Unkenntnis über virtuelle Coachingformen und -maßnahmen sowie ein damit verbundenes Gefühl der Fremdheit. Gleichzeitig wird der Einsatz von virtuellem Coaching bei den potenziellen Nachfragern oft als optimierungsbedürftig wahrgenommen: Es sei zu unpersönlich, zu technikgeprägt. Diese anfängliche Skepsis löst sich in der Regel mit den gemachten Erfahrungen auf.⁶

Vor diesem Hintergrund ist es zentral, Transparenz über verschiedene virtuelle Formen des Coachings zu schaffen, Hinweise für Qualitätskriterien zu geben und den Mehrwert zu verdeutlichen. Das Ziel dieses Papier ist es deshalb, konstruktive Neugierde für das Thema zu entwickeln und eine interessierte Öffentlichkeit aufzubauen.



„Virtuelles Coaching ist die zweite wichtige Innovation in der Geschichte des Coachings.“

Dr. Harald Geißler, Dozent an der
Helmut Schmidt Universität

14.000

**Coaches sind aktuell in
Deutschland aktiv.**

Quelle: 13. Marburger Studie,
aktuelle Schätzungen des RTC

² Die DGFP legt Wert auf eine Sprache, die Frauen und Männer gleichermaßen berücksichtigt. Wenn in diesem Praxispapier von Mitarbeitern, Managern oder anderen Personen gesprochen wird, sind immer gleichermaßen Frauen und Männer gemeint. Der Verzicht auf geschlechtsspezifische Differenzierung soll allein die Lesbarkeit verbessern.

³ Vgl. Hasse (2003).

⁴ Vgl. Geißler (2015).

⁵ Vgl. Fritsch (2013), S. 279; Geißler, Stephan (2014), S. 359.

⁶ Vgl. Geißler, Hasenbein, Wegener (2013); Geißler, Hasenbein, Kanatouri, Wegener (2014).

2. WAS IST VIRTUELLES COACHING? EINE ORIENTIERUNG

Die Grundidee des virtuellen Coachings ist einfach: Die Interaktion zwischen Coach und Coachee findet virtuell statt. Beide begegnen sich nicht mehr unmittelbar Face-to-Face, sondern mittelbar und vermittelt durch technische Medien. Diese Medien lassen sich in Basismedien und Problemlösungsmedien⁷ unterscheiden:

- Medien, die die Face-to-Face-Kommunikation zwischen Coach und Coachee technisch ersetzen, haben die kommunikationstheoretische Funktion von „Basismedien“. Darunter fallen Videokommunikation, Telefonkommunikation, synchrone und asynchrone Textkommunikation und avatarbasierte Kommunikation.⁸
- Medien, die als Instrument zur Lösung eines Problems eingesetzt werden, sind digitale Problemlösungstools, die die Basismedien bedarfsorientiert anreichern. Die Problemlösungsmedien lassen sich in drei Gruppen zusammenfassen: Textbasierte, visuell-2D-basierte und visuell-3D-basierte Problemlösungstools. Alle Tools können beliebig miteinander kombiniert werden.

Für die weiteren Ausführungen wird daher die folgende Arbeitsdefinition zugrunde gelegt:

Arbeitsdefinition:

Virtuelles Coaching ist ein Coaching mit modernen Medien, das sich auf zwei Stufen entfalten kann: Auf einer ersten basalen Stufe werden die modernen Kommunikationsmedien genutzt, um die Begegnung zwischen Coach und Coachee zu virtualisieren. Zusätzlich können auf einer zweiten Stufe virtuelle Tools für die Bearbeitung der Coachingthematik genutzt werden.

Arbeitsdefinition

Durch Stufe 2 kann beispielsweise auch in klassischen Face-to-Face-Coachingverfahren ein virtueller Raum entstehen, der die unmittelbare Begegnung zwischen Coach und Coachee um eine vermittelte, virtuelle Dimension ergänzt.

Aus diesem Verständnis folgen einige charakteristische Besonderheiten des virtuellen Coachings im Vergleich zum klassischen Coaching und zu anderen Spezifikationen des Coachings. Die Besonderheiten sind in Tabelle 1 zusammenfasst:

Charakteristische Besonderheiten des virtuellen Coachings

⁷ Vgl. Geißler, Kanatouri (2015).

⁸ Avatarbasiert ist eine Kommunikation, bei der Coach und Coachee sich dem Gesprächspartner in Form eines technisch arrangierten menschenähnlichen Wesens visuell präsentieren und sich sprachlich dabei entweder wie bei der Telefonkommunikation oder bei der synchronen Textkommunikation verständigen. Siehe auch: Andrews (2014)

