



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

10
Jahre

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Coaching bei innogy SE | S 21

Praxis

Coaching und Unternehmensentwicklung | S 32

Philosophie/Ethik

Grundrecht auf Coaching? | S 55

Die Rolle des Coachs ist in der Öffentlichkeit angekommen

Dr. Wolfgang Looss im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2018

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 19,80 €

Management-Coaching als Anstoß für Unternehmensentwicklung

Integration persönlicher und organisationaler Entwicklung

Von Prof. Dr. Ulrich Lenz & Dr. Christof Schneck

Die Abgrenzung von Coaching zu anderen Beratungsfeldern ist wichtig, um die Aufweichung des Begriffs zu vermeiden. Dies schließt jedoch nicht aus, dass Coaching in integrative Beratungskonzepte einfließen kann. Weitgehend unumstritten ist z.B. die Auffassung, Trainingselemente ließen sich situativ in ein Coaching einbinden. Die hier vertretene Ansicht reicht weiter und stellt sowohl die Unterscheidung von Individual- und Organisations-Coaching als auch die gedankliche Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung infrage.



In diesem Beitrag wird die Hypothese vertreten, dass Management-Coaching geeignet ist, neben der persönlichen Entwicklung des Klienten auch eine ergebnis- und werteorientierte Unternehmensentwicklung zu initiieren. Es wird untersucht, wie ein Executive-Management-Coaching den *Startpunkt* für eine gelingende Unternehmensentwicklung darstellen kann. Dazu werden die heutigen Umweltbedingungen und die Gestaltung eines integrativen Management-Coachings betrachtet. Unterlegt wird die Diskussion mit einem aktuellen Anwendungsfall. Dabei wird deutlich: Es muss intensiv über die Veränderung von Paradigmen und Haltungen im Coaching diskutiert werden.

„Lücke“ zwischen Coaching und VUKA-Anforderungen

Im Verständnis von Coaching sind einige gedankliche Trennungen anzutreffen: Coaching wird überwiegend als eine auf Einzelpersonen ausgerichtete Entwicklungsunterstützung angesehen. Umgekehrt sind die deutlich gestiegene Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) mittlerweile auch im Coaching angekommen (Lenz, 2017). Angesichts dieser VUKA-Bedingungen überrascht die angesprochene *Trennung von Individual- und Organisations-Coaching*.

Die zweite gedankliche Trennung bezieht sich auf die *Abgrenzung von Coaching und Unternehmensberatung*. Zu ergänzen ist noch die Trennung innerhalb der Unternehmensberatung in Fach- und Prozessberatung. Es liegt nahe, diese Trennungen durch einen Brückenschlag in einer Art integrativen Coachings zu überwinden. Ganz so einfach, wie es klingt, ist dies aber nicht.

Ansatzpunkte für ein integratives Management-Coaching

Integratives Management-Coaching wird hier als die synergetische Nutzung von Konzepten der Persönlichkeitsentwicklung und der transformativen Unternehmensentwicklung verstanden. Aus mindestens zwei Gründen ist eine solche Integration nicht trivial.

Erstens darf man Persönlichkeitsentwicklung und die transformative Veränderung von Organisationen nicht in einen Topf werfen. Wrede und Wiesenthal (2018) haben auf den wichtigen Unterschied zwischen Entwicklung und Transformation hingewiesen. Beim Entwicklungs-Coaching geht es darum, implizit vorhandene Ressourcen zu aktivieren, damit der Klient seine Gestaltungsmöglichkeiten erweitert. Dies ist die gängige Form von Coaching. Beim transformativen Coaching handelt es sich dagegen um offene Suchbewegungen zur Erschließung unbekannter zukünftiger Potenziale.

