



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Konfliktnavigation | S 22

Spotlight
Resilienz in der VUCA-Welt | S 38

Wissenschaft
E-Coaching | S 50

Was Coaching in Unternehmen, Hochschulen und Ministerien verbindet

Camelia Reinert-Buss im Interview | S 14



Ausgabe 3|2017
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Mit Selbst-Coaching zu sinnorientierter Führung

Warum die Arbeit an der inneren Haltung für gute Führung entscheidend ist

Von Dr. Bernd Ahrendt

Führungskräfte haben erheblichen Anteil daran, ob ihre Mitarbeiter ihren Job als sinnerfüllend oder als notwendiges Übel erleben. Ist dauerhaft Letzteres der Fall, können gesundheitliche Belastungen entstehen. Umso wichtiger ist, dass Vorgesetzte ihren Weg zu einem sinnorientierten Führungsstil finden. Möglich ist dies, wie hier dargestellt, mittels Selbst-Coaching, das als ständiger Prozess der Selbstreflexion verstanden wird.

Beschäftigt man sich mit den unterschiedlichen Management-by-Konzepten oder schaut sich die vielen Führungsstile an, die in der Literatur beschrieben werden, so kann leicht der Eindruck entstehen, dass die Fragestellung, auf welche Weise Mitarbeiter zu führen sind, hinreichend erforscht und die Erkenntnisse für prosperierende Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden sind. Dieser Eindruck täuscht: Das Thema „Gute Führung“ wird derzeit wieder intensiv diskutiert und wird als „*Conditio sine qua non* erfolgreichen Unternehmertums“ (Achouri, 2015; S. 165) angesehen. Führungskräfte müssen sensibler werden im Umgang mit ihren Mitarbeitern (Stifterverband für die deutsche Wirtschaft e.V., 2016).

Doch woran liegt es, dass das Rätsel der guten Führung noch immer nicht gelöst ist? Ist es möglich, dass all die Führungskonzepte und -stile zwar auf hinreichenden Analysen aufbauen, jedoch den wichtigsten Baustein zu wenig berücksichtigen: Den Menschen in seiner Führungsrolle? Dieser Frage und den hieraus resultierenden Folgerungen widmet sich dieser Artikel. Im Ergebnis wird dafür plädiert, dass Führungskräfte mittels Selbst-Coaching bereit sein sollten, sich stärker mit ihren eigenen Werten, Denk- und Verhaltensmustern auseinanderzusetzen und ihre *innere Haltung* weiterzuentwickeln, um zu lernen, Führung auf effektive Weise umzusetzen.

Grundlegende Rahmenbedingungen von Führung in Unternehmen

Ziel jeder Führungskraft ist es, die Aufgabenerfüllung innerhalb ihres Verantwortungsbereiches zu gewährleisten. Hierbei ist die Bandbreite, die es an Rahmenbedingungen zu berücksichtigen gilt, erheblich. Diese reichen von technologischen Aspekten über rechtliche Entwicklungen und Markt- und Branchenspezifika bis hin zu verändertem und sich weiter im Wandel befindlichem Kundenverhalten. Zwei Bedingungen stechen hierbei branchenübergreifend heraus: Die Zunahme an *komplexen Entscheidungssituationen* und die *geänderten Mitarbeiteransprüche*.