BESONDERHEITEN VON VIRTUELLEM COACHING

Besonderheiten	Das heißt konkret
Ausgeprägte Selbstlernkomponente	• Leichter Zugriff auf Tools • Orts- und zeitunabhängig einsetzbar • Schnelleres Wiederaufnehmen der letzten Sitzung • Möglichkeiten der Vor- und Nachbereitung der Coachingsitzung für Coachee • Element des Selbstcoachings • Rollenänderung des Coaches: virtuelle Prozesssteuerung • Veränderte vermittelte Beziehung Coach – Coachee: Beziehungsaufbau ist anders
Automatisierte Dokumentation und Visualisierung	• Nachhaltiger dokumentierter Coachingprozess • Dokumentation hilft Coachee bei der Reflexion • Dokumentation hilft Coach bei der passgenauen Prozessbegleitung • Neue Visualisierungs- und Wahrnehmungsmöglichkeiten machen Visualisierung gedanklicher Prozesse möglich
Intervention just in time und on demand	• Informelle Intervention ist möglich • Lebensweltliche, situative Passung • Bedarfsgerechte Kurzinterventionen werden möglich • Enge, flexible Begleitung möglich • Flexible Zeitfenster können genutzt werden • 24/7-Verfügbarkeit
Betriebswirtschaftliche Vorteile	• Keine Reisezeiten • Keine Reisekosten • Dialog mit Experten über räumliche Grenzen hinweg wird möglich • Neue Finanzierungsmodelle
Erleichterung der Selbstoffenbarung/ Begünstigung von Selbstreflexion	• Distanz bleibt gewahrt • Völlige Anonymität ist möglich • Problematik sozial erwünschten Verhaltens wird reduziert • Diskretion ist gut zu wahren • Virtuelle Distanz bietet Schutz vor Gesichtsverlust • Virtuelle Distanz verringert die Hemmschwelle sich zu öffnen
Fokussierung und innere Distanz	• Virtuelle Tools bieten Möglichkeiten, das Thema zu entpersonalisieren und in Distanz zum Thema zu treten • Fokussierung der Wahrnehmung durch dokumentierten Bezugspunkt für die Interaktion • Fokussierung des Wahrnehmungsspektrums auf das für das Thema Relevante wird unterstützt
Umsetzungsanforderungen	• Schritt halten mit der Digitalisierung der Arbeitswelt • Spielerische Elemente • Wissenschaftliche Fundierung und Begleitung • Qualitätssicherung für Unternehmen wird möglich • Anpassung von IT-Infrastruktur des Unternehmens teilweise erforderlich • Hohe Bedeutung von Datenschutz und Vertraulichkeit durch Abhängigkeit von IT • Coach benötigt Zusatzausbildung

Tab. 1: Besonderheiten von virtuellem Coaching

Die Tabelle verdeutlicht, dass sich virtuelles Coaching verstärkt durch Individualisierung und zunehmende Technologisierung auszeichnet. Individuen können im Vergleich zum klassischen Coaching unabhängiger und selbstgesteuerter ihre Thematik bearbeiten und sich selbst weiterentwickeln. Das begünstigt die Selbstreflexion. Gleichzeitig reduziert die zunehmende Technologisierung die Opportunitätskosten für den Ausfall des Mitarbeiters. Der Einsatz von Kommunikationsmedien ermöglicht eine bessere Dokumentation.

**Individualisierungs-,
Dokumentations- und
Kostenvorteile**

Das virtuelle Coaching kann nach bisherigen Erfahrungen in allen Situationen zum Einsatz kommen, in denen das klassische Coaching genutzt wird. Es gibt einzelne neue bzw. spezifische Einsatzfelder, in denen das virtuelle Coaching zusätzliche Vorteile bringt. Dazu zählen beispielsweise

Einsatzfelder

- Das engmaschige, längerfristige Begleiten von Coachees im Arbeitsalltag,
- Die Umsetzungsunterstützung im Arbeitsalltag, die kurze Coachingeinheiten mit hoher Frequenz im Prozess der Arbeit erforderlich machen,
- Das Coachen über räumliche Distanzen hinweg,
- Der globale Einsatz von Coaches nach den gleichen definierten Qualitäts- und Prozessstandards in globalen Unternehmen,
- Das Coachen von Menschen mit Handicap,
- Das Coachen von Menschen mit sozialen Ängsten und Zugänglichkeitsschwierigkeiten.

Gerade bei der Frage der Einsatzfelder und dem spezifischen Nutzen virtueller Coaching-designs zeigen sich allerdings deutliche Erfahrungs- und Forschungsdefizite.

3. WANN IST VIRTUELLES COACHING PROFESSIONELL? QUALITÄTSSTANDARDS

Die Qualität eines virtuellen Coachings ist entscheidend für seine Wirksamkeit. Damit das virtuelle Coaching zu den gewünschten Ergebnissen führt, müssen die personellen und infrastrukturellen Voraussetzungen gegeben, Mindeststandards für den Coachingprozess erfüllt und spezifische ethische Anforderungen verankert sein.

3.1 VORAUSSETZUNGEN

3.1.1 KOMPETENZEN DES COACHES

Coaches, die virtuelles Coaching praktizieren, brauchen eine fundierte Coachinausbildung. Sie sollte den Anforderungen entsprechen, die der Roundtable der Coachingverbände definiert hat.⁹ Darüber hinaus müssen die Coaches nachweisen können (dokumentierte Qualifikation), sich spezifische Kompetenzen für das virtuelle Coaching angeeignet zu haben.