Zweitens hat Coaching auf der Ebene des einzelnen Klienten oder eines Teams eine andere Dynamik als auf der organisationalen Ebene (Königswieser et al., 2013). Einzelpersonen und Akteure in Team-Systemen handeln ihre Ziele und Spielregeln in interaktiven Diskursen in der Regel selbstbestimmt aus. In Organisationen sind Ziele aber zumeist vorgegeben.

Für Klienten aus der Gruppe des (Top-)Managements stellen diese Trennungen

aber eine Engführung dar. Die Handlungen und Entscheidungen der Führungskräfte der ersten und zweiten Organisationsebene, im Folgenden zusammenfassend als Executives bezeichnet, haben stets eine Wirkung, die weit über die eigene Person und den eigenen Verantwortungsbereich hinausreicht. Individuelle Entwicklung ist *immer kontextbezogen* (Lenz & Grützmaier, 2018; Lenz, 2016).

Persönliche und unternehmerische Entwicklung: Ein integratives Konzept

Betrachtet man die VUKA-Dimensionen, wird sehr schnell deutlich, dass ein entwicklungsorientiertes Individual-Coaching in komplexen Transformationsprozessen nicht ausreicht. So sind ebenfalls eine einzelne Beratungs- oder Coaching-„Schule“ und schon gar „das eine“ Tool zu kurz gesprungen. Stattdessen werden Prozess-Designs benötigt, die die Bearbeitung mehrdimensionaler, komplexer Probleme ermöglichen. In der Tabelle sind generische Handlungsansätze pro VUKA-Dimension umrissen.

VUKA-Dimension	Spezifische Ausprägung	Handlungsansatz im Coaching
Volatilität	Hohe Schwankungsbreite – z.B. von Aktienkursen, Bekleidungsmoden, Produktvarianten pro definierter Zeiteinheit	Fähigkeiten von Personen, Teams und dem Unternehmen zur agilen Anpassung an neue Umfeld-Bedingungen ausbauen
Unsicherheit	Varianz von Ergebnissen bei grundsätzlicher Prognostizierbarkeit	Persönliche und organisationale Resilienz entwickeln
Komplexität	Emergente Selbstorganisation bei Nicht-Steuerbarkeit von System- und Umfeld-Zuständen	Iteration zwischen Exploration und Reflexion, Integration von Fach- und Prozessberatung in Coaching-Prozessen
Ambiguität	Dilemma aus in sich schließlichen Alternativen, die sich aber gegenseitig ausschließen; dadurch inhärente Unlösbarkeit der Dilemma-Situation	Experimentelles Vorgehen anregen, Oszillation zwischen den Polen der Ambiguität üben, z.B. zwischen Verändern und Bewahren

Tabelle: Handlungsansätze pro VUKA-Dimension

Als theoretische Grundlage eines integrativen Coaching-Ansatzes eignet sich die *dialogorientierte Organisationsentwicklung*. Dabei werden in einem strukturierten Change-Prozess ein Container für neue Formen der Kommunikation und neue Beziehungsmuster in der Organisation geschaffen (Bushe & Marshak, 2016). Gelingt der Aufbau einer solchen vertrauensvollen Atmosphäre, sinkt die Hemmschwelle, persönliche Entwicklungsziele zu äußern und zu diskutieren, wie diese Ziele die Unternehmensentwicklung befördern können. Das Konstrukt des *Containers als geschützter Kommunikationsraum* dient zur Initialisierung einer emergenten Unternehmensentwicklung durch neue Narrative der Organisationsmitglieder.

Im Hinblick auf die VUKA-Dimension „Komplexität“ kann es notwendig sein, Beratungselemente in das Coaching zu integrieren. Dies gilt auch für die schnellen Wechsel, die durch die Dimension „Volatilität“ repräsentiert sind. Insbesondere bei Fragen der Unternehmensentwicklung können spezifische Kurz-Beratungen dem Erkenntnis- und Entwicklungsfortschritt des Klienten dienen. Die Entscheidung über (Nicht-)Anwendung der Erkenntnisse bleibt ausschließlich beim Klienten.