Die Dynamik, in der sich Unternehmen befinden, nimmt stetig zu – und damit die Komplexität von Entscheidungssituationen. Dies drückt sich etwa durch die zunehmende Vernetzung von Aufgabenstellungen und der zunehmenden Unbestimmtheit von Entscheidungssituationen aus (Braun, 2010). Entsprechend sind Führungskräfte kaum noch in der Lage, eine Situation vollständig erfassen zu können; sie müssen Mehrdeutigkeit, Widersprüche und Unsicherheit von Situationen ertragen.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der das Thema Führung beeinflusst, ist der gesellschaftliche Wandel, der sich in den letzten Jahrzehnten vollzogen und zu höheren Ansprüchen der Menschen geführt hat. Trends wie etwa die Säkularisierung vieler Lebensbereiche, die hohe Bedeutung sozialer Kontakte und Freizeitorientierung, die Ablehnung von Unterordnung und Verpflichtung sowie die Bedeutung des eigenen Lebensgenusses und der eigenen Selbstverwirklichung beeinflussen in hohem Maße die Einstellungen der Arbeitnehmer in ihrem arbeitsrelevanten Kontext: Statt Fleiß und Pflichtgefühl fallen die genannten Faktoren immer stärker ins Gewicht. Spaß an der Arbeit, herausfordernde Aufgaben und Entwicklungsmöglichkeiten sind Faktoren, die für Mitarbeiter – und gerade für hoch qualifizierte – immer wichtiger werden. Work-Life-Balance als gelungene Verbindung von individueller Karriere und Privatleben ist zu einem wichtigen Thema geworden. Somit treten zwei Aspekte in den Vordergrund, die bei der weiteren Betrachtung von Bedeutung sind: Die *Grundbedürfnisse eines Menschen* und eine *sinnorientierte Haltung der Führungskraft*.

Die Grundbedürfnisse des Menschen

Sobald eine Person mit dem Führen von Mitarbeitern beginnt, handelt sie im Spannungsfeld zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung. Dieses Spannungsfeld wird noch dadurch verschärft, dass das Ziel jeder Führung darauf ausgerichtet ist, durch Umsetzung des Unternehmenszweckes das System „Unternehmen“ zu erhalten und weiterzuentwickeln und damit die Basis für die Entlohnung auch der

Mitarbeiter zu gewährleisten. Dies führt häufig dazu, dass sich das Führungsdenken auf die Aufgabenorientierung konzentriert. Dieser mechanistische Ansatz greift zu kurz, da der Mitarbeiter auf seine Rolle als „technischer Erfüllungsgehilfe“ reduziert und nicht mehr als Mensch mit seinen Bedürfnissen gesehen wird. Um jedoch kraftvoll führen zu können, ist es erforderlich, dass die Führungskraft ein Verständnis dafür entwickelt, welche Grundbedürfnisse jeder Mensch besitzt. Grawe (2000) unterscheidet hierbei vier Grundbedürfnisse:

- » *Orientierung und Kontrolle*: Jeder Mensch entwickelt sein Modell der Wirklichkeit und versucht, dieses aufrechtzuerhalten. Er hat das Bedürfnis, die Realität zu verstehen und zu kontrollieren, sich in Bezug auf Situationen einen angemessenen Überblick zu verschaffen und dabei auch ein Feedback zu seinem Verhalten zu bekommen.
- » *Lustgewinn und Unlustvermeidung*: Dieses Grundbedürfnis umfasst die grundsätzliche Neigung, dass ein Mensch erfreuliche Erfahrungen herbeiführt und schmerzhaftes vermeiden möchte. Es ist ein angeborenes Bedürfnis und bleibt über das Leben hinweg „[...] das wichtigste Feedback zur Ausbildung umweltangepassten Verhaltens“ (S. 393).
- » *Bindung*: Die Bindung umfasst das Bedürfnis eines Menschen nach Entwicklung einer Beziehung zu einer Bezugsperson, also nach einem stabilen Verhältnis zu ihr, das Sicherheit vermittelt. Bindungserfahrungen werden bereits im frühkindlichen Alter gemacht, die in bestimmte Bindungsmuster unterteilt werden können und das Bindungsverhalten eines Menschen grundsätzlich prägen.
- » *Selbstwert*: Jeder Mensch möchte positiv über sich denken können, das Gefühl haben, kompetent und wertvoll zu sein und von Dritten angenommen zu werden. Es besteht das grundlegende Bedürfnis, das eigene Selbstwertgefühl zu steigern und diesbezügliche Verletzungen zu vermeiden.