Zu den Kompetenzen eines professionell virtuell arbeitenden Coaches zählen:

- Ein differenziertes, explizites und implizites Wissen darüber, bei welchen Anlässen und zu welchen Zwecken virtuelle Coachingverfahren genutzt werden können,
- Anwendungskompetenzen und methodische Kreativität bezogen auf den Einsatz der unterschiedlichen Verfahren des virtuellen Coachings,
- Multimediakompetenz, das heißt ein technisches Verständnis, das den versierten und geübten Umgang mit technischen Systemen auch bei einfachen Störungen beinhaltet,
- Designkompetenz bezogen auf die gesamte Prozessstruktur mit dem damit verbundenen Einsatz verschiedener Medien (Makroebene) und bezogen auf die Flexibilität und Improvisationsfähigkeit für gegebenenfalls notwendige Medienwechsel (Mikroebene).
- Prozesskompetenz bezogen auf die Gestaltung des virtuellen Coachingprozesses.

Kompetenzen eines virtuell arbeitenden Coaches

Um diesen unterschiedlichsten Anforderungen gerecht zu werden, muss der Coach Erfahrungen beim Einsatz virtueller Coachingverfahren haben und bereit sein, regelmäßig an spezifischen Aus- und Weiterbildungen sowie Fachsupervisionen teilzunehmen.

⁹ Vgl. RTC (2014).

CHECKLISTE: AUSWAHL EINES COACHES

Das sollten Sie im Auswahlgespräch mit dem Coach besprechen:	trifft zu	trifft nicht zu
Qualifikationen		
Kann der Coach nachvollziehbar erklären, in welcher Situation welche Form von virtuellem Coaching sinnvoll oder notwendig ist?	☐	☐
Kann der Coach eine überprüfbare Coaching-Mindestqualifikationen in Form einer anerkannten Basisqualifikation (anerkannte Ausbildung mit mindestens 160 Stunden) nachweisen?	☐	☐
Kann der Coach eine zertifizierte Zusatzqualifikation für das virtuelle Coaching nachweisen?	☐	☐
Kann der Coach die regelmäßige Teilnahme an Aus- und Weiterbildungen zum virtuellen Coaching nachweisen?	☐	☐
Technische Kompetenz		
Ist der Coach versiert und geübt im Umgang mit technischen Systemen?	☐	☐
Kann der Coach eine anerkannte Basisqualifikation nachweisen?	☐	☐
Kennt der Coach aktuelle Plattformen und Applikationen und kann er die Vor- und Nachteile benennen?	☐	☐
Kann der Coach unterschiedliche Tools zum Einsatz bringen und Einsatzerfahrung im Coaching nachweisen?	☐	☐
Methodenkompetenz		
Kann der Coach den Coachingprozess auch ohne Face-to-Face Kontakt gestalten und neue Medien zielgruppengerecht einsetzen?	☐	☐
Bietet der Coach ein Format, das Aufschluss über seinen Umgang mit den Basismedien gibt?	☐	☐
Kann der Coach auf spontane Äußerungen souverän reagieren?	☐	☐
Kann der Coach differenziert verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen des virtuellen Coachings darstellen und begründen?	☐	☐

Tab. 2: Checkliste: „Auswahl eines Coaches“

3.1.2 INFRASTRUKTURELLE VORAUSSETZUNGEN FÜR VIRTUELLES COACHING

Neben den individuellen Voraussetzungen an einen Coach, sind auch die technologischen und infrastrukturellen Voraussetzungen von großer Bedeutung. Es müssen technisch geeignete und zuverlässige Verfahren verwendet werden, die mit der technischen Infrastruktur des Klienten kompatibel sind. Gleichzeitig ist darauf zu achten, dass bei den genutzten Technologien auf beiden Seiten die Mindeststandards für Datenschutz und -sicherheit genutzt, berücksichtigt und eingehalten werden.

Ein weiteres wesentliches Qualitätsmerkmal ist die Stabilität der verwendeten Technologien. Nur durch eine gegebene Stabilität kann ein reibungsloser Coachingprozess gewährleistet werden.

Technologische und infrastrukturelle Voraussetzungen

CHECKLISTE: INFRASTRUKTUR BEI VIRTUELLEN COACHINGTOOLS

Das sollten Sie hinsichtlich der Infrastruktur überprüfen:	trifft zu	trifft nicht zu
Können die Tools das vorliegende Problem und die Problemlösung angemessen abbilden?	☐	☐
Sind die Tools technisch einfach zu handhaben?	☐	☐
Lässt sich die Arbeit mit den Tools leicht dokumentieren?	☐	☐
Können User auch außerhalb der Sitzungen auf die Tools zugreifen?	☐	☐
Sind die Tools und Prozesse in der Nutzung technisch stabil?	☐	☐
Sind die Tools mit den technischen Systemen des Unternehmens kompatibel, sodass Zugänglichkeit gewährt ist?	☐	☐
Werden die Mindeststandards für Datenschutz des Unternehmens berücksichtigt und eingehalten?	☐	☐
Werden browserbasierte Lösungen verwendet?	☐	☐

Tab. 3: Checkliste „Infrastruktur bei virtuellen Coachingtools“

3.2 PROZESS DES VIRTUELLEN COACHINGS

3.2.1 AUFTRAGSKLÄRUNG

Wie jedes Coaching beginnt auch das virtuelle Coaching mit einer Auftragsklärung. Beantwortet werden dabei Fragen wie: Wer sind die Betroffenen bzw. Beteiligten? Welches Anliegen haben sie? Was möchte sie für sich klären? Welche Erwartungen haben sie? Ziel ist es herauszufinden, was konkret zukünftig anders sein soll und was das Coaching in diesem Zusammenhang leisten soll.¹⁰ Dieses Ziel gilt es auch beim virtuellen Coaching messbar zu definieren und verbindlich zu dokumentieren, um eine Voraussetzung für die Evaluation zu schaffen.