Die *Komplementärberatung* (Königswieser et al., 2006) ist für solche Beratungs-Einheiten das geeignete Konzept, weil es sowohl das Was (die Inhalte) als auch das Wie (den Prozess)

einer Transformation umfasst. Das Beratungskonzept sieht eine integrierende Problembearbeitung in den drei Dimensionen Struktur, Kultur und Strategie vor. Ein weiterer Vorzug, der die Komplementärberatung geeignet erscheinen lässt, ist der Versuch einer konzeptionellen Bearbeitung von Ambiguität. Das Modell hat den Anspruch, durch geeignete Interventionen Widersprüche zu integrieren. Dabei kann es sich z.B. um die Pole „Veränderung – Bewahrung“ oder „Linienarbeit – Projektarbeit“ handeln. Trotz methodischer Kritik an diesem Beratungsansatz ist die Komplementärberatung als Coaching ergänzender Ansatz durchaus erfolversprechend.

Fallbeispiel

Ein 46-jähriger, seit vielen Jahren erfolgreicher Regionalgeschäftsführer eines großen Wohlfahrtsverbandes fragt nach einem Management-Coaching. Als Ziel des Coachings wurde eine Verbesserung der Work-Life-Balance, verbunden mit einer besseren Wahrnehmung der eigenen physischen und psychischen Befindlichkeit sowie einer besseren Arbeitsorganisation genannt.

Gemeinsame Einschätzung der Ausgangslage

Der Klient beklagte eine zu hohe Arbeitsbelastung in den letzten Jahren mit regelmäßigen

60-Stunden-Wochen. Dies führte auch körperlich zu deutlichen Überlastungssymptomen und zu einem Aufenthalt in einer Reha-Klinik. Das Regionalzentrum des Wohlfahrtsverbandes – eines von 13 Zentren – verfügt über sechs Fachdienste mit jeweils einem Fachdienstleiter und insgesamt ca. 280 Mitarbeitenden. Das Zentrum hat in den letzten Jahren eine sehr positive und expansive Entwicklung vollzogen. Der Coaching-Prozess hatte entsprechend des oben aufgezeigten Verständnisses von Management-Coaching zwei Schwerpunkte, zum einen die *Person des Klienten* mit seiner Biografie und seiner Persönlichkeit und zum anderen die *Organisation* in ihrer gegenwärtigen Befindlichkeit.

Die gemeinsame, reflexive Analyse der Biografie des Klienten ergab durchaus Dispositionen für einen hohen Arbeitsethos – gepaart mit perfektionistischen Ansprüchen und dem Wunsch nach Anerkennung. Einerseits konnten diese Persönlichkeitsdispositionen im Laufe des Prozesses immer wieder vertiefend reflektiert werden, woraus sich zunehmende Einsicht in das „So-geworden-Sein“ und größere Handlungsflexibilität beim Klienten einstellten.

Andererseits schienen diese individuellen Faktoren die persönliche Arbeitssituation nicht ausreichend zu erklären, so dass die Organisation ebenfalls analysiert wurde. Dabei wurde deutlich, dass der Geschäftsführer seine Fachdienste sehr eng und operativ führte, u.a. mit zwei festen Terminen pro Woche für jeden einzelnen Fachdienst. Hinzu kamen die regionalen und überregionalen Vertretungsaufgaben innerhalb des Verbandes. Durch diesen ganzheitlichen Coaching-Ansatz konnten beide Quellen für die kontinuierliche Überforderung des Klienten identifiziert werden: *ineffektives Management* und *persönliche Kontroll-Disposition*. Es fehlte an einem für die Größe und für die Entwicklungsphase der Organisation adäquaten und professionellen Management. Insbesondere zeigte sich, dass ein strategisches Management nur sehr rudimentär vorhanden war. Ein wesentlicher Hebel zur Überwindung der persönlichen Überlastung, auch durch Effektivitätssteigerung in der





Abb.: Architektur des Coaching-Prozesses zur Unternehmensentwicklung

Führung, bestand somit in der Einführung eines Piloten zum strategischen Management im Regionalzentrum. Das Führungsverhalten sollte durch mehr Delegation und durch Einführung einer Kultur des sozialen Unternehmertums charakterisiert sein.