Die Grundbedürfnisse sind miteinander vernetzt und beeinflussen sich gegenseitig. Jeder

Mensch versucht, alle vier zu befriedigen. Dies führt dazu, dass solche Ereignisse bevorzugt werden, die dieser Befriedigung dienen, während solche, die eine Befriedigung gefährden, möglichst abgewehrt bzw. vermieden werden. Werden einzelne Bedürfnisse verletzt oder bleiben sie (dauerhaft) unerfüllt, kann es dazu führen, dass der Mensch psychisch geschädigt wird. Umgekehrt ermöglicht eine nachhaltige Befriedigung der Grundbedürfnisse, dass ein Mensch sich psychisch stabil entwickeln und Vertrauen bilden kann: Vertrauen, dass er in der Lage ist, Herausforderungen allein bewältigen zu können, Vertrauen darauf, dass Probleme, die er nicht allein lösen kann, mit anderen gemeinsam lösbar sind, sowie Vertrauen, dass das Leben einen Sinn hat (Hüther, 2006). Hieraus folgt, dass neben der Befriedigung der Grundbedürfnisse jedem Menschen auch ein *Bedürfnis nach Sinn im Leben* innewohnt. Diese Sinnorientierung stellt nach Frankl das tiefste aller menschlichen Bedürfnisse dar. Sinn kann vom Menschen jedoch nicht eingefordert oder erhofft, sondern er muss individuell gefunden werden (Pircher-Friedrich, 2011).

Die sinnorientierte Haltung

Aus der Beschäftigung mit den menschlichen Bedürfnissen folgt für die Führungskraft, dass eine ausschließliche Aufgabenorientierung nicht hinreichend ist – hinzukommen muss eine *bewusste Berücksichtigung der Sinnfindung*. Sinn nach Frankl bedeutet, dass Handlungen auf ihren inneren Gehalt geprüft werden, also auf ihren Nutzen. Sinn entsteht, wenn das Resultat für alle Beteiligten (und somit auch für die Mitarbeiter) als positiv erlebt wird. Sinnverwirklichung geht stets mit der Realisierung von Werten einher, die die Leitlinien für ein gelingendes Leben und Arbeiten darstellen. Allerdings können nicht immer alle Werte gleichzeitig erfüllt werden. Die Erfüllung einzelner Werte, die in einer Situation als besonders wichtig angesehen werden, führt in der Regel zu einem bewussten Verzicht auf andere Werte. Sinnorientierte Führung bedeutet somit immer auch das Entscheiden für oder gegen bestimmte Möglichkeiten. Dieses „opfern“ bestimmter Werte, um andere Werte realisieren zu können, muss eine Führungskraft

stets im Blick haben und aushalten können (Pircher-Friedrich, 2011). Die Durchsetzung einer sinnorientierten Haltung führt zu einem Perspektivwechsel beim Mitarbeiter, da sich seine Wahrnehmung, was an seiner Aufgabe wichtig ist (Bedeutung der Aufgabe) verändert.

Eine sinnorientierte Haltung fordert ein Umdenken, das den Menschen in seiner Ganzheit erkennt. Führen wird in diesem Sinne zu einer Bringschuld der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern. Sie erkennt, dass nicht dem Mitarbeiter eine Aufgabe übergeben wurde, die er gegenüber der Führungskraft zu erfüllen hat, sondern die Führungskraft selbst übernimmt eine Aufgabe, die sie allein nicht realisieren kann, so dass sie weitere Mit-Arbeitende benötigt.