Auftragsklärung

CHECKLISTE: PROFESSIONELLE AUFTRAGSKLÄRUNG BEIM VIRTUELLEN COACHING

Darauf sollten Sie bei der Auftragsklärung beim virtuellen Coaching achten:	trifft zu	trifft nicht zu
Entspricht das Verfahren den Besonderheiten des Coachees und dessen Fragestellung?	☐	☐
Existiert eine transparente Kostenstruktur?	☐	☐
Besteht Transparenz bei der einzusetzenden Methodik?	☐	☐
Besteht Transparenz bei der Vertragsgestaltung inklusive der Abrechnung?	☐	☐
Ist das Ziel eindeutig definiert?	☐	☐
Sind die Zugangsbedingungen geregelt?	☐	☐

Tab. 4: Checkliste „Professionelle Auftragsklärung beim virtuellen Coaching“

3.2.2 DURCHFÜHRUNG

Wie bei einem klassischen Coaching sind auch beim Durchführen eines virtuellen Coachings bestimmte Schritte zu berücksichtigen.

Schritte der Durchführung von virtuellem Coaching

Entsprechend des Auftrags müssen die einzelnen Sitzungen geplant und vorbereitet werden. Je nach Verfahren und den damit verbundenen technologisch notwendigen Vorbereitungen kann das mitunter mehr Zeit in Anspruch nehmen als bei einem Face-to-Face Coaching. Die Spezifika der einzelnen Verfahren prägen die Durchführung und Nachbereitung der einzelnen Sitzungen.

Die auf technologischen Verfahren beruhenden virtuellen Coachings können mehr Informationen zur Verfügung stellen, als ein Face-to-Face Coaching. Diese vielfältigen Informationen kann der Coach in der Nachbereitung sichten und die zentralen Ergebnisse herausfiltern.

¹⁰ Vgl. Krämer, Nazarkiewicz (2012), S. 278.

CHECKLISTE: PROFESSIONELL DURCHGEFÜHRTES VIRTUELLES COACHING

Darauf sollten Sie bei der Durchführung des virtuellen Coachings achten:	trifft zu	trifft nicht zu
Werden die Sitzungstermine frühzeitig vereinbart?	☐	☐
Erhält der Coachee eine professionelle Einführung in das Handling der Tools?	☐	☐
Erfolgt eine Einführung in den Sinn der Tools?	☐	☐
Lassen sich die Tools einfach bedienen?	☐	☐
Welche technischen Alternativen existieren bei einem Ausfall eines Tools?	☐	☐
Können die Sitzungen für die Nachbereitung und der Vorbereitung der nächsten Sitzung dokumentiert werden?	☐	☐
Können die Tools zwischen den Sitzungen als Selbstcoachinginstrument genutzt werden?	☐	☐
Verfügt der Coach über alle Informationen, um ein Lernen im Prozess zu ermöglichen?	☐	☐
Verfügt der Coachee über alle Informationen, um sich der Herausforderung des Selbstlernens zu stellen?	☐	☐
Ist eine Veränderung der Anwendung vereinfacht möglich?	☐	☐

Tab. 5: Checkliste „Professionell durchgeführtes virtuelles Coaching“

3.2.3 EVALUATION

Zu einem professionellen virtuellen Coaching gehört eine systematische Evaluation des Prozesses und der Ergebnisse.

Natürlich muss jedes Coachingergebnis mit den anfangs definierten Zielen evaluiert werden. Virtuelles Coaching revolutioniert die Prozessevaluation jedoch. Durch die Verwendung der Technik lässt sich der Coachingsprozess umfangreich dokumentieren. Damit ergeben sich vielfältige Auswertungsmöglichkeiten:

Beispielsweise lassen sich Chatprotokolle im Nachhinein hinsichtlich kritischer Gesprächsmomente auswerten. Mit inhaltsanalytischen Verfahren lassen sich auch qualitative Entwicklungen im Gespräch sichtbar machen. Ähnlich können Telefonatmitschnitte oder Clips ausgewertet werden.

Neben dem Prozess muss auch der Coach sowie der Coachee evaluiert werden. Alle Beteiligten sollten die Evaluationen nicht nur zur Kenntnis nehmen, sondern aus dem Feedback lernen und es in künftigen Handlungen berücksichtigen.