Architektur eines integrativen Coaching-Prozesses

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Ausgangsanalyse wurde eine Architektur eines integrativen Management-Coachings in einem diskursiven Prozess entworfen (siehe Abb.). Die Einführung eines strategischen Managements wurde vom Geschäftsführer und vom Management-Coach als strategische Prozessberatung konzipiert. Damit wurde ein strategischer Raum geschaffen, der zur Reflexion der Denk- und Entscheidungsprozesse der Geschäftsführung und des Leitungskreises diente. Dadurch wurde ein Lernprozess zum „Unternehmer im Unternehmen“ gefördert. In dieser Phase des Management-Coachings bewährte sich der Ansatz der Komplementärberatung durch gezielte fachliche Inputs seitens des Coachs. Hierdurch konnten neue Perspektiven auf die Organisation aufgezeigt und neues Management-Wissen vermittelt werden. Wichtig ist dabei, ein strategisches Management nicht in Form einer Expertenberatung von außen einzuführen, sondern als Prozess ei-

ner kontinuierlichen Personal- und Unternehmensentwicklung zu etablieren. Durch strategische Prozessberatung wurde auch eine zu große Asymmetrie in der Beziehung zwischen Klienten-System und Berater vermieden.

Es fanden eine Kick-Off-Veranstaltung, zwei zweitägige Workshops mit Analyse von Trends, Stakeholdern, Konkurrenz, Kernkompetenz, Portfolio, SWOT statt. Daran waren die Fachdienstleiter (FDL) und ihre Vertretungen sowie der Geschäftsführer (GF) und sein Stellvertreter beteiligt. Anschließend übernahmen die Fachdienstleiter die Aufgabe, zusammen mit ihren Stellvertretungen und gegebenenfalls unter Einbeziehung des Fachteams eine Strategie für die nächsten drei bis fünf Jahre für ihren Fachdienst zu entwickeln. Die gleiche Aufgabe übernahm die Geschäftsführung für das gesamte Regionalzentrum. Hierbei wurden auch die Themen Delegation, Selbstverantwortung, Unternehmer im Unternehmen bearbeitet. Die erarbeiteten Strategien wurden für jeden einzelnen Fachdienst in einem Strategie-Coaching reflektiert und verabschiedet. An diesen Coachings waren die Fachdienstleiter, der Geschäftsführer und der Management-Coach (MC) beteiligt.

Den vorläufigen Abschluss dieses strategischen Unternehmensentwicklungsprozesses bildete ein Workshop, in dem die für alle Fachdienste

relevanten Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie erarbeitet und deren Realisierung geplant wurden. Ein wichtiger Teil dieser Maßnahmen bildete die Erarbeitung einer neuen Leitungsstruktur mit einer gänzlich anderen thematischen Schwerpunktsetzung und Rhythmisierung der Gesprächstermine zwischen Geschäftsführung und Fachdienstleitung. Darüber hinaus wurde ein strategisches Controlling eingeführt.

Effekte des integrativen Coaching-Prozesses

Durch diese erfolgreiche Unternehmensentwicklung wurde auch das *ursprüngliche Anliegen des Geschäftsführers parallel erreicht*: Entlastung von operativen Geschäftsführungsaufgaben durch Entwicklung der Fachdienstleiter zu Sozialunternehmern im Sozialunternehmen; Implementierung von indirekter Führung. Durch diese zeitliche und inhaltliche Umgestaltung erhielt der Geschäftsführer deutlich mehr zeitliche Spielräume für seine strategischen, regionalen und verbandlichen Aufgaben. Wichtige Indikatoren für den Erfolg des integrierten Coaching- und Unternehmensentwicklungsprozesses sind das gesundheitliche Wohlbefinden des Geschäftsführers und die erfolgreiche Entwicklung des Regionalzentrums aus der Perspektive der Mitarbeiter, der Kunden und der Region.