Dieser Perspektivwechsel verdeutlicht, dass es gar nicht darum geht, im Rahmen der Führungsdiskussionen immer neue Tools zu entwickeln und einzusetzen; vielmehr ist von der Führungskraft eine bestimmte, auf den



n|w Fachhochschule
Nordwestschweiz

5. Internationaler Coachingkongress 12./13. Juni 2018, Olten/Schweiz

«Coaching meets Research ... Organisation, Digitalisierung und Design»

Das Zusammenspiel von Person und Organisation ist Gegenstand fast jedes Coachings. Die fortschreitende Digitalisierung hat zur Folge, dass sich Organisationen rasant entwickeln und tiefgreifende Veränderungen durchlaufen: neue Formen der Führung, mediengestützte Kommunikation, Demokratisierung von Entscheidungen, wachsende Mitverantwortung, virtuelle Teamarbeit und Internationalisierung. Neue Formen und Designs von Coaching, mehr als face-to-face, antworten darauf.

Der Call for Speakers ist jetzt online!

www.coaching-meets-research.ch

nachhaltigen Unternehmenserfolg ausgerichtete Denkhaltung einzufordern. Damit *rückt die geistige Ressource der Führungskraft in den Mittelpunkt*, die sich mit der Frage zu beschäftigen hat, welchen Sinn das Handeln als Führungskraft darstellt, also welchen Grund sie für ihr Engagement und das Miteinander im Unternehmen hat (Pircher-Friedrich, 2011).

Die bisherigen Überlegungen verdeutlichen, dass sich jede Führungskraft diese grundlegenden Rahmenbedingungen bewusst zu machen hat und sich mit ihnen aktiv beschäftigen sollte: Was bedeuten sie für meinen Verantwortungsbereich? Wie gelingt es mir als Führungskraft, mit diesen Anforderungen kompetent und angemessen umgehen zu können? Damit sind wichtige Fragen gestellt, die auf die *Führungskraft als Mensch* verweisen – auf ihre Denk- und Verhaltensmuster und damit im Kern auf ihre innere Haltung.

Arbeit an der inneren Haltung als Bedingung guter Führung

Aus Sicht guter Führung ist es entscheidend, dass die Führungskraft in eine *Selbstreflexion durch Selbst-Coaching* kommt. Sie sollte erkennen, dass sie sowohl im Unternehmenskontext als auch im Privatleben bestimmte Rollen einnimmt. Sie sollte realisieren, dass sie ein Individuum mit ihren eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Erwartungen und Ängsten ist. Sie sollte sich bewusstmachen, dass sie im Laufe ihres bisherigen Lebens eine *individuelle* Sicht auf die Welt und damit ihr persönliches Realitätsmodell, das die *Grundlage für ihren individuellen Umgang mit der Komplexität und den Ansprüchen der Mitarbeiter* darstellt, entwickelt hat. Und sie sollte verinnerlichen, dass die Mitarbeiter ebenfalls Individuen mit ihren spezifischen Realitätsmodellen sind.

Das Realitätsmodell drückt sich als Essenz in der jeweiligen Haltung des Menschen aus, verstanden als individuelle Art und Weise, wie sich die Person zu sich selbst und zu ihrer relevanten Umwelt in Beziehung bringt, sie ihre Beziehungen gestaltet, wie sie denkt und wahrnimmt.

Die erforderliche Selbstreflexion stellt einen *ständigen Prozess* der Selbstbegleitung dar und muss erlernt werden. Ziel ist es, dass die Führungskraft Distanz zu sich und ihren Denk- und Handlungsmustern schafft und ihr eigenes Ich aus einer Beobachterposition heraus betrachtet. Auf diese Weise gelingt es ihr, andere Betrachtungsperspektiven einzunehmen und das eigene Ich zu überprüfen.

Die kontinuierliche Selbstreflexion führt zu einem lebenslangen Lernen in Bezug auf das Ich. Selbstkenntnis wird zur Voraussetzung erfolgreicher Führung. Aus einem kompetenten Umgang mit sich selbst erwächst die Möglichkeit eines kompetenten Umgangs mit den Mitarbeitern (soziale Ebene) und mit komplexen Entscheidungssituationen (Handlungsebene).

Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führungskräften

Erfahrungen zeigen, dass diese Überlegungen von vielen Menschen zunächst als „oberflächlich“ und „banal“ zur Seite geschoben werden. Da mag eine gute Portion Arroganz („Ich denke doch schon genug über mich nach und bin schon reif genug für Führung.“) oder Angst („Wenn ich Schwächen zeige, werde ich als Führungskraft nicht mehr anerkannt.“) dahinter stecken. Viele Unternehmen merken jedoch aufgrund ihrer wirtschaftlichen Entwicklung und dem Umgang zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern, dass sie mit einem „weiter so wie bisher“ kaum noch Erfolg haben und dass eine individualisierte Begleitung der Führungskräfte Möglichkeiten für einen besseren Umgang mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten ermöglicht. Dies wird durch eine Umfrage von Towers Watson (2012) bestätigt, dass Führungskräfte in Bezug auf das Erkennen von eigenen Stärken und Schwächen einen hohen Nachholbedarf haben.

Wie Selbstreflexion gelingen kann

Doch wie kann Selbstreflexion gelingen? Einen möglichen Weg weist das Konzept der *inneren Landkarte*, das sich in der systemischen Therapie entwickelt hat (Schlippe &

Schweitzer, 2012). Das Konzept *fokussiert auf das individuelle Realitätsmodell* der Führungskraft und die Art, wie sie als Person die Wirklichkeit wahrnimmt. Die Landkarte unterstützt bei der Selbstreflexion, indem die Führungskraft durch ein Erkunden dieser Landkarte sich selbst besser kennenlernen und annehmen kann. Dadurch gelingt es ihr, den eigenen Spielraum stetig weiterzuentwickeln sowie den eigenen Wirkungsraum zu vergrößern. Das Konzept der inneren Landkarte umfasst drei Perspektiven: *Sinn, Wirksamkeit und Bindung*.

Sinn: Jede Person besitzt ihre Sicht auf die Welt, die von Haltungen und Werten bestimmt wird, die für sie wichtig sind. Dabei können diese in Übereinstimmung oder in Kontrast zu der eigenen Lebenspraxis stehen. Insofern werden bei dieser Perspektive die Haltungen, Werte und die Frage nach dem Sinn im Leben beleuchtet. Die Führungskraft kann sich mittels Selbstreflexion ihrer individuellen Weltsicht bewusst werden und prüfen, welche Lebensaspekte für sie eine hohe Bedeutung haben und inwiefern diese mit der erlebten Praxis kompatibel sind. Bestehende Spannungen können auf diese Weise von der Führungskraft wahrgenommen werden, so dass eine aktive Auseinandersetzung stattfinden kann.

Wirksamkeit: Hier steht die Führungskraft als Person im Mittelpunkt. Sie lernt sich im Rahmen der Systeme „Beruf“, „Familie“ und „Freizeit“ kennen und anzunehmen und reflektiert die Erfahrungen der eigenen Grenzen als Begrenzung, aber auch als Chance. Der Führungskraft werden die Möglichkeiten bewusst, über welchen Grad an Einflussnahme und Eigenbestimmtheit sie innerhalb eines bestimmten Systems verfügt, und sie setzt sich mit Fragestellungen von Machtverteilung und Hierarchie auseinander. Auf dieser Basis lernt sie, ihre Selbstwirksamkeit zu erkennen und zu verstehen. Die Führungskraft lernt, zu reflektieren, welche Ansprüche sie selber innerhalb eines Systems hat, lernt gleichzeitig aber auch, sich über die Ansprüche der anderen Systemmitglieder bewusst zu werden und sich zu öffnen. In komplexen Entscheidungssituati-

onen bezieht die Führungskraft immer mehr Variablen und ihre wechselseitigen Beziehungen in ihre Überlegungen ein. Im Endeffekt ermöglicht diese Selbstreflexion, den eigenen Weg als gute Führungskraft zu finden, deren Wirksamkeit auf Persönlichkeit und Präsenz beruht und nicht auf der formalen Weisungs- und Entscheidungsbefugnis.