Revolutionierung der Prozessevaluation durch virtuelles Coaching

CHECKLISTE: PROFESSIONELL EVALUIERTES VIRTUELLES COACHING

Darauf sollten Sie bei der Evaluation des virtuellen Coachings achten:	trifft zu	trifft nicht zu
Werden zu Beginn des Coachings messbare Ziele festgelegt?	☐	☐
Wird die Prozessdokumentation jeder einzelnen Coachingsitzung für die Nachbereitung genutzt?	☐	☐
Wird zu Beginn einer Coachingsitzung auf die vorherige Sitzung eingegangen?	☐	☐
Setzt sich der Coach aufgrund seiner metaprozessualen Bemerkungen kritisch mit dem Coachingprozess auseinander?	☐	☐

Tab. 6: Checkliste „Professionell evaluiertes virtuelles Coaching“

3.3 ETHISCHE LEITLINIEN

Beim virtuellen Coaching gelten die gleichen ethischen Leitlinien für den Coach wie beim Face-to-Face Coaching. Für das Face-to-Face Coaching sind ethische Richtlinien festgeschrieben.¹¹ Danach sollten Coaches stets auf der Grundlage von ethischen Grundsätzen handeln, wie sie in den allgemeinen Menschenrechten gemäß der Charta der Vereinten Nationen sowie im Grundgesetz niedergelegt sind. Ebenso üben sie ihren Beruf nach bestem Wissen und Gewissen und auf der Grundlage des jeweils aktuellen fachlichen und wissenschaftlichen Erkenntnisstandes aus. Explizite Leitlinien sind:¹²

Ethische Leitlinien eines Coaches

- Die Orientierung an einem humanistischen Menschenbild
- Das demokratisch-pluralistische Gesellschaftsverständnis
- Das Achten der gesellschaftlichen und religiösen Deutungskonzepte des Klienten
- Das öffentliche Distanzieren von ideologischen, manipulativen, dogmatischen Lehren
- Die Beachtung der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung
- Die transparente Regelung der Rollen von Coach, Klient und Auftraggeber
- Das Bieten einer realistischen Einschätzung der zu erwartenden Erfolge und Auswirkungen des Coachings
- Das Informieren über die Vorgehensweise
- Die Beachtung der allgemeinen Sorgfaltspflichten
- Die Sicherung von Qualität
- Der wertschätzende Umgang zwischen Coach und Klient
- Die Lösung von Interessenskonflikten, ansonsten Auflösung des Coachingvertrags
- Die Einhaltung von Datenschutz und Verschwiegenheit

¹¹ Vgl. RTC (2014).

¹² Vgl. RTC (2014).

Dazu kommen spezifische Regeln, die sich mit der Nutzung von Basismedien ergeben. Diese sind:

Ergänzende Regelungen für den virtuellen Coach

- Coach und Coachee sollten auch im Netz authentisch handeln
- der Coachee sollte stets die Netiquette des Auftraggebers bewahren
- Der Coach bewahrt stets die professionelle Distanz bei seinen Aktionen im Netz
- Aufgabe des Coaches ist es, den Klienten abzuholen und ihn in die Realität zurückzuführen

CHECKLISTE: ETHISCHE GRUNDLAGEN DES VIRTUELLEN COACHINGS

Auf die Einhaltung dieser ethischen Aspekte sollten Sie beim virtuellen Coachings achten:	trifft zu	trifft nicht zu
Orientiert sich der Coach an einem humanistischen Menschenbild?	☐	☐
Besitzt der Coach ein demokratisch-pluralistisches Gesellschaftsverständnis?	☐	☐
Verdeutlicht der Coach, dass er die gesellschaftlichen und religiösen Deutungskonzepte des Klienten achtet?	☐	☐
Hat sich der Coach öffentlich wahrnehmbar von ideologischen, manipulativen, dogmatischen Lehren distanziert?	☐	☐
Macht der Coach seine gesamtgesellschaftliche Verantwortung im Gespräch deutlich?	☐	☐
Bemüht sich der Coach um eine transparente Regelung der Rollen von Coach, Klient und Auftraggeber?	☐	☐
Erarbeitet der Coach eine realistische Einschätzung der zu erwartenden Erfolge und Auswirkungen des Coachings mit dem Coachee?	☐	☐
Macht der Coach dem Coachee seine Vorgehensweise transparent?	☐	☐
Beachtet der Coach allgemeine Sorgfaltspflichten?	☐	☐
Achtet der Coach auf Qualitätssicherung?	☐	☐
Zeigt der Coach dem Coachee Wertschätzung?	☐	☐
Arbeitet der Coach an der Lösung von Interessenskonflikten und löst im Fall der Unlösbarkeit den Coachingvertrags auf?	☐	☐
Sorgt sich der Coach stets um die Einhaltung von Datenschutz und Verschwiegenheit?	☐	☐
Handelt der Coach genauso authentisch im Netz wie der Coachee?	☐	☐
Bewahrt der Coachee stets die Netiquette des Auftraggebers?	☐	☐
Bewahrt der Coach stets die professionelle Distanz bei seinen Aktionen im Netz?	☐	☐
Holt der Coach den Coachee ab und führt ihn in die Realität zurück?	☐	☐

Tab. 7: Checkliste „Ethische Grundlage des virtuelles Coachings“

4. ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM VIRTUELLEN COACHING

Die Virtualisierung des Coaches erreicht durch die fortschreitende Technologisierung immer neue Formen und Möglichkeiten. Dank dieser Entwicklung ist es inzwischen möglich, semantisch komplexe Problemlösungsvorschläge auf Basis von Big Data zu liefern.

Einen weiteren Entwicklungstrend bilden Datenbrillen. Damit können coaching-relevante Situationen simuliert und das Verhalten des Coaches trainiert werden.

Auf der anderen Seite nehmen auch teamorientierte virtuelle Verfahren zu, bei denen alle Teammitglieder im virtuellen Raum in Echtzeit miteinander und mit dem Moderator interagieren.

All diese Fälle zeigen: Virtuelles Coaching ist ein mittlerweile reifes Instrument, doch seine Entwicklung beginnt erst gerade.¹³

**Beispiele technologischer
Neuheiten für den virtuellen
Coachingprozess**

¹³ Vgl. Geißler (2015).

DGFP-ARBEITSKREISE

In den DGFP-Arbeitskreisen oder -Workshops wirken Experten aus Unternehmen und Hochschulen mit. Sie beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit Themen des Personalmanagements entweder als Personaler im Unternehmen, als Unternehmensberater oder als Dozent an einer Hochschule.

Die Erarbeitung der Themen erfolgt durch moderierte Gruppendiskussionen, die durch Impulse und Unternehmensbeispiele angereichert werden. Ziel ist es, auf der Basis der Erfahrungen das jeweilige Thema konzeptionell zu erfassen und Handlungshilfen in Form von Checklisten etc. abzuleiten.

In konstruktiven Round Tables werden bestehende Themen des Personalmanagements neu bearbeitet und aktualisiert sowie Trends neu erschlossen. Ziel aller Aktivitäten ist es, für die Praxis Handlungshilfen zu erarbeiten. Diese werden in der DGFP-Buchreihe PraxisEdition, in den DGFP-PraxisPapieren oder als Artikel in Fachzeitschriften veröffentlicht.

DIE AUTOREN



Dr. Sascha Armutat

Leiter Strategie, Forschung und Politik
DGFP e.V.



Dr. Elke Berninger-Schäfer

Karlsruher Institut für
Coaching, Personal- und
Organisationsentwicklung



Dr. Ralf Borlinghaus

Bora Consulting



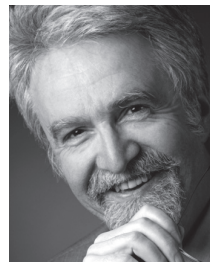
Klaus Döllinger

freiberuflicher Coach, Mana-
gement Training / Pro Real



Dr. Michael Fritsch

freiberuflicher Coach,
Mitglied der ICF Ethikkommission
und Mitglied im Roundtable der
Coachingverbände



Prof. Dr. Harald Geißler

Dozent an der Helmut
Schmidt Universität



Christiane Grabow

world wide coach



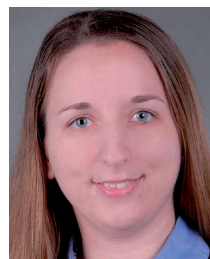
Ulla Schnee

freiberufliche Coach
BDVT e.V. / Prüferin
der BDVT Akademie



Silke Thompson

ICF Deutschland,
Crossculturalcoaching



Bianca Skottki

DGFP e.V.

Die Mitglieder des Arbeitskreises haben als Autoren gemeinsam dieses PraxisPapier erarbeitet. Wir danken allen Beteiligten für die inspirierende Zusammenarbeit.

Die Autoren tragen die Verantwortung für die Einhaltung der urheberrechtlichen Bestimmungen. Zum Zeitpunkt der Drucklegung führten die Verweise auf Internetseiten zu den gewünschten Inhalten. Sollten zu einem späteren Zeitpunkt die Internetseiten verändert worden sein, distanzieren sich die Autoren von den inhaltlichen Aussagen der Internetseiten.

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Besonderheiten von virtuellem Coaching	10
Tab. 2: Checkliste: „Auswahl eines Coaches“	13
Tab. 3: Checkliste „Infrastruktur bei virtuellen Coachingtools“	14
Tab. 4: Checkliste „Professionelle Auftragsklärung beim virtuellen Coaching“	15
Tab. 5: Checkliste „Professionell durchgeführtes virtuelles Coaching“	16
Tab. 6: Checkliste „Professionell evaluiertes virtuelles Coaching“	17
Tab. 7: Checkliste „Ethische Grundlagen des virtuellen Coachings“	18

LITERATURVERZEICHNIS

- Borlinghaus, R. (Hg.) (2010): Coaching 2.0. Handbuch TeleCoaching. Die neue Dimension des Coachings. BORA Text.
- Fritsch, M. (2013): Praxisfelder im Coaching. Ergebnisse der ICF Global Coaching Study. In: Wegener, R.; Fritze, A.; Loebbert, M. (Hg.): Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog. Springer.
- Geißler, H. (2015): Coaching through modern media. Verfügbar über: www.e-coaching-education.com (Stand 15.10.2015).
- Geißler, H. (2008a): E-Coaching – Eine konzeptionelle Grundlegung. In: Ders. (Hg.): E-Coaching. Baltmannsweiler.
- Geißler, H. (2008b): Zur Ethik der Didaktik „Virtuellen Coachings“. In: Pätzold, H. (Hg.): Verantwortungsdidaktik. Baltmannsweiler.
- Geißler, H., Kanatouri, St. (2015): Coaching mit modernen Medien. In: Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, C. (Hg.): Die Professionalisierung von Coaching. Springer.
- Grabow, C. (2008): Virtuelle Strategie-Simulation im Telefoncoaching mit LPScococon – Ein Coaching-konzept für alle Sinne. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): E-Coaching und Online-Beratung. Springer.
- Grabow, C. (2015): Phänomenologische Aufstellungen im Management-Coaching mit Systembrett und im virtuellen Raum. In: Nazarkiewicz, K., Kuschik, K. (Hg.): Handbuch Qualität in der Aufstellungsleitung. V&R.
- Hasse, E. S. (2013): Virtuelles Coaching – Als Avatar Führung üben. Verfügbar über: <http://www.welt.de/print/wams/hamburg/article120484889/Als-Avatar-Fuehrung-ueben.html> (Stand 11.09.2015).
- Krämer, G., Nazarkiewicz, K. (2012): Handbuch interkulturelles Coaching. Konzepte, Methoden, Kompetenzen, kultureller Reflexiver Begleitung. Vandenhoeck & Ruprecht.
- Roundtable der Coachingverbände (RTC) (2014): Profession: Coach. Ein Commitment des Roundtable der Coachingverbände. Verfügbar über: <http://www.roundtable-coaching.eu/> (Stand 20.08.2015).

LITERATUR ZUR VERTIEFUNG

- Berry, M. R. (2005): A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution. Unpublished doctoral dissertation, Georgia State University, Atlanta, Georgia.
- Bredl, K., Bräutigum, B., Herz, D. (2012): Avatarbasierte Beratung und Coaching in 3D. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): E-Coaching und Online-Beratung (S. 121-136). Springer.
- Charbonneau, A. M. (2002): Participant self-perception about the cause of behavior change from a program of executive coaching. Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University, Los Angeles, CA.
- Chen, F. S., Minson, J. A., Schöne, M., Heinrichs, M. (2013): In the eye of the beholder: Eye contact increases resistance to persuasion. *Psychological Science*, 24 (11), S. 2254-2261.
- Clutterbuck, D. (2010): Welcome to the world of virtual coaching and mentoring. In: Clutterbuck, D., Hussain, Z. (Hg.): *Virtual Coach, Virtual Mentor* (S. 31-52). Information Age Publishing.
- Clutterbuck, D., Hussain, Z. (Hg.) (2010): *Virtual Coach, Virtual Mentor*. Information Age Publishing.
- Frazee, V. R. (2008): E-coaching in organizations. A study of features, practices, and determinants of use. Unpublished doctoral dissertation, San Diego University, USA.
- Geißler, H. (2008): E-Coaching – Eine konzeptionelle Grundlegung. Schneider Hohengehren.
- Geißler, H. (2009): Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coaching. In: Birgmeier, B. (Hg.): *Coachingwissen* (S. 93-125). VS Verlag.
- Geißler, H. (2011): Coaching meets Training – zur Lösung des Transferproblems durch „Virtuelles Transfercoaching (VTC)“. In: Wegener, R., Fritze, A., Loebbert, M. (Hg.): *Coaching entwickeln* (S. 123-134). Springer.
- Geißler, H. (2012): Virtuelles Coaching – Programmgeleitetes Telefoncoaching mit Internet-Support. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 137-164). Springer.
- Geißler, H. (2013): Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente. In: Wegener, R., Fritze, A., Loebbert, M. (Hg.): *Coaching-Praxisfelder. Forschung und Praxis im Dialog* (Online-Teil, S. 260-272). Springer.
- Geißler, H. (2014): Traditionelle und moderne Medien im Coaching. In: Wegener, R., Loebbert, M., Fritze, A. (Hg.): *Coaching-Praxisfelder* (S. 135-158). Springer.
- Geißler, H., Hasenbein, M., Wegener, R. (2013): E-Coaching: Prozess- und Ergebnisevaluation des Virtuellen Zielerreichungscoachings. *OSC* 20 (2), S. 125-142.
- Geißler, H., Hasenbein, M., Kanatouri, S., Wegener, R. (2014): E-coaching: Concept and empirical findings of a virtual coaching programme. *International Journal for Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12 (2), 165-187.
- Geißler, H., Helm, M., Nolze, A. (2007): Virtuelles Selbstcoaching – Konzept und erste Erfahrungen. *OSC*, 14 (1), 81-93.
- Geißler, H., Kurzmann, Ch., Metz, M. (2012): Coaching und Beratung mit und ohne moderne Medien – Ein empirischer Vergleich. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 359-380). Springer.
- Geißler, H., Metz, M. (Hg.) (2012): *E-Coaching und Online-Beratung*. Springer.
- Geißler, H., Stephan, M. (2014): Das medientechnische Innovationsdefizit von Coaching und eine Möglichkeit, es zu überwinden. In: Weber, S. M., Göhlich, M., Schröer, A., Schwarz, J. (Hg.): *Organisation und das Neue* (S. 351-361). Springer.
- Ghods, N. (2009): Distance coaching: The relationship between coach-client relationship, client satisfaction, and coaching outcomes. Unpublished doctoral dissertation, San Diego University, USA.
- Ghods, N., Boyce, C. (2013): Virtual Coaching and Mentoring. In: Passmore, J., Peterson, D. B., Freire, T. (Hg.): *The Wiley-Blackwell Handbook of Psychology of Coaching and Mentoring* (S. 501-523). Wiley-Blackwell.
- Grabow, C. (2012): Virtuelle Strategie-Simulation im Telefoncoaching mit LPScoco. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 103-120). Springer.
- Koch, B. (2012): ‘onlineCoaching’: Ein geschriebener Dialog unabhängig von Zeit und Raum. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 87-102). Springer.
- McLaughlin, M. (2013): Less is more: The executive coach’s experience of working on the telephone. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7, S. 1-13.
- Poepsel, M. (2011): The impact of an online evidence-based coaching program on goal striving, subjective well-being, and level of hope. Doctoral dissertation, Capella University.
- Reindl, R., Hergenreider, M., Hünninger, J. (2012): Schriftlichkeit in virtuellen Beratungssettings. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 339-357). Springer.
- Rock, L. M., Zigmond, P. N., Gregg, M., Gable, A. R. (2011): The power of virtual coaching. *Educational Leadership*. 69 (2), S. 42-48.
- Wastian, M., (2014): Wirkfaktoren auch im E-Coaching nutzen: Was passiert in der Blackbox des virtuellen Coaching-Prozesses? In: Geißler, H., Wegener, R. (Hg.): *Coachingprozesse bewerten. Eine erste Bilanz*. Springer.
- Zezula, P., Beer, R. (2012): Theratalk: Ein Online-Portal für Paar und Partnerschaft. In: Geißler, H., Metz, M. (Hg.): *E-Coaching und Online-Beratung* (S. 87-102). Springer.