Aktuell läuft das Management-Coaching weiter – wie bereits während des gesamten Prozesses. Zwischenzeitlich hat u.a. ein erneuter Strategie-Workshop mit den Fachdienstleitern zur Überprüfung und Aktualisierung der Strategie in Verbindung mit der weiteren Professionalisierung des strategischen Managements stattgefunden. Der gesamte Prozess diffundiert inzwischen auch in andere Regionen und zeigt auch dort erste Erfolge.

Kurze Reflexion

Prägend für dieses bisher erfolgreiche Coaching war von Anfang an die Integration von individuellem Anliegen des Executives mit einem strategischen Unternehmensentwicklungsprozess. Unter Anwendung der Theorie der dialogorientierten Organisationsentwicklung wurde deutlich: Es ist eine Architektur notwendig, die in sich agil anpassbar ist so-

wie die persönliche Entwicklung des Top-Managers und der Organisation integrativ gestaltet. Der Paradigmenwechsel im Coaching bedeutet: *Verzahnung von individuellem Coaching mit strategischer Prozessberatung*; verantwortungsvoller, aber neuer Umgang mit Vertraulichkeit im Coaching; intensive Reflexionsarbeit nicht nur auf der individuellen, sondern auch auf der organisatorischen Ebene.

Literatur

- » **Bushe, Gervase R. & Marshak, Robert J. (2016).** The Dialogic Organization Development Approach to Transformation and Change. In William J. Rothwell, Jacqueline M. Stavros & Roland L. Sullivan (Hrsg.), *Practicing Organization Development* (S. 407–418), San Francisco: Wiley.
- » **Königswieser, Roswita; Sonuc, Ebru; Gebhardt, Jürgen & Hillebrand, Martin (2006).** *Komplementärberatung*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Königswieser, Roswita; Wimmer, Rudolf & Simon, Fritz B. (2013).** Back To The Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik. *ZOE*, 1, S. 65–73.
- » **Lenz, Ulrich & Grützmacher, Pirie (2018).** Was bin ich (noch), und was sollte ich sein? In Corinna von Au (Hrsg.), *Führen in der vernetzten virtuellen und realen Welt* (S. 1–18), Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- » **Lenz, Ulrich (2017).** Coaching für mehr Resilienz in der VUCA-Welt. *Coaching-Magazin*, 3, S. 38–42.
- » **Lenz, Ulrich (2016).** Coaching des Top-Managements in Veränderungsprozessen. In Claas Triebel, Jutta Heller, Bernhard Hauser & Axel Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching* (S. 21–32), Berlin: Springer.
- » **Wrede, Britt & Wiesenthal, Karin (2018).** *Coaching für Industrie 4.0*. Berlin: Springer Gabler.

Die Autoren



Foto: Thomas Fladung, Heidi-Foto GmbH

Prof. Dr. Ulrich Lenz, Hochschule für angewandtes Management, arbeitet als Coach, Berater, Transformationsbegleiter, Autor, Lehrender und Keynote-Speaker. Neben dem Coaching fokussiert er sich auf Organisationsdiagnose, Organisationsdesign, Change Management und leitet den Coaching-Kongress der Hochschule. Er verfügt über langjährige Führungserfahrung im internationalen Change Management sowie in der Führungskräfteentwicklung.