Bindung: Die Bindung fokussiert auf die Gefühlsebene der Führungskraft. Die Gesamtheit der menschlichen Gefühle ist evolutionsbiologisch sinnvoll und erforderlich; es existieren per se keine „guten“ oder „schlechten“ Gefühle, sondern lediglich solche, die kontextbezogen angemessen oder unangemessen sind (Hülshoff, 2006). Dabei steht die Gefühlsebene in einer direkten Beziehung zu den vegetativen Prozessen und körperlichen Empfindungen der Person und drückt sich in bestimmten Verhaltensweisen aus. Insofern spielen sie auch eine wichtige Rolle bei der Bindung zu anderen Menschen und dem Umgang mit anderen Menschen. Hierbei können sich solche Bindungen und der Umgang teilweise als widersprüchlich und kompliziert darstellen.

Im Kontext der Führung dient die Selbstreflexion dazu, auf die eigene Gefühlsebene zu

schauen, Gefühle wahrzunehmen und sich ihrer nicht schämen zu müssen. Durch diese Auseinandersetzung gelingt es der Führungskraft, sowohl die Gesamtheit ihres Gefühlspektrums als auch *sich selbst als Persönlichkeit anzunehmen*. Des Weiteren wird ermöglicht, auch *die Gefühlsebene anderer Personen zu akzeptieren* und sich teilweise in sie einzufühlen. Die Führungskraft lernt einen *situationsangemessenen Umgang mit Emotionen*, indem sie die eigenen Gefühle und die der anderen wahrnimmt und in ihrer Bedeutung und Funktion zu reflektieren vermag, wodurch sie sich für neue Erfahrungen öffnet.

Schlussbemerkung

Das Thema „Gute Führung“ zeigt in seiner Breite, dass der Umgang mit komplexen Entscheidungssituationen sowie mit den Interessen der Mitarbeiter hohe Anforderungen an Führungskräfte stellt. Aufgabe jeder Führungskraft ist es, sich mittels eines ständigen Selbst-Coaching-Prozesses mit der eigenen inneren Haltung nachhaltig und erfolgreich auseinanderzusetzen. Dies kann sie mittels des Konzeptes der inneren Landkarte, die ihr die *Brücke zu einem tieferen Selbstverständnis und zu größerer Selbstakzeptanz und -wirksamkeit* baut. Die permanente Auseinandersetzung mit

der inneren Haltung führt dazu, dass sich die Führungskraft im Zeitablauf weiterentwickelt und immer besser in komplexen Entscheidungssituationen zu agieren weiß. Sie trifft Entscheidungen in der Weise, dass hierdurch die operative und strategische Anpassungsfähigkeit des Unternehmens erhöht wird. Sie wird umsichtiger, leistungsstärker und sozial kompetenter und reift zu einer individuellen Führungspersönlichkeit.

Literatur

- » **Achouri, Cyrus (2015)**. Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. Wiesbaden: Gabler.
- » **Braun, Walter (2010)**. Die (Psycho)Logik des Entscheidens, Fallstricke, Strategien und Techniken im Umgang mit schwierigen Situationen. Bern: Hans Huber.
- » **Grawe, Klaus (2000)**. Psychologische Therapie. 2. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- » **Hülshoff, Thomas (2006)**. Emotionen. München: UTB.
- » **Hüther, Gerald (2006)**. Nahrung für die Seele. In Die Bank, 11/2006, S. 80–82.
- » **Pircher-Friedrich, Anna M. (2011)**. Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung. 3. Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- » **Schlippe, Arist von & Schweitzer, Jochen (2012)**. Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I: Das Grundlagenwissen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- » **Stifterverband für die deutsche Wirtschaft e.V. (2016)**. Hochschul-Bildungs-Report 2020: Hochschulbildung für die Arbeitswelt 4.0. Essen.
- » **Towers Watson (2012)**. Global Workforce Study. Geld, Karriere, Sicherheit? Was Mitarbeiter motiviert und in ihren Unternehmen hält. Ergebnisse für Deutschland 2012/13. Frankfurt am Main.

Der Autor



Foto: studioline Photostudios GmbH, Dänischenhagen

Dr. Bernd Ahrendt lehrt an der FOM Hochschule für Oekonomie und Management in den Bereichen Human Resources, Unternehmensführung, -organisation und ist als Coach und psychotherapeutischer Heilpraktiker tätig. Dr. Ahrendt ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, u.a. zu den Schwerpunkten Unternehmensführung und -organisation.
www.berndahrendt.de

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

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

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5 TMG:

Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
David Ebermann (de)
Alexandra Plath (ap)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdwelt.info
Bild-Quellenangabe: Titelseite © Matej Kastelic
S. 4, 22 © Billion Photos | S. 4, 27, 29 © frankie's | S. 4, 32 © SFIO
CRACHO | S. 5, 38 © Pan Xunbin | S. 5, 50 © Have a nice day Photo
S. 5, 55, 57 © Who is Danny | S. 9 © T.Dallas | S. 43 © Pressmaster
S. 47 © Gemini Create | S. 52 © Rawpixel
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |
Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | www.steinbacher.de

Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



BARCZYNSKI: Nun, jetzt ist es an der Zeit, auch an dieser Stelle „Auf Wiedersehen“ zu sagen.

RAUEN: Und das mit einem lachenden und einem weinenden Auge. Einerseits freut es mich für Sie, dass Sie Ihrer alten Leidenschaft, der Belletristik, nun auch beruflich nachgehen können, andererseits ...

BARCZYNSKI: Es ist sicherlich kein Trost, aber es war keine leichte Entscheidung. Ein Team, wie das unsere, zu einem Zeitpunkt zu verlassen, an dem alles perfekt eingespielt ist und man sich blind aufeinander verlassen kann, da muss man sich sehr sicher sein. Allerdings – besser so, als dem Chaos zu entfliehen oder es zu hinterlassen.

RAUEN: Ja, das stimmt. Und wer weiß? Vielleicht ergeben sich ja auch zukünftig Kooperationsmöglichkeiten. So ein Coaching-Roman könnte ja ganz spannend sein. Und nebenbei könnte er auch einer breiteren Öffentlichkeit einen genaueren Eindruck vermitteln, was Coaching ist.

BARCZYNSKI: Keine schlechte Idee! Der Coach müsste dann die positive Hauptfigur sein, wobei ein Schauerroman oder Thriller durchaus spannend wären: „Der Coach des Grauens“ oder „Das Schweigen der Coaches“. Will man einen Bestseller landen, so sollte es

was mit Vampiren und/oder speziellen Bett-szenen sein ...

RAUEN: Na das sind ja Aussichten! Da bleibe ich doch lieber bei Fachbüchern ... obwohl ... manchmal sind die auch gruselig ...

BARCZYNSKI: Vor allem, weil die Autoren von Fachbüchern es mit ihrem Inhalt „ernst“ meinen. Wir sind ein bisschen vom Thema abgekommen, was nicht wundern sollte: Sich zu verabschieden (auch in dem Glauben, dass man sich immer zweimal im Leben begegnet), ist eine merkwürdig stack-sige, holprige Angelegenheit. Was soll man sagen?

RAUEN: Wie wäre es mit Lyrik? „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne ...“

BARCZYNSKI: Mal schauen, wie viel Zauber dieser Anfang bieten wird. Anfänge sind ja zunächst wie Blind-Dates: Man beschnuppert sich und hofft aufs Beste.

RAUEN: Ja, wenn man vorher immer wüsste, wie viel klüger man hinterher ist ... Jedenfalls wünsche ich Ihnen das Beste, spannende Aufgaben, ein tolles neues Team und viele zufriedene Leserinnen und Leser!

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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

– Heftpreis –

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

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.

Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf

www.coaching-magazin.de ein.

Print-Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten

Digital-Abonnement: ab 49,80 €

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

Versandkosten:

Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;

EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;

weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

www.coaching-magazin.de