WEBSITES (STAND 21.10.2015)

Breeth App: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.thegoodcoach>

Beyond Expectations App: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.smallpackageapps.beyondexpectations&hl=en>

CAI® Coaching World: www.cai-world.com

CoachAccountable: <http://www.coachaccountable.com>

CoachingCloud®: www.coachingcloud.com

CoachingSpaces: <http://coachingspaces.com>

CoachMaster™: <https://coachmaster.co.uk/>

Covocative: www.covocative.com

Das Online Coaching: <http://das-onlinecoaching.com>

CoachCampus: <https://www.coachcampus.nl/>

Jigsawbox™: <http://www.jigsawbox.com>

JournalEngine™: <http://www.journalengine.com/>

Life Coach Hub: <https://www.lifecoachhub.com>

LPSCocoon®: <http://www.lpscocoon.de/>

ProReal: <http://www.proreal.co.uk/>

SecondLife®: <http://secondlife.com/>

The Coaching App™: <http://www.thecoachingapp.com/>

The LearnScape: <http://thelearnscape.com/>

TriCat: <http://www.tricat.net/>

vComm AULA: <http://www.vcomm.ch/>

Virtual Coaching: <https://www.virtual-coaching.net/>

GERNE FÜR SIE DA: DAS TEAM DER DGFP

Sie haben Fragen zu diesem PraxisPapier?

AKADEMIE

Jörg Schäfer
Leiter DGFP-Akademie
Fon +49 211 5978-140
schaefer@dgfp.de

FACHLICHER ANSPRECHPARTNER

Dr. Sascha Armutat
Leiter Strategie,
Forschung und Politik
Fon +49 211 5978-124
armutat@dgfp.de

IHRE REGIONALEN ANSPRECHPARTNER

Regionalstelle Berlin

Katrin Klinke
Atrium Friedrichstraße
Friedrichstraße 60
10117 Berlin
Fon +49 30 2091699-0
berlin@dgfp.de

Regionalstelle Düsseldorf

Annett Mrokwa
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf
Fon +49 211 5978-110
duesseldorf@dgfp.de

Regionalstelle

Frankfurt am Main

Petra Esch
Platz der Einheit 1
60327 Frankfurt am Main
Fon +49 69 66690-91
frankfurt@dgfp.de

Regionalstelle Hamburg

Jessica Jarzembski
Stadthausbrücke 1-3
Fleethof
20355 Hamburg
Fon +49 40 378519-0
hamburg@dgfp.de

Regionalstelle Leipzig

Annett Mrokwa
Nikolaistraße 39-45
04109 Leipzig
Fon +49 341 901296-0
leipzig@dgfp.de

Regionalstelle München

Gabriele Wenzler
Rosenkavalierplatz 18
81925 München
Fon +49 89 9110-18
muenchen@dgfp.de

Regionalstelle Stuttgart

Regine Neuschwander
Theodor-Heuss-Str. 10
70174 Stuttgart
Fon +49 711 250330-0
stuttgart@dgfp.de

IMPRESSUM

Publikationsreihe DGFP-PraxisPapiere

Herausgeber

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.

Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Leiter Strategie, Forschung und Politik

Dr. Sascha Armutat

Fon +49 211 5978-124

Fax +49 211 5978-29124

E-Mail armutat@dgfp.de

Druck

Power Printing, Neuss

Copyright

Der Herausgeber behält sich das ausschließliche Recht auf Vervielfältigung und Nachdruck der veröffentlichten Beiträge, auch in elektronischer Form, vor. Jede, auch die auszugsweise Veröffentlichung bedarf der Zustimmung des Herausgebers.

ISSN-Online 1613-2785

ISSN-Print 2363-5584