Ulrich.Lenz@sham.de



Foto: Monika Wrba, Fotostudio Wrba

Dr. phil. Dipl. Kfm. Christof Schneck, Studium der Betriebswirtschaft in Münster und Promotion in klinischer Psychologie und Organisationspsychologie an der LMU in München. Ausbildungen u.a. in Gestalttherapie, Gestaltorganisationsberatung, psychodynamischer Organisationsberatung und Coaching. 13 Jahre Geschäftsführer einer GmbH. Seit über 15 Jahren selbständig als Management-Coach und Unternehmensberater.

www.coaching-schneck.de
www.coach-datenbank.de/coach/christof-schneck.html

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauhen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauhen
Sitz der Gesellschaft: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG: Christopher Rauhen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauhen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 59,80 €
inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro
Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit
6,00 € pro Ausgabe) | Digital: ab 49,80 € inkl. USt.

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdewelt.info

Bild-Quellennachweis: Titelseite © SFIO CRACHO | S. 4, 21 © Photographec
eu | S. 4, 26, 27, 28 © frankie's | S. 4, 5, 32, 50, 53, 57 © Sergey Nivens
S. 5, 38 © A. and I. Krak | S. 5, 55 © Lana U | S. 9 © riggleton
S. 34 © Mr.Samarn Plubkilang | S. 43 © suns07butterfly
S. 47, 48 © marvent
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |

Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und
Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme
und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung
der Christopher Rauhen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach
bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr;
eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen.
Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen
unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken-
und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer.
Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen
berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der
Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann
frei nutzbar sind.

Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger
und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-
Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich
vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift
und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte
teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht
einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: 2008 gründeten Sie das Coaching-Magazin. Haben Sie damals an ein zehnjähriges Jubiläum zu denken gewagt?

RAUEN: Nein, wer kann schon zehn Jahre in die Zukunft planen. Wir waren damals vollends damit beschäftigt, ein gutes Produkt auf die Beine zu stellen, mit interessanten Beiträgen und einem ansprechenden Niveau. Und mit etwas augenzwinkerndem Humor – dafür haben wir dann die Kunstfigur „Conrad Coach“ erfunden.

EBERMANN: ... und gleich in der ersten Ausgabe jene Auswüchse auf die Schippe nehmen lassen, die die Coaching-Magazin-Redaktion ausdrücklich nicht in den Fokus stellen möchte. Ich sage nur: „Nagel-Coach“, „Magen-Coaching“, „Inkasso-Coach“ ...

RAUEN: Ja, damals wie heute war die inflationäre Verwendung des Begriffs „Coaching“ sehr auffällig. Man würde sich wünschen, dass wenigstens irgendeine Innovation damit verbunden wäre. Tatsächlich war und ist es meistens der bekannte „alte Wein in neuen Schläuchen“. Und in vielen Schläuchen war nicht einmal Wein ...

EBERMANN: ... und hieraus ergibt sich eine unserer zentralen redaktionellen Aufgaben: Neues begleiten, einer Aushöhlung des Coaching-Begriffs aber zugleich entgegenwirken. Oder umgangssprachlich: Die Spreu vom Weizen trennen.

RAUEN: Eine Aufgabe, mit der man sich nicht nur Freunde macht. Umso wichtiger ist ein transparenter Anspruch, der als Maßstab dient. Und gleichzeitig bleibt es wichtig, den Finger in die Wunde zu legen. Daher gibt es ja auch unsere Rubrik „Bad Practice“: Um zu zeigen, wie es nicht sein sollte.

EBERMANN: Konnten Sie denn über die Jahre beobachten, dass ein Prozess der „Wundheilung“ eingesetzt hat?

RAUEN: Im Business-Bereich lassen sich die Einkäufer nichts mehr vormachen – eine sehr gute Entwicklung, zu der auch wir hoffentlich etwas beitragen konnten. Dennoch: Es ist noch viel zu unternehmen, um Coaching weiter zu professionalisieren. Es gibt noch viele Herausforderungen, die mich reizen.

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 19,80 €
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf
www.coaching-magazin.de ein.

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

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten