



Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des
Telemediengesetzes:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21
49424 Goldenstedt
Deutschland
Tel.: +49 4441 7818
Fax: +49 4441 7830
E-Mail: info@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Christopher Rauen
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher für journalistisch-
redaktionell gestaltete Angebote gemäß § 55 Abs. 2
RStV: Christopher Rauen (cr) (Anschrift wie oben).

Inhaltlich Verantwortlicher für die Nachrichten-
redaktion: Thomas Webers (tw) (Anschrift wie oben)
E-Mail: thomas.webers@rauen.de

www.coaching-report.de

Fakten, News und Hintergrundinformationen

www.coach-agentur.de

Die RAUEN-Coach-Agentur

www.coaching-magazin.de

Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

www.coaching-videos.de

Das Coaching-Videoportal

www.coaching-lexikon.de

Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coaching-literatur.de

Bücher und Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de

Methoden und Modelle für den Coach

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank mit professionellen Coaches

www.coaching-index.de

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coaches und Ausbildungen

www.coach-kalender.de

Der Coaching-Veranstaltungskalender

www.coaching-board.de

Das Diskussionsforum zum Thema Coaching

Der Coaching-Newsletter hat die
ISSN 1618-7725 (E-Mail-Ausgabe)
ISSN 1618-7733 (Archivausgabe)

Inhalt

1. Coaching und Komplexitätsreduktion
2. Deutscher Coaching-Preis 2010 verliehen
3. Coaching-News
4. Rezensionen von Coaching-Büchern
5. Neue Coaches in der Coach-Datenbank
6. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Dieser Newsletter geht an 29.198 Empfänger.

1. Coaching und Komplexitätsreduktion

Nicht selten werden unter „Coaching“ Maßnahmen verstanden, die Veränderungen ermöglichen oder begünstigen sollen. In der Praxis stellt sich jedoch häufig heraus, dass Coaching nur vordergründig zur Veränderung in Anspruch genommen wird und dahinter ein Stabilisierungswunsch steckt. Dies muss jedoch kein Widerspruch sein, wenn man den Aspekt der Komplexitätsreduktion als Katalysator für beide Prozesse versteht.

Von Christopher Rauen

Veränderung wird nicht nur ermöglicht durch ein Lernen aus Erkenntnis und Erfahrung, sondern es erfordert Emotionen. Ohne Emotionen findet keine nachhaltige Veränderung statt, denn es ist das Ausmaß der positiven (oder negativen) Bewertung, das den Lernerfolg entscheidend beeinflusst. Damit soll jedoch kein „Zuckerbrot und Peitsche“-Denken gerechtfertigt werden: Ein Zuviel an Emotionen und Kognitionen kann das Lernen genauso behindern, wie ein Zuwenig davon das Gehirn unterfordert. Entscheidend ist somit die Dosis. Und die ist individuell höchst unterschiedlich.

Für das Coaching bedeutet das, auf einen ganz wesentlichen Faktor zu achten: Die Komplexitätsreduktion als vermittelnde Variable für die Veränderungsfähigkeit eines Menschen. Dazu muss man sich zunächst vergegenwärtigen, dass Coaching meist die Begleitung eines Klienten über einen längeren Zeitraum darstellt. D.h. es findet eine *Begegnung* zwischen zwei Menschen statt. Oder eben auch nicht – und insbesondere, wenn eine echte Begegnung ausbleibt, ist das Ausmaß des erzielten Erfolgs meist von überschaubarer Größe.

Ein Paradebeispiel dafür sind Coaching-Prozesse, die sich auf das methodisch orientierte „Abspulen“ einiger Techniken konzentrieren, welche vordergründig vom Klienten akzeptiert werden. Solche Coaching-Prozesse dümpeln eher auf der Oberfläche daher, was von Klienten mit einer „Wasch mich, aber mache mich nicht nass“-Mentalität durchaus gewollt sein kann. Es muss also mitnichten eine zeitnahe Unzufriedenheit eintreten. Vielmehr ist es so, dass derartige Coaching-Prozesse kaum nachhaltige Wirkungen entfalten und zeitnah nach Beendigung des Coachings die üblichen Routinen wieder die Oberhand gewinnen.

Schafft der Coach jedoch ein Setting, in dem eine echte Begegnung zweier Menschen möglich ist, entsteht eine Beziehung. Diese setzt jedoch ein ernsthaftes Interesse am anderen Menschen voraus und eben nicht nur die professionelle Anwendung raffinierter Methoden. In diesem Sinne ist der Coach selbst sein wichtigstes „Instrument“, indem er als Resonanzkörper fungiert, sich als Person in den Prozess einbringt und nicht auf eine professionelle Rolle (die es natürlich auch braucht) reduziert ist. Eine solche Beziehung ist die Grundlage für Vertrauen (siehe **Coaching-Newsletter April 2010**,).

Das Interessante am Vertrauen ist, dass es eine Komplexitätsreduktion im Erleben des Klienten zur Folge hat. Diese Komplexitätsreduktion lässt sich mittlerweile sogar neurophysiologisch nachweisen, u.a. konnte damit die (im Grunde ja nicht neue) Annahme belegt werden, dass Vertrauen Angst abbaut. Das Erleben von Vertrauen sorgt also dafür, dass eine ausufernde Komplexität und das Gefühl des Überfordertseins soweit reduziert werden kann, dass ein verbesserter Umgang mit hoch komplexen Aufgaben und Strukturen möglich wird. Wo also vorher im schlimmsten Fall eine Angststarre herrschte, kommt es so wieder zu genügend Flexibilität, um mit einer anspruchsvollen Situation angemessen umgehen zu können.

Je intensiver die Wirkung eines Co-aching also sein soll, desto stärker muss die Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Klient ausgeprägt sein.

Ein „heiß gelaufener“ Klient wird also durch die vertrauensvolle Beziehung zum Coach soweit „abgekühlt“ bzw. stabilisiert, dass er wieder in die Lage versetzt wird, sich auf eine Veränderung einzulassen. Denn eine Veränderung bedeutet ja zunächst

immer eine (temporäre) Erhöhung der Komplexität. Wer aber würde sich darauf einlassen, wenn Komplexität und Überforderung Kern seines Coaching-Anliegens sind? Ein Mehr an Tools würde die Komplexität für den Klienten nur noch weiter erhöhen. Ein solches Coaching braucht daher weniger Methoden, als vielmehr Geduld.

Das Muster, welches eine Veränderung ermöglicht, weil es durch Vertrauen Komplexität reduziert, lautet also zusammengefasst:

Begegnung → Beziehung → Vertrauen → Veränderung

Je intensiver die Wirkung eines Coachings also sein soll, desto stärker muss die Vertrauensbeziehung zwischen Coach und Klient ausgeprägt sein. Dies ist nur möglich, wenn beide Parteien willens und in der Lage sind, sich auf eine Begegnung einzulassen. Insbesondere vom Coach muss man dabei eine entsprechende Beziehungsgestaltungskompetenz erwarten dürfen, die seriös und professionell gelebt wird. Letzteres ist schon deshalb zu betonen, weil Vertrauensbeziehungen sehr leicht Abhängigkeiten entstehen lassen können, was natürlich nicht das Ziel eines guten Coachings sein kann.

Ferner ist es nicht nur die vertrauensvolle Coaching-Beziehung, die bei der Bewältigung von Komplexität Unterstützung geben kann. Denn neben dem Vertrauen (auf einen anderen Menschen, dessen Kompetenz und den Verlauf des Coaching-Prozesses) kann auch das Selbstvertrauen als Komplexitätsreduzierender Faktor angesehen werden.

Kritisch wird Selbstvertrauen dann, wenn es sich nicht um ein „gesundes“ Selbstvertrauen handelt, sondern um ein unrealistisches, selbstüberschätzendes Vertrauen in die eigene Person oder die eigenen Fähigkeiten. Eine derart unangemessene Selbstwahrnehmung führt na-

hezu zwangsläufig (nicht unbedingt zeitnah) zu Problemen. Gleichzeitig ist es unmittelbar verständlich, dass ein überzogenes Selbstbewusstsein (scheinbar!) Komplexität reduziert. Personen mit der Neigung zur Selbstüberschätzung halten nicht nur viel von sich selbst, sondern auch wenig(er) von anderen Menschen. Und aus dieser Grundkonstellation ist leicht erkennbar, wem sie die Schuld geben, wenn z.B. durch ihre Fehleinschätzung ein Schaden angerichtet wird: Schuld sind immer die anderen.

So offensichtlich problematisch dies für einen Außenstehenden sein mag, so schwer ist es für den Selbstüberschätzer diesen Prozess zu durchschauen. Zum einen bietet das überzogene Selbstvertrauen ja ein sich selbst verstärkendes Erklärungsmodell für Erfolge und Niederlagen. Zum anderen ist ein überzogenes Selbstvertrauen meist das Ergebnis eines überkompensierten Minderwertigkeitsgefühls. Und diese Überkompensation funktioniert natürlich dann besonders gut, wenn sie dem Betroffenen nicht bewusst ist. D.h. es handelt sich um einen subjektiv erfolgreichen und unbewussten Vorgang. Somit ist es sehr unwahrscheinlich, dass ein solcher blinder Fleck von einem Betroffenen selbst durchschaut wird.

Auch und gerade hier kann ein Coaching Unterstützung geben, diese Prozesse und blinden Flecken zu durchschauen und eine unrealistische Selbsteinschätzung zu korrigieren. Kernelement ist auch hier die Vertrauensbeziehung zum Coach, die tragfest genug sein muss, um auch schmerzhaften Erkenntnisprozessen Raum zu geben. Ist dies der Fall, kann auch an verdrängten Problembereichen gearbeitet werden, die erfahrungsgemäß ein hohes Optimierungspotenzial beinhalten. Im Ergebnis kommt es dann zu einer funktionalen Komplexitätsreduktion und nicht nur zu einer subjektiv erfolgreichen Ignoranz. (cr)

2. Deutscher Coaching-Preis 2010 verliehen

Im Rahmen der erstmaligen Kooperation der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) und dem Deutschen Bundesverband Coaching (DBVC) wurde am 10. Juni 2010 auf dem 18. DGFP-Kongress in Wiesbaden der Deutsche Coaching-Preis 2010 verliehen.

In zwei gestalteten Coaching-Foren hatten die Nominierten zuvor die Möglichkeit, ihre Arbeiten und Konzepte vor dem Kongress-Fachpublikum zu präsentieren. Im Anschluss wurde feierlich der Deutsche Coaching-Preis 2010 an die glücklichen Preisträger verliehen.

Der im Jahr 2008 erstmals vergebene Deutsche Coaching-Preis ist in zwei Kategorien unterteilt: Wissenschaft und Organisationen. In der Kategorie „Organisationen“ ging als Siegerin Annelie Eichhorn vom Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main hervor. Ebenfalls überdurchschnittlich wurde die Arbeit des Marburger Forschers Dipl. Kfm. Peter-Paul Gross in der Kategorie „Wissenschaft“ bewertet. Beide Preisträger erhielten eine hochwertige Skulptur, der Wissenschaftspreis ist darüber hinaus mit 5.000 Euro in bar dotiert.

Der Wissenschaftspreis geht an Personen, die einer Hochschule oder einer hochschulnahen Forschungseinrichtung angehören und sich durch hervorragende wissenschaftliche Leistungen für den Preis empfehlen. Der Gewinner erhält 5.000 Euro in bar und eine hochwertige Skulptur. Die Nominierten in der Kategorie „Wissenschaft“ waren:

- Dipl. Kfm. Peter-Paul Gross („Angebots- und Nachfragestrategien im deutschen Coaching-Markt: Dienstleistungsmarketing in der Personalentwicklung“).
- Dipl.-Psych. Alexandra Strehlau („Life Balance und Selbststeuerungskompetenzen – Eine Untersuchung mit Implikationen für Coaching und Beratung“)

Der Preis für die Organisationen würdigt Personalverantwortliche und Unternehmensvertreter, die sich durch innovative und erfolgreiche Formen der Implementierung von Coaching-Programmen in Organisationen hervorgetan haben. Auch hier erhält der Gewinner eine Skulptur. Die Nominierten in der Kategorie „Organisationen“ waren:

- Annelie Eichhorn, Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main („Implementierung des internen Coach-Pools am Klinikum der J.W. Goethe Universität Frankfurt am Main“)
- Klaus Grafe und Ralf Kronig, SAP AG („Das Modell des internen Coachings bei der SAP AG“)

Die Jury des Deutschen Coaching-Preises, die aus renommierten Experten aus Wissenschaft und Praxis besteht, hatte es sich offenbar nicht leicht gemacht mit den Entscheidungen, wie die Lautatoren Monika Sombetzki (Vorstandsmitglied DBVC) und Dr. Bernd Schmid (Präsidiumsvorsitzender DBVC) ausführten. Dr. Bernd Schmid zeigte zudem drei Trends auf, die sich im Coaching inzwischen abzeichnen:

- Multidisziplinarität: Coachs sind 10-Kämpfer.
- Spezialisierung: Wie dies Peter-Paul Gross in seiner Studie unter anderem herausgearbeitet hatte.
- Kulturförderung: Coaching fördert in Unternehmen eine Kooperationskultur und arbeitsnahes Lernen.

Weitere Informationen:

<http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=394>

3. Coaching-News

News Mit Coaching zur zweistelligen Rendite

Thomas Düringer und Managing Partner choice ltd: Nachhaltige Wirkung von Coaching.

Wenn man die betriebswirtschaftliche Investitionsrechnung, wie sie bei Investitionen zum Beispiel in Produktionsanlagen benutzt wird, auf Bildungsausgaben anwendet, zeigt sich in einer BWL-Bachelorarbeit an der Universität Zürich eine Rendite von 12,6 Prozent pro Jahr.

Die bei dieser Rechnung verwendeten Daten beruhen auf einer Beobachtung von 40 Führungskräften über einen Zeitraum von drei Jahren, bei denen die Langzeitwirkung von Coaching untersucht wurde. Durch diese Schulungen sollte eine Verbesserung der „weichen Erfolgsfaktoren“ im Beruf, wie Sozial- und Führungskompetenz, erreicht werden. Dabei wurden persönliche Ziele quantifiziert, so dass die Zielerreichung geldmäßig bewertet werden konnte. Die Untersuchung wurde von dem Beratungsunternehmen choice (Zürich) initiiert und am Institut für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich bei Professor Staffelbach von Thomas Düringer im Rahmen seiner Bachelorarbeit durchgeführt.

Befragt wurden Klienten von choice, welche ihr Coaching vor mindestens drei Jahren abgeschlossen hatten (Rücklaufquote 40 Personen – 87 Prozent). Die Probanden waren vorwiegend akademisch ausgebildete Führungskräfte zwischen 36 und 55 Jahren in gehobenen Managementpositionen. Das Ergebnis der Beobachtung über drei Jahre:

- auf der persönlichen Ebene nahmen Arbeitszufriedenheit und Selbstvertrauen signifikant zu, ebenso die Fähigkeit, Ideen durchzusetzen (bei 80 Prozent der Teilnehmer).
- Außerdem wurde eine emotionale Entlastung bei 75 Prozent der Probanden erreicht.
- Auf der unternehmensspezifischen Ebene verbesserte sich bei 67,5 Prozent die Fähigkeit zu führen und bei 70 Prozent die Sozialkompetenz.
- 77,5 Prozent der Klienten sind nach drei Jahren nach wie vor davon überzeugt, dass ihre zu Beginn des Coaching definierten Ziele erreicht worden sind.

Mittels Investitionsrechnung wurden die Rendite der Ausgaben ermittelt. Dazu wurden die Gehälter der Probanden über drei Jahre beobachtet und verglichen. Die Schulung um-

fasste zehn bis 20 mehrstündige Einzelsitzungen auf sechs bis zwölf Monate verteilt, ergänzt durch Hausaufgaben und telefonische sowie Online-Beratung in den Zwischenphasen. Die Kosten dafür waren 15.000 CHF. Die Cash Flows (geldwerter Nutzen aus dem Coaching) beruhen auf persönlichen Angaben und Schätzungen, deshalb wurde mit 5.000 CHF ein sehr konservativer Wert gewählt. Rechnerisch ergab sich so eine Rendite pro Jahr von 12,6 Prozent.

„Gerade in Krisenzeiten sparen Unternehmen bei der Mitarbeiterentwicklung. Besonders Investitionen in die Entwicklung der Sozialkompetenz fallen zum Opfer, weil der Erfolg schwer zu messen ist, sich nicht unmittelbar einstellt und von den Mitarbeitern am besten mitgenommen werden kann, also am wenigsten an das Unternehmen gebunden ist“, so Christina Kuenzle, Unternehmensberaterin und Initiatorin der Studie. „Deshalb hilft es, die Ausgaben für Coaching, ob aus Unternehmenssicht oder individuell, zu betrachten wie eine Investition und dementsprechend die Investitionsrechnung anzuwenden.“ (tw)

Weitere Informationen:
<http://www.choice-ltd.com>

News Führung von Familienunternehmen

Neuer Studiengang: „Master in Family Business Management (M. Sc.)“ an der Universität Witten/Herdecke.

Konflikte in der Familie können schnell auf das Unternehmen durch-

schlagen – und umgekehrt. Das ist im Coaching und der Organisationsentwicklung lange schon bekannt (wir berichteten). Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) bietet ab Oktober 2010 – nach Akkreditierung und staatlicher Geneh-

migung – einen „Master in Family Business Management (M. Sc.)“ an. Dieser deutschlandweit erste Masterstudiengang im Bereich der Führung von Familienunternehmen bereitet auf die besonderen Anforderungen vor, die hiermit verbunden

sind: Die Wechselwirkungen zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum bewirken im Idealfall nachhaltige Entscheidungen und enorme Wettbewerbsvorteile.

Das Management dieses Spannungsfeldes besteht in der Kunst, unternehmens- und familienstrategische Fragen in Balance zu halten und das Unternehmen zwischen Marktkräften und Familiendynamiken erfolgreich zu führen. Der neue Studiengang an der Universität Witten/Herdecke bietet sowohl Nachfolgern und potenziellen Gesellschaftern aus Unternehmerfamilien als auch angehenden Fach- und Führungskräften in Familienunterneh-

men und Personen, die eine Beratungstätigkeit in Familienunternehmen anstreben, die Möglichkeit, sich mit den Dynamiken und Wechselwirkungen von Familie und Unternehmen in Familienunternehmen auseinanderzusetzen.

Der Masterstudiengang zeichnet sich durch einen konsequenten interdisziplinären Ansatz aus: Die für das Management von Familienunternehmen relevanten Kompetenzen und Qualifikationen werden aus der Perspektive der Wirtschaftswissenschaft, der Psychologie/Soziologie und der Rechtswissenschaft erarbeitet. Dabei richtet er sich nicht ausschließlich an Wirtschaftswissen-

schaftler, sondern steht Absolventen aller Fachrichtungen offen.

Das Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU) ist in Deutschland der Pionier und Wegweiser akademischer Forschung und Lehre zu Besonderheiten von Familienunternehmen. Drei Lehrstühle – Betriebswirtschaftslehre, Psychologie / Soziologie und Rechtswissenschaften – bilden das wissenschaftliche Spiegelbild der Gestalt von Familienunternehmen. Dadurch hat sich das WIFU eine einzigartige Expertise im Bereich Familienunternehmen erarbeitet. (tw)

Weitere Informationen:

<http://wifu.uni-wh.de/kos/WNetz?art=Compilation.show&id=834&mid=200&pagenr=0>

http://www.coaching-magazin.de/archiv/2009/coaching-magazin_2009-03.pdf

News Die 3. Badischen Coachingtage 2010

Motto: „Systemisches Coaching – Coaching in Systemen“.

Vom 15. bis 16. Juli 2010 finden in Baden-Baden die dritten Badischen Coachingtage statt. Veranstalter Claus-Dieter Hildenbrand (cdh coaching&developing, Hornberg) hat mit Dr. Helmut Willke, dem Professor für Global Governance an der Zeppelin University (Friedrichshafen), einen besonders renommierten Vertreter der Systemtheorie als Keynote Speaker und Sparringspartner für Coaches (**wir berichteten**) gewinnen können.

Professor Willke wird die Tagung mit Ausführungen zu „Grundlagen und

Grundhaltung systemischer Arbeit“ einläuten. Denn im Markt herrscht immer noch eine recht große Begriffs-Diffusion vor. Oft bleibt unklar, ob ein bestimmtes Denkmuster, eine Grundhaltung oder ein neues Rollenverständnis oder der Einsatz schlichter Techniken oder Methoden gemeint ist. Oder ob es gar nur um ein „Marketing-Deckmäntelchen“ geht, weil der Begriff „hipp“ ist und mehr Erfolg als konventionelle Ansätze verspricht.

Nach der Mittagspause werden Claus-Dieter Hildenbrand und Professor Helmut Willke sich dann gemeinsam Fallbesprechungen widmen. Am späten Nachmittag hat das

Publikum die Wahl zwischen zwei Workshops: Ricarda Scherzer behandelt das Thema „Warum und wie funktionieren Aufstellungen?“. Michael Nothdurft führt ins „systemische Arbeiten mit Großgruppen“ ein.

Am folgenden Morgen starten Dr. Helmut Willke und Claus-Dieter Hildenbrand mit Reflexionen und Schlussfolgerungen zur eigenen Arbeit – insbesondere zur Gestaltung von Coaching-Settings und zur Analyse von Systemkontexten. Den Nachmittag beschließt ein „World Café“ zum informellen Erfahrungsaustausch und Networking. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.badischecoachingtage.de>

http://www.coaching-magazin.de/archiv/2009/coaching-magazin_2009-02.pdf

News Coaching als Haltung

Dr. Michael Loebbert: Warum Führungskräfte eine Coaching-Haltung vorleben müssen.

Mit der Einführung von Coaching in Organisationen und Unternehmen ist ein Wechsel der Einstellung von Führungskräften verbunden, so Dr. Michael Loebbert in seinem monatlich erscheinenden Newsletter „Change Short Cut“ (05/10). Führungskräfte werden im besten Sinne selbst zu Coaches indem sie Haltung und Einstellung von Coaching vorleben.

Dr. Michael Loebbert, Studienleiter des Master of Advanced Studies (MAS) Coaching an der Fachhoch-

schule Nordwestschweiz (FHNW) in Olten und verantwortlich für den „Think Tank“ auf dem dort im Juni stattfindenden Forschungskongress „Coaching-meets-research“, erklärt: Führen heißt

- nicht mehr Führen von Mitarbeitern, sondern Führen von Leistungen, also Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihre Leistungen selbst zu steuern und zu verbessern;
- nicht Anweisen, sondern Führen zu Commitment und Selbstverpflichtung, die eigene Rolle zu erfüllen, Beiträge zu leisten und sich selbst weiter zu entwickeln;
- nicht Kritisieren, sondern Führen zu Verantwortung für die eigene Leistung und den Nutzen, der für

Kunden und Leistungsabnehmer schließlich insgesamt dabei heraus kommt;

- nicht Vorgesetzter zu sein, sondern Führen auf gleicher Augenhöhe mit Führung als Leistungsangebot in der Kooperation unterschiedlicher organisationaler Rollen;
- nicht Kontrolle, sondern Vertrauen aus guten Gründen voran gegangener wirksamer Führungsarbeit;
- nicht nur Warenaustausch (Arbeit als Ware) sondern auch persönlich empfundene Wertschätzung und Dankbarkeit für die geleisteten Beiträge und Verbesserungen zu unserer gemeinsamen Welt.

(tw)

Weitere Informationen:

http://mloebbert.com/de/publications/d_short_cut.html

<http://www.coaching-studies.ch/mas-coaching>

<http://www.coaching-meets-research.ch>

News Thesen, Tools, Theorien im Coaching

Coaching-Supplement der Zeitschrift managerSeminare.

Das Supplement der aktuellen Juni-Ausgabe der Zeitschrift managerSeminare ist ganz dem Thema Coaching gewidmet:

- Coaching-Umfrage Deutschland: Professionalisierung statt Profit. Jörg Middendorf und Klaus Stadler geben Einblick in die Auftragsbücher und Honorarsätze von Coaches. Fazit: Die Krise ist auch an Deutschlands Coaches nicht spurlos vorbeigezogen.

- Theoriebildung: Coaching wirkt – aber wie? Claas Triebel und Katharina Ebner haben auf der Basis der Psychologischen Therapie nach Klaus Grawe ein Gerüst für eine Coaching-Theorie entwickelt.
- Charisma-Coaching: Martina Schmidt-Tanger ist überzeugt, dass Charisma lernbar ist. Sie hat ein Coaching-Konzept zur Steigerung der persönlichen Wirksamkeit entwickelt.
- Diskussion: „Freiwilligkeit ist keine Voraussetzung für den Coaching-Erfolg“. Karin von Schumann

räumt verordneten Coachings ebenso viele Erfolgchancen ein wie jenen, die aus eigenem Antrieb gebucht werden.

- Metaphern im Coaching: Wodurch Metaphern definiert sind und was sie bewirken, erläutert Regina Mahlmann.
- Kompetenzentwicklung: Martin Wehrle ist überzeugt, dass den Journalisten im Coach zu entwickeln, hilfreich ist.

(tw)

Weitere Informationen:

<http://www.managerseminare.de/Supplements/Thesen-Tools-Theorien-im-Coaching,194995>

News Supervision als Krisenopfer?

Ergebnisse einer Umfrage unter den Lesern der Zeitschrift „supervision“.

Wie erfahren Supervisoren die gegenwärtige Wirtschafts- und Finanzkrise in ihrer eigenen Praxis? Welche Folgerungen ziehen sie daraus? Welche Themen spielen in Krisenzeiten in Supervisionen eine größere Rolle? Ändern Supervisoren krisenbedingt ihr Geschäftsmodell? Wie schätzen sie die Relevanz von Supervision für die Bewältigung von Krisenerscheinungen ein? Zu solcherlei Fragen führte die Redaktion der Zeitschrift „supervision. Mensch – Arbeit – Organisation“ unter ihren Abonnenten eine Untersuchung durch. Eine zufällige Auswahl von 600 Abonnenten wurde gebeten, einen Online-Fragebogen (14 Items)

auszufüllen, 90 Leser haben geantwortet (Rücklauf: 15 Prozent).

Das Ergebnis erscheint gemischt. Es gibt zugleich Auftragsrückgänge und -zuwächse – in verschiedenen Bereichen und für verschiedene Stakeholder. In einer Perspektive der Interpretation der Daten, deren Repräsentativität von den Autoren selbst in Frage gestellt wird und deren Auswertungsmodus nicht nachvollziehbar offen gelegt wird, wird Supervision als Krisenopfer wahrgenommen. Zumindest kumuliere das Fazit darin, dass die gegenwärtige Krise bei den Supervisanden Ängste, Belastungen, Qualitätseinbußen und Entprofessionalisierung, die durch die anhaltende Ökonomisierung, Vermarktlichung und Flexibilisierung der Arbeitswelt schon eine geraume Zeit beobachtbar und spürbar seien,

verschärfe, resümieren die Autoren Erhard Tietel und Dörthe Meyfeld.

Supervisoren können sich in der bestehenden Wirtschaftskrise nicht auf ihren Geschäftsmodellen ausruhen, so die Autoren, denn die Konkurrenz durch Coaches und Mediatoren sei in den letzten Jahren eben auch gewachsen. „Der stärkste Trend besteht in der Flexibilisierung des eigenen Angebots und der Kombination von Supervision mit anderen ‚Beratungsformen‘, vor allem aber mit Fort- und Weiterbildung“, bilanzieren die Autoren. Andererseits reagieren die Befragten auch schlicht mit Trotz: „Wir sind die Antwort – egal, welche Fragen oder Probleme unsere Supervisanden auch immer haben mögen“. Supervision sei sozusagen per se „Krisenintervention“. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.beltz.de/de/weiterbildung/zeitschriften/supervision.html>

News Warum Mitarbeiter das Unternehmen wechseln

Neue Studie: Gutes Arbeitsklima, anspruchsvolle Inhalte und Zusammenarbeit sind wichtiger als Geld.

In der von Victoria Tornau durchgeführten wirtschaftspsychologischen Online-Befragung wurden Arbeitnehmer nach ihren Motiven zum Unternehmenswechsel gefragt. Insgesamt haben an der Online-Befragung 571 Personen teilgenommen. 429 Fragebögen konnten ausgewertet werden.

Als besonders wichtig wurden von den Befragten ein gutes Arbeitsklima, anspruchsvolle Arbeitsinhalte, gute Zusammenarbeit mit Kollegen und Mitarbeitern genannt. Am unwichtigsten sind ihnen Arbeitszeitmodelle (Möglichkeit der Telearbeit

oder Home Office und Teilzeit) und das Angebot von Kinderbetreuung. Besonders interessant ist, dass die von den Arbeitnehmern als nicht wichtig eingestuften Motive bei den Unternehmen selbst aber eine immer größere Bedeutung finden. Fast jedes größere Unternehmen bietet flexible Arbeitszeiten an und einen betrieblichen Kindergarten. Doch aufgrund dieser Motive wechselt ein Arbeitnehmer nicht das Unternehmen. Das auch in anderen Studien stark umstrittene Motiv „gute Bezahlung“ belegte lediglich den sechsten Platz.

Zwischen Männern und Frauen gibt es keine großen Unterschiede hinsichtlich der Wichtigkeit der Wechselmotive. Auch in welcher Phase eines Berufes sich jemand befindet,

hat keinen Einfluss auf die Auswahl der Motive. Zwischen dem Alter und den Motiven ergaben sich keine starken Zusammenhänge. In allen Altersklassen ist den Befragten das Arbeitsklima am wichtigsten.

Der größte Unterschied besteht allerdings zwischen Führungskräften und Nicht-Führungskräften: Nicht-Führungskräften ist die Möglichkeit der Gleitzeit und die Möglichkeit der Telearbeit oder Home Office wichtiger als den Führungskräften. Führungskräften ist das Motiv „hohe Verantwortung“ wichtiger als den Arbeitnehmern ohne disziplinarische Verantwortung. Für jene hat das Motiv „wenige Überstunden“ hingegen eine höhere Wichtigkeit.

Die Unterscheidung zwischen der Gruppe der Wenigwechsler und der Vielwechsler zeigt die Wichtigkeit flexibler Arbeitszeitmodelle sowie der Kinderbetreuung für die Vielwechsler.

Die Wechselbereitschaft ist geringer bei hohem Commitment. Das Commitment steigt mit der Unternehmenszugehörigkeit, aber nicht mit dem Alter einer Person an. Ein Einfluss des Alters und der Dauer der

Unternehmenszugehörigkeit auf die Wechselbereitschaft kann jedoch nicht bestätigt werden. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.chancenundkarriere.de/downloads/fachbeitraege>

News Freiwilligkeit im Coaching

Johannes Thönneßen im MWonline-Blog: Grundlegendes Missverständnis des Begriffs „Freiwilligkeit“.

Coaching soll freiwillig sein, liest man immer wieder. „Ich glaube, hier liegt ein grundlegendes Missverständnis des Begriffs ‚Freiwilligkeit‘ vor“, so Johannes Thönneßen im MWonline-Blog. Thönneßen nimmt Bezug auf das Interview mit Maren Fischer-Epe im Coaching-Magazin,

das soeben von Christoph Schlachte bei MWonline rezensiert wurde.

Was ist, wenn der Chef zum Mitarbeiter sagt: „Entweder Sie gehen zu einem Coach oder ich sehe für Sie auf dieser Stelle keine Zukunft mehr!“ Das ist nicht mehr freiwillig, werden die Meisten sagen, so Thönneßen. „Ist es doch, denke ich. Der Chef hat ihn ja nicht in einer Zwangsjacke zum Coach transportieren lassen, er hatte die Wahl zu

sagen: ‚Vergessen Sie den Termin. Und vergessen sie die Stelle! Coaching kommt für mich nicht in Frage.‘ Er hat sich entschieden, angesichts dieser Umstände den Coach aufzusuchen.“ So what?

„Von daher ist für mich die Frage der Freiwilligkeit sehr einfach zu beantworten: Kommt ein Klient zum Coach, ist er immer freiwillig dort. Was der Coach dann mit ihm vereinbart, ist eine andere Sache.“ (tw)

Weitere Informationen:

<http://mwonlineblog.blogspot.com>

http://www.coaching-report.de/coaching-magazin/coaching-magazin_2010-02.pdf

<http://mwonline.de/online/journaldetail/2906/Coaching+Magazin+Heft+02+2010.html>

News Coaching fürs Change-Management

Fischer-Epe-Team in der Juni-Ausgabe von „wirtschaft+weiterbildung“.

Mittelmanager nutzen immer öfter Coaching dazu, den Prozess der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung vorzudenken, zu planen und angemessen umzusetzen. Das ist die Botschaft von Maren Fischer-Epe. Die Coach und Bestseller-Autorin, die zuletzt im Coaching-

Magazin ausführlich porträtiert wurde, legt in ihrem Beitrag für wirtschaft+weiterbildung (6/10) zusammen mit ihren Teammitgliedern Claus Epe und Martin Reissmann dar, wie Change-Management durch Coaching eine andere Nachhaltigkeit bekommt.

Fazit: „Bei der Bearbeitung eines Strategiethemas im Rahmen von Einzel-Coaching haben die inhaltli-

che Strategieentwicklung und die angemessene und motivierende Umsetzung und Prozessgestaltung mit dem Mitarbeiterteam in der Regel gleiches Gewicht. Coach und Coachee prüfen sorgfältig, welche Schritte im Coaching vorgedacht werden sollten, bevor der Coachee sein Team aktiv einbezieht.“ (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.wuw-magazin.de>

News Coaching traf Sprachwissenschaft

Kongress: „The Linguistics of Coaching, Consulting and Supervision“ (LOCCS) als interdisziplinäre Plattform.

Zirka 45 Teilnehmer – Wissenschaftler, Beratungsforscher, Coachs und Supervisoren – beteiligten sich am 1. LOCCS-Symposium vom 7. bis 9. Mai 2010 in München.

Die thematische Einstimmung auf das Symposium am Freitagnachmittag übernahm Professor Dr. Hans-Jörg Schmid (LMU München), an dessen Lehrstuhl für Moderne Englische Sprachwissenschaft LOCCS organisatorisch angegliedert ist. Er beleuchtete die Entwicklung der Angewandten Sprachwissenschaft und begrüßte die Aufnahme der Forschung von LOCCS im Feld der Beratung, welche in der linguistischen Forschungslandschaft eine Lücke schließt. Yasmin Aksu, Dr. Eva-Maria Graf und Sabine Rettinger, die LOCCS-Gründungsmitglieder, stellten in einem ersten Plenarvortrag ihre Forschungsbereiche und -methoden vor und lieferten Einblicke in bisherige Arbeitsergebnisse sowie zukünftige Vorhaben und Projekte.

Neben Key Notes von Professor Dr. Harald Geißler (Helmut-Schmidt U-

niversität, Hamburg) zur Rekonstruktion der „sozialen Grammatik“ von Coaching-Prozessen oder von Professor Dr. Siegfried Greif (Institut für wirtschaftspsychologische Forschung und Beratung/Universität Osnabrück) zu etablierten Methoden qualitativer und quantitativer Untersuchungen von Coaching-Prozessen und der Wirkfaktoren im Coaching wurden zahlreiche weitere Beiträge präsentiert. Spannend darunter waren für viele insbesondere die sprachwissenschaftlichen Vorträge.

Den zunehmenden Stellenwert von Englisch als globaler Verständigungssprache aufgreifend lieferte Mag. Kathrin Kordon (Universität Wien) einen diskursanalytischen Blick auf Supervision in Englisch als lingua franca (ELF) und zeigte, dass Supervisionsprozesse auf Englisch zwischen Nicht-Muttersprachlern trotz klarer Abweichungen von muttersprachlichen Normen erfolgreich sein können.

In einer zweistündigen Datensitzung mit Professor Dr. Reinhard Fiehler (IDS Mannheim/Universität Bielefeld) erhielten die Teilnehmenden Einblicke in die gesprächsanalytische Arbeit mit sprachwissenschaftlichen Transkripten: Im gemeinsa-

men Austausch wurde ein verschrifteter Ausschnitt eines authentischen Coaching-Gesprächs im Plenum diskutiert und die Möglichkeiten dieser Methode erarbeitet. Das tatsächliche Erscheinungsbild gesprochener Sprache, das geprägt ist von Abbrüchen, überlappendem Sprechen oder Korrekturen – Merkmale, die sich in sprachwissenschaftlichen Transkripten im Unterschied zu Verbatim-Protokollen wiederfinden – war dabei ebenso eine Überraschung für die Teilnehmenden wie die wertfreie Analyse der Gespräche im Rahmen dieser Methode.

Professor Dr. Simone Kauffeld (TU Braunschweig) präsentierte Videoanalysen von Beratungsgesprächen und stellten eine breit angelegte Studie vor, in der zahlreiche Beratungsdynaden aus verschiedenen Bereichen auf den Faktor der „sozialen Einflussnahme“ hin untersucht wurden.

Die Veranstalter konnten zugleich eine interdisziplinäre Networking-Plattform schaffen, die den Brückenschlag zwischen Forschung und Praxis ermöglichte und inspirierte. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.loccs.uni-muenchen.de>

News 3. Ekeberger Coaching-Tage

Zum dritten Mal erfolgreich. Hochschulvertreter, Coachs und Unternehmensvertreter trafen sich.

Als die Gastgeber Brigitte Fritschle und Uwe Böning am 12. Juni den letzten Gästen nachwinken, konnten sie auf zwei ereignis-, lehr- und informationsreiche Tage zurückbli-

cken. Zum dritten Mal hatten die beiden renommierten Coachs in das Tagungszentrum Ekeberg 3 mit hoher Resonanz eingeladen.

Die Teilnehmenden sind dabei durch einen Auswahlprozess gelaufen: eine eingeschränkte Anzahl von Menschen findet zusammen, die das Interesse eint, Coaching zu professio-

nalisieren. Drei Besuchergruppen (Hochschulvertreter, Coachs und Unternehmensvertreter) machen die Tagung zu einer Veranstaltung, in der Coaching aus unterschiedlichsten Blickwinkeln betrachten und diskutiert wird.

Durch die Hochschullehrer und Spektabilitäten Siegfried Greif (Mit-

initiator der Ekeberger Tage), Beate Klutmann, Lothar Laux, Astrid Schütz, Frank Strikker und Werner Pilz erhielten die Anwesenden einen Einblick in die akademische Perspektive von Coaching: theoretisch, empirisch und auch mit gekonnter Psychologie-Didaktik durch die „Bamberger Jugend“, so der Neckname für die Laux begleitenden Studierenden. Die marktwirtschaftliche Sicht auf Coaching wurde durch die Studie und den eloquenten Vortrag von Peter-Paul Gross (frisch gebackener Preisträger des Deutschen Coaching-Preises 2010) möglich.

Greifs Eröffnungsvortrag zu den internationalen Entwicklungen von Coaching sorgte für eine erste lebhaft und auch kontroverse Diskussion. Der hier angeschlagene, gleichwohl respektvolle wie auch unterstützende Umgangston – auch in der Kritik – prägte den Meinungsaustausch der Tagung insgesamt.

Lothar Laux und Anja Meier skizzierten den aktuellen Stand ihrer Arbeit zu Innovations-Coaching, Astrid Schütz stellte ihre Überlegungen und empirischen Befunde zur Wirksamkeit von Stress reduzierenden Coaching-Maßnahmen vor. Frank und Heidrun Strikker konnten das Publikum fesseln mit ihrer Analyse von Coaching im Spannungsfeld von Professionalität und Intuition.

Mit Julia Pischetsrieder, die eindrücklich zu Werteorientierung referierte, Peter Dreyer, der durch eine Direktschaltung mit Japan faszinieren und die besonderen Coaching-Bedingungen dort verdeutlichen konnte, und nicht zuletzt durch Uwe Böning selbst mit wegweisenden Überlegungen zur Verhaltensökonomie kam die Coaching-Praxis und die Coach-Profession zu Wort.

Olaf Hinz entfachte eine lebhaft Kontroverse zum Thema der „Sortenreinheit“ von Coaching. Werner Pilz überzeugte in seiner Doppelrolle

als Führungsperson der öffentlichen Verwaltung und Coaching-Student: Mit seiner humorvollen, lockeren und anregenden Darstellung von Coaching im behördlichen Kontext hat er die Zuhörer ganz für sich einnehmen können. Die Seite der Coaching-Großkunden wurde durch Personalentwickler verschiedener Unternehmen abgebildet, wie etwa SAP. Kreativ-szenisch ins Bild gesetzt wurde die Coach/Kunde-Beziehung durch Martin Horn und den Personalentwickler von Würth Electronics, Arnt Stumpf: wie erfrischend!

Erfrischend und motivierend, auch in der Auseinandersetzung mit einigen durchaus schwächeren Beiträgen, so lautet das Fazit der zwei vollgepackten Tage. Der Wechsel der Sichtweisen, der Themenschwerpunkte, der Darreichungsformen und die inspirierende Örtlichkeit machen – da waren sich die Teilnehmenden abschließend einig – die Tagung zu einem besonderen Erlebnis. (Dr. Christine Kaul)

Weitere Informationen:

<http://www.ekeberger-coaching-tage.de>

News ICF-Zertifizierung

Weltweit über 6.000 ICF-zertifizierte Coachs.

Die International Coach Federation (ICF), die nach eigenen Angaben weltweit 16.500 Mitglieder in 90 Staaten hat, meldet mehr als 6.000 zertifizierte Coachs in 65 Staaten. ICF vergibt die Grade MCC (Master Certified Coach), PCC (Professional Certified Coach) und ACC (Associate

Certified Coach). Allein in den letzten neun Monaten seien über 1.000 Coachs zertifiziert worden, so ICF Director of Credentialing and Program Accrediation George Rogers im aktuellen ICF-D-Newsletter 3/10. Das sei ein Anstieg um 20 Prozent, seit im Mai 2009 die Marke von 5.000 ICF-Zertifizierten bekannt gegeben worden war.

Laut der 2009 ICF Global Coaching Client Study, die PricewaterhouseCoopers und Association Resource Center Inc. erhoben haben, ist für 77 Prozent der Coaching-Klienten eine Zertifizierung des Coachs bei dessen Auswahl wichtig. Für 49 Prozent der Befragten sei die Zertifizierung sogar sehr wichtig. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.coachfederation.de>

News Karriere-Coaching

Quo vadis, Prädikatsjurist? Coach Nicole Hüttner im „Personalmagazin“ (6/10).

Jura-Absolventen mit Prädikatsexamen sind auf dem Arbeitsmarkt begehrt. Justiz oder Großkanzlei? Die Wirtschaftskanzlei Hogan Lovells bietet den Top-Studenten seit April 2009 an einem ihrer Standorte als Pilotprojekt ein ergebnisoffenes Kar-

riere-Coaching an. Dafür konnte die Kanzlei auf Erfahrung und Personal aus seinem bereits bestehenden **Coaching-Programm** aufbauen.

Der Career-Start-Check ist mit vier bis fünf Stunden Dauer zeitintensiv und verläuft immer sehr individuell. Daher limitierte Hogan Lovells den Teilnehmerkreis durch eine Vorauswahl. Das Coaching ist vertraulich

und ergebnisoffen – und fließt nicht in einen eventuell anschließenden Auswahlprozess ein.

Nach der einjährigen Pilotphase ist man bei Hogan Lovells zufrieden. Das Karriere-Coaching hat sich auch als Personalmarketingmaßnahme bewährt. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.personalwirtschaft.de>

4. Rezensionen von Coaching-Büchern



Schreyögg, Astrid & Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.) (2009).

Die Organisation in Supervision und Coaching.

Wiesbaden: VS.

ISBN: 978-3-531-17104-3

248 S.; 39,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3531171046/cr>

Rezension von Thomas Webers

Supervisoren – aber auch Coaches – sind häufig primär auf das Individuum, dessen Verhaltensmodifikation und die dazu hilfreichen Methoden fokussiert, resümieren die Herausgeber in ihrem Vorwort zu diesem Buch, das zugleich als Sonderheft 3/2009 der Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC) firmiert. Es sei daher angebracht, über den Tellerrand des Individuums hinauszublicken und zu reflektieren, dass es immer schon im Kontext eingebettet ist.

Das Buch ist in vier Teile gegliedert. Im ersten Teil finden sich generelle Plädoyers für die Bedeutung und den Einbezug des organisatorischen Kontextes in die personenorientierte Beratung, die sich überwiegend auf den soziologischen Ansatz von Stefan Kühl beziehen. So geht Beate Fietze der Frage nach, warum Coaching heute so attraktiv ist. Als Antwort verweist sie auf die Konzept-

Homologie zwischen der personenbezogenen und der Organisationsberatung: Es geht um die (Prozess-) Begleitung von Lernprozessen in einer sich permanent verändernden Welt. Gerhard Liska bedient sich der neo-institutionalistischen Perspektive. Coaching wird aufgrund seines Erfolgversprechens eingesetzt und dient zur Legitimierung der Optimierung von Managementkompetenzen. Ferdinand Buer stellt die provozierende Frage, ob Organisation Profession gefährdet, und hebt den Zeigefinger: Die Unternehmenslogik drohe sich zuungunsten der Professionslogik durchzusetzen. Jasmina Hasambegovic verortet Coaching in der Kompensation des unzulänglich arbeitenden betrieblichen Bildungsmanagements.

Im zweiten Teil werden organisationstheoretische Folien für ihre Anwendung in der Beratung vorgestellt. Jochen Koch und Wasko Rothmann konzipieren Coaching zur Überwindung organisationaler Pfadabhängigkeit. Peter Eberl untersucht die Rolle von Vertrauen in schwach formalisierten Organisationen. Sein soziologischer Ansatz versucht, Luhmann mit der Attributionstheorie zu verknüpfen, kommt ansonsten aber bedauerlicherweise völlig ohne sozialpsychologische Bezugnahme aus. Erfrischend und gehaltvoller dagegen liest sich der Beitrag von Julika Zwack und Danny Pannicke „Surviving the Organisation“. Der systemtheoretische Beitrag der beiden Autorinnen bietet „Landkarten zur Navigation im ganz normalen organisationalen Wahnsinn“. Zum Abschluss dieses Teils rasonieren Gerald Hüther und Bernd Schmid über Kreativität in Menschen und Organisationen aus neurobiologischer und systemischer Sicht.

Der dritte Teil enthält Beiträge, die spezifische Beratungsthemen in unterschiedlichen Organisationstypen mit ihrer jeweiligen Bearbeitung prä-

sentieren. Astrid Schreyögg berichtet über Coaching für das Management virtueller Teams. Maria Sparber nimmt sich das Thema Führungskräfte in Teilzeit vor. Einem hochinteressanten Thema widmet sich Heidi Möller. Der Rezensent hätte gerne mehr zum Thema Teamsupervision in sterbenden Organisationen erfahren als in diesem knappen, fast zehn Jahre alten Beitrag zu finden ist. Die Ausführungen Astrid Schreyöggs zu Teamarbeit und der Supervision von Teams sind leider auch älteren Datums und reflektieren den Stand der 80er und beginnenden 90er Jahre, also just den Stand, kurz bevor hierzulande der Gruppenarbeitsboom begann, der eine Fülle neuer Erfahrungen und Forschungsergebnisse brachte.

Im vierten Teil schließlich finden sich Fallbeispiele von Coaching oder Supervision unterschiedlicher Positionsinhaber in verschiedenen Organisationen und Settings. Cordula Söffte berichtet von der Herausforderung, ein unternehmensinternes Netzwerk externer Coaches aufzubauen, und den nicht trivialen Schwierigkeiten, es zu steuern. Es kam, wie es kommen musste: Dass es schwierig ist, Coaching und Supervision in einem Kontext zu implementieren, dessen Kultur nicht von Vertrauen und Offenheit gekennzeichnet ist, wusste Christina Sommer, bevor sie es trotzdem in einer forensischen Psychiatrie versuchte. Vom Coaching eines Projektleiters berichtet chronologisch Wolfgang Oppelt. Höchst interessant liest sich der Bericht Sylvana von Hayns über die Schwierigkeiten des Coachings in einem international operierenden Unternehmen: Das Führen einer über die Welt verteilten Projektgruppe, deren Mitglieder einen kulturell heterogenen Hintergrund aufweisen, ist per se schon kein leichtes Geschäft. Ein Führungswechsel und privat bedingte Probleme der Führungskraft erschweren die Situation,

bei deren Lösung zunächst im Wege steht, dass Coaching als Problemlösung noch nicht etabliert ist. Die Anforderungen an das Fingerspitzengefühl des Coachs und dessen Kompetenz sind in diesem Fall sehr hoch. Die Autorin legt offen, wie sie mit dem Setting umgegangen ist. Zum Schluss zeigt Jutta Nixdorf, dass Teamsupervision nicht immer mit dem ganzen System stattfinden muss, sondern dass die variable Arbeit mit Teilgruppen und die Kombination von Coaching und Supervision nicht nur eine legitime, sondern auch eine erfolgreiche Vorgehensweise darstellt.

Ein Verzeichnis der Autoren sowie ein Quellenverzeichnis komplettieren diesen Band, der sich als ein kursschnittlicher Querschnitt durch das Thema Organisation und Beratung erweist. Wer einen systematischen Zugang aus einem Guss sucht, wird hier vielleicht weniger zufrieden sein und sich anderen Werken (z. B. Höher, 2007) zuwenden. Ohne damit freilich eine sichere und klare Antwort auf die wichtige Frage der gegenseitigen Beziehung und Abhängigkeit von Organisation und Beratung zu erhalten. Hier besteht nach wie vor sowohl konzeptioneller als auch empirischer Klärungsbedarf.

Auf dem Weg dahin stellt dieses Buch einen bemerkenswerten Zwischenschritt dar. Ob man dabei die von Stefan Kühl vorgenommene Gleichsetzung von Coaching und Supervision als personenbezogene Beratung teilen muss, bleibt dabei sicher auch zu klären. Gegenüber den Vorgängerbänden fällt bei diesem dritten „Sonderheft“ erfreulich auf, dass die Zahl älterer Zweitverwertungen aus der Zeitschrift OSC deutlich auf vier Stück reduziert wurde. Der Abonnent der OSC erhält mit diesem Supplement also einen deutlichen Mehrwert.

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report, Bonn
thomas.webers@rauen.de



Semler, Asma (2010).

Der Coach als Wegbegleiter. Eine Fallgeschichte aus der Sicht von Klient, Coach und Unternehmen.

Wiesbaden: Gabler.
ISBN: 978-3-8349-1954-0

250 S.; 42,00 €
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3834919543/cr>

Rezension von Dr. Christine Kaul

„Endlich wird mal ein Coaching-Prozess ausführlich dargestellt von A bis Z!“, viele Coach-Anfänger werden diesen Seufzer der Erleichterung hören lassen, wenn sie Asma Semlers Buch entdecken. Tatsächlich ist es ja eines der großen Handicaps beim Erlernen der Coaching-Kunst, dass diese Dienstleistung notwendigerweise „unter vier Augen“, wie Wolfgang Looss formuliert, stattfindet.

Asma Semler liefert ein schönes, leicht und unterhaltsam zu lesendes Buch, in dem sie detaillierte Einsichten in die Gedanken und Gefühle der beteiligten Akteure eines authentischen Falles gibt. Der Klient selbst bekommt mit seinen Überlegungen und auch Befürchtungen ebenso Stimme, wie Asma Semler als Coach. Sie führt die Prozessplanung des Coachs aus, stellt in Kürze die theoretischen Zusammenhänge und Modelle dar, die ihre Arbeit leiteten,

und verdeutlicht einzelne Tools, die zur Anwendung kommen. Sie beschränkt sich also nicht auf eine theoretische Homebase, sondern kombiniert ihre Prozessschritte nach Opportunität und Nützlichkeit aus unterschiedlichen Coaching-Richtungen, wie der Transaktionsanalyse oder der systemischen Coaching-Schule.

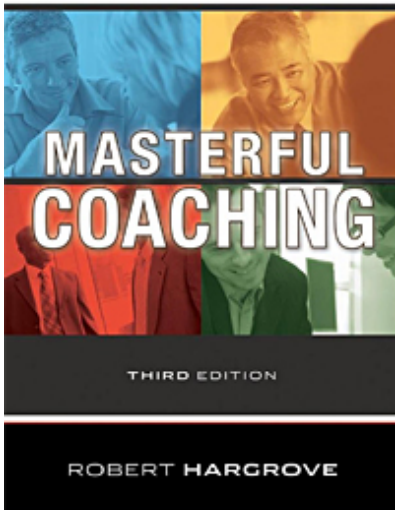
Die sehr belebte Autorin gibt viele konkrete Beispiele und die Interventionen werden so dargestellt, dass der Nachvollzug leicht fällt. Die Chronologie des beruflichen Werdegangs und des Coaching-Prozesses sowie die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient werden mit Originalzitate spezifischer Coaching-Situationen illustriert.

Zu Recht ist die Durchführung von Coaching-Prozessen, die sich über Jahre hinziehen, nicht nur in Unternehmen, sondern auch in der Coach-Szene umstritten. Semlers Buch ist ein Plädoyer für die Aufnahme sogenannter Langzeit-Coachings in den „Kanon der Entwicklungsinstrumente“, wie sie es nennt. Doch gelingt es ihr nicht, die Indikation für solche Langfristmaßnahmen plausibel zu argumentieren. Es werden Fragen hierzu aufgeworfen, aber sie werden nicht beantwortet. Der hier von ihr in Ausführlichkeit dargestellte Fall des Philippe M. scheint darüber hinaus eher eine Aneinanderreihung verschiedener Prozesse – und nicht nur des Coaching. Organisationsentwicklerin, Beraterin, Instruktorin, Moderatorin, Coach... Semler übernimmt all diese Rollen und scheint damit keine Probleme zu haben. Allerdings hat sie im Prozessverlauf selbst Unterstützung gesucht, indem sie selbst Coaching oder Supervision in Anspruch nahm. Eine Maßnahme, die ja auch bei wesentlich weniger komplexen Coaching-Prozessen zu empfehlen ist.

Schön, dass diese hoch reflektierte gemeinsame Arbeit mit dem beruflichen Erfolg des Coaching-Kunden

gekrönt wurde, wenn man auch der Autorin nicht zur Gänze folgen mag, wenn sie eine signifikante Kausalität zwischen Coaching und Karriereentwicklung behauptet: Eine hilfreiche Unterstützung des Kunden in seiner Laufbahn war es sicherlich. Das Buch ist jungen Coaches zu empfehlen, es ist eine wahre Fundgrube – mit leichter Einschränkung, die sich daraus ergibt, dass das Buch möglicherweise zu anfängertypischen (?) Allmachtsfantasien verlocken könnte. Trotz aller Sorgfalt und allen dargebotenen Verantwortungsbewusstsein meistert Semler doch ihre schwierige Aufgabe mit beachtlicher und leicht zur Nachahmung verführender Bravour.

Dr. Christine Kaul
Coach und Autorin
willkommen@kaul-coaching.de



Hargrove, Robert (2008).

Masterful Coaching.

Weinheim: Wiley.

ISBN: 978-0-470-29035-4

432 S.; 42,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0470290358/cr>

Rezension von Dr. Konrad Elsässer

Das Buch erscheint 2008 in der dritten Auflage. Zuerst publiziert 1995,

war es schon in der zweiten Auflage (2002) stark verändert und ist jetzt noch einmal überarbeitet und verändert. In seiner Grundstruktur und in seinem Tenor ist es gleich geblieben: Ein sehr amerikanisches Handbuch, vielfach und immer wieder ein Rezeptbuch, aber auch eine Ermunterung zum Selbermachen: Know how & how to do. Überschwänglich selbstbewusst und vollmundig im Anspruch, aber auch häufig banal. In Details Schritt für Schritt pädagogisch-didaktisch, aber auch wieder langweilig oberlehrerhaft. Meisterhaft vielleicht, aber umständlich.

Wie kommt es zu solchen Gegensätzen und Widersprüchen in einem Buch? Mir scheint dies mit der amerikanischen Coaching-Szene verknüpft zu sein: Es gibt gesellschaftlich eine hohe Akzeptanz von Coaching, es gibt viele unterschiedliche Coaches und Coaching-Firmen, auch Verbände, es gibt eine breite Kultur von Coaching-Ausbildungen, von Standards, von Professionsverständnissen. Und es gibt eine ganze Reihe von Gurus, mit einem umfassenden Anspruch, der teils eingelöst wird, teils aber auch verspielt wird, weil das Gebotene oft zu simpel gestrickt, zu sehr mit Selbst-Marketing verwoben ist. Bei dem Buch von Robert Hargrove wird es in zentralen Begriffen anschaulich, die sich nur schwer ins Deutsche übertragen lassen. Sie klingen hier leicht aufgeblasen oder gar lächerlich.

Masterful Coaching: So heißt das Buch, aber so heißt auch die Firma von Robert Hargrove. Schreibt er über seine Firma? Nein, oder nur am Rande. Hargrove will meisterhaftes Coaching erläutern und beschreiben. Es finden sich durchaus auch meisterliche Vignetten, kleine anregende und einleuchtende Beispielgeschichten. Vor allem bietet das Buch in vier Teilen eine Wegbeschreibung, wie man ein meisterlicher Coach werden kann. Aber geht das, wie hier unterstellt wird, indem man das Buch liest? Indem man es

befolgt oder auch so macht wie der Autor? Soll das ernsthaft so gehen? Kann man ein meisterlicher Coach werden, wenn der Meister den Schüler oder die Schülerin, Lernling oder Lehrling, gar nicht in den Blick bekommt? Wenn, wer das Buch liest, seine Voraussetzungen als Coach sich selbst schaffen muss? Oder muss man dann noch ein weiteres Buch von ihm lesen, das Masterful Coaching Fieldbook, oder Mastering the Art of Creative Collaboration? Hargrove gesteht etwas von diesen Ungereimtheiten ein, wenn er neben dem Masterful Coach, der man werden kann, auch von einem Master-Level-Coach spricht, mit dem man am besten gearbeitet haben soll – wobei auch wieder nicht klar ist, wer das ist und was diesen Master-Level-Coach qualifiziert. Oder ist der Meister nur einer?

Extreme leaders: „Bessere Führer, eine bessere Welt“ (S. Xi). Bessere Führer oder Führungskräfte sind auch außergewöhnliche, extreme Führungskräfte. Mir scheinen sie sehr menschlich und normal. Sicher, Hargrove vermeidet nicht das Nennen von Namen von Firmenchefs, mit denen er gearbeitet haben will und denen er ungewöhnliche Erfolge zuschreibt. Aber indem er sie für Selbstmarketing nutzt, stellt sich nicht nur die Frage von Vertraulichkeit, sondern auch die der Nachprüfbarkeit. Quintessenz der extremen Führerschaft ist nach Hargrove, dass Führungskräfte heute auch Coaches sind oder sein müssen. Seine Beispiele, die er dafür gibt, sind jedoch häufig trivial – der Ratschlag, einfach „den Hut zu wechseln“ zwischen Chef und Coach (S. 223), ist doch naiv und bagatellisierend. Rolle, Organisation, Hierarchie, Positionen, Macht – all das wird von Hargrove eingenebelt. Ihre konstruktive Bedeutung kommt nicht vor.

Impossible future: Eine unmöglich erscheinende Zukunft sich vorzustellen und von vorne sozusagen auf die eigenen Gegenwart rückzubeziehen,

ist der zentrale inhaltliche und methodische Vorschlag von Hargrove. Er steht damit dem lösungsorientierten Coaching nahe, oder auch dem Futur II (Alfred Schütz) oder der Wunderfrage nach Milton Erickson, Steve deShazer und anderen. Hargrove vermeidet jedoch jede Einbindung in eine breitere theoretische Diskussion; Verweise auf andere Schulen und Theorien kommen kaum vor. Die „unmögliche Zukunft“ wird ganz und gar als eigene Erfindung dargestellt. Der Begriff des Unmöglichen wird jedoch nicht weiter reflektiert – unmöglich bleibt unmöglich und soll zugleich möglich sein. Der Taschenspielertrick ist, dass eine gewünschte Zukunft erst als „unmögliche“ Zukunft ins Grandi-

ose gedreht und dann wieder in kleine methodische Schritte von Veränderung und Zielerreichung übersetzt wird. Es ist wie bei Toyota: Nichts ist unmöglich!

Zur Umsetzung der „unmöglichen Zukunft“ bietet Hargrove eine Reise in zwölf Schritten an. Dies ergibt auch ein Modell für ein Coaching über zwölf Monate, die als „Zaubererei“ in zwölf Abschnitten ziemlich unmirakulös beschrieben werden (S. 132ff.). Einzelne Passagen sind durchaus mit Vergnügen zu lesen. Insgesamt aber wirkt die Methodik erzwungen, konstruiert. Nicht unbedingt willkürlich, aber doch so, dass man den Meister Hargrove Meister sein lässt und sich der Tipps,

Ratschläge, Anweisungen, Rezeptvorschriften und Aufforderungen, die dieser Meister auf jeder Seite ausbreitet, entzieht und das Buch zuklappt.

Fazit: Besser eine solide Coaching-Ausbildung mit Reflexion in einer Lerngruppe als dieses vollmundige Rezeptbuch eines Meisterkochs ohne saisonale Lebensmittel und ohne Feuer im Herd!

Dr. Konrad Elsässer
Senior Berater, Schwertl & Partner,
Frankfurt am Main
ke@schwertl-partner.de

5. Neue Coachs in der Coach-Datenbank



Die RAUEN Coach-Datenbank hilft bei der Suche nach dem passenden Coach und integriert die Ausbildungsdatenbank („Coaching-Index“), das Ausschreibungssystem („Coaching-Anfragen“) und die Kalenderübersicht („Coach-Kalender“).

Im Mai 2010 konnten folgende Coachs neu in die RAUEN Coach-Datenbank aufgenommen werden:

Tilman Gerstner, D-70597 Stuttgart

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=1153

Dr. Evelyn Albrecht, D-58095 Hagen

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=867

Ute Zander, D-24118 Kiel

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=1150

Ute Zander, D-80359 München

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=1151

Aufnahme in die RAUEN Coach-Datenbank

Die Mitgliedschaftsbedingungen der RAUEN Coach-Datenbank finden Sie hier:

http://www.coach-datenbank.de/aufnahme_in_die_coach-datenbank.htm

6. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Folgend die Liste der Coaching-Ausbildungen, die im nächsten Monat starten.

Diese Liste kann auch online mit den Ausbildungen abgerufen werden, die in den nächsten drei Monaten starten:

http://www.coaching-index.de/time_search.asp

Führungsakademie Baden-Württemberg Anstalt des öffentlichen Rechts (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 01.07.2010

Ausbildungstitel: Gesundheitscoaching

D-76133 Karlsruhe

Kosten: Gebühr für den Gesamtlehrgang 6.300 € (Selbstzahler 4.680 €) für 9 Seminare á 2 Tage. Einzelne Seminare können für 780 € (Selbstzahler 520 €) gebucht werden. Teil des Lehrgangs ist das Lehrcoaching (10 Doppelstunden á 120 € = 2.400 €, für Selbstzahler 10 Doppelstunden á 100 € = 2.000 €) und die Teilnahme an einer Kollegialen Coaching Konferenz (insgesamt 50 Stunden, kostenfrei)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=235

Christopher Rauen GmbH (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 01.07.2010

Ausbildungstitel: Coaching-Professional-Ausbildung 2010

D-49401 Damme

Kosten: Die Kosten für die Coaching-Professional-Ausbildung betragen insgesamt 4.450,00 Euro zzgl. 19% Umsatzsteuer, inklusive Verpflegung (Abendessen nicht inbegriffen). Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=123

Führungsakademie Baden-Württemberg Anstalt des öffentlichen Rechts (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 01.07.2010

Ausbildungstitel: Coaching Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg

D-76133 Karlsruhe

Kosten: Gebühr für den Gesamtlehrgang ohne Lehrcoaching 5.600 € (Selbstzahler 4.160 €) für 8 Seminare á 2 Tage. Einzelne Seminare können für 780 € (Selbstzahler 520 €) gebucht werden. Teil des Lehrgangs ist das Lehrcoaching (10 Doppelstunden á 120 € = 2.400 €, für Selbstzahler 100€ = 2.000 €) und die Teilnahme an einer Kollegialen Coaching Konferenz (insgesamt 50 Stunden, kostenfrei).

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=235

Coaching up!

Dipl.-Psych. Angelika Gulder

Ausbildungsbeginn: 02.07.2010

Ausbildungstitel: Ganzheitliche Coaching-Ausbildung

D-60000 Frankfurt

Kosten: 2.995 Euro (MwSt.frei)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=261

die coachingakademie (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 05.07.2010

Ausbildungstitel: Systemische Coaching – Ausbildung

D-22765 Hamburg

Kosten: 6.490,- Euro zzgl. MwSt. Ratenzahlung nach Absprache

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=223

management forum wiesbaden

Wolfgang Schmidt (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 08.07.2010

Ausbildungstitel: Coachingausbildung (Teil 1 und Teil 2)

D-65207 Wiesbaden

Kosten: 6200 Euro, zzgl. USt Die Kosten für den 1. Teil der Coachingausbildung betragen 2.990 € und für den 2. Teil der Coachingausbildung 3.210 € jeweils zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Im Preis enthalten sind Übernachtung und Vollpension in ausgesuchten Hotels. Privatzahler erhalten einen Nachlass

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=358

Susanne Weber Kommunikationsmanagement

Ausbildungsbeginn: 08.07.2010

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach

D-78464 Konstanz

Kosten: Gruppenausbildung Die Teilnahmegebühr für die komplette Ausbildung beträgt netto € 6.450 inkl. Kursunterlagen. Eine Zahlungserleichterung in Form einer Ratenzahlung ist möglich. 20 % der Gebühr sind unmittelbar nach der Anmeldebestätigung fällig. Wird die gesamte Ausbildungsgebühr bis 14 Tagen vor Ausbildungsstart beglichen, dann werden 200,- € zzgl. MwSt. gutgeschrieben. Der Ausbildungsplan in der Einzelcoaching-Ausbildung wird individuell gestaltet und ist von unterschiedlicher Zeitdauer. Der Umfang der Ausbildung ist vom Vorwissen und der Qualifikation des Ausbildungskandidaten/In abhängig.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=201

Schouten Co-Activity GmbH

Ausbildungsbeginn: 09.07.2010
Ausbildungstitel: Co-Active Coaching Ausbildung – ICF-akkreditiert
D-90766 Nürnberg
Kosten: 5670,00 zzgl. MwSt. Ratenzahlung für Privat-zahler ohne Mehrkosten möglich.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=343

Trigon Entwicklungsberatung

Dr. Werner Vogelauer (ACC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 11.07.2010
Ausbildungstitel: Trigon Sommerakademie: Coaching Excellence
CH- Raum Bodensee
Kosten: EUR 1.500 exkl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=43

echt. coaching® – Interdisziplinäres Ausbildungs-Institut

Wirtschaft & Kommunikation & Psychologie

Ausbildungsbeginn: 15.07.2010
Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung zum Person-zentrierten Coach – Coaching-Ausbildung IV 2010
D-69124 Heidelberg
Kosten: EUR 41651,- inkl. MwSt. Wichtige Methoden aus Wirtschaft, Psychologie und praktischer Führungs- und Bildungserfahrung werden vermittelt. In der Ausbil-dungsgruppe sorgen vor allem Akzeptanz, Einfühlungs- vermögen und Klarheit – Grundhaltung der personzen-trierten Gesprächsführung – für eine angenehme Lern-atmosphäre. Ich biete regelmäßig Informationsveranstal-tungen und Schnuppertage zur Ausbildung an: Gewin-nen Sie einen Einblick in die erlebnisorientierte Arbeits-weise. Besonderheiten: – Erlebnisorientiertes Lernen – Absprache der Modul-Termine – Kleine Gruppen (6 TN) – Individueller Rahmen – Angenehme Arbeitsatmosphä-re
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=220

WOMAN's Business Akademie GmbH

Ausbildungsbeginn: 15.07.2010
Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung 2010
D-81669 München
Kosten: 2.250,- Euro zuzüglich USt. und Tagungspau-schale
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=144

COATRAN coaching & personal training GmbH

Ausbildungsbeginn: 16.07.2010
Ausbildungstitel: Ausbildung zum zertifizierten Business Coach
D-21029 Hamburg
Kosten: 6.900 EUR, die Ausbildung ist MwSt.-befreit,
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=125

Metaforum International Ltd.

Ausbildungsbeginn: 19.07.2010
Ausbildungstitel: Coaching: Ausbildungen in Italien, Bra-silien und Deutschland
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=221

Future-Excellence

Heike Kuhlmann & Team

Ausbildungsbeginn: 24.07.2010
Ausbildungstitel: Praxisorientierte Ausbildung für Coa-ching-Excellence
D-52353 Düren (25 Min. von Köln)
Kosten: 3.500 Euro, umsatzsteuerbefreit Bemerkungen zu den Kosten (z.B. Rabatte, Ratenzahlungen usw.): 3.300 Euro bei Buchung mind. 8 Wochen vor Beginn (Frühbucherrabatt)
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=344

Anbieter, die eine Ausbildung individuell auf An-frage oder zu jeder Zeit anbieten, finden sich un-ter folgender Adresse aufgelistet:

http://www.coaching-index.de/time_search.asp?scope=0

Rechtliche Hinweise

© Copyright 2010 by Christopher Rauen GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Christopher Rauen GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von

Texten mit der Christopher Rauen GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese Datei wurde auf Viren und schädliche Funktionen geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit und/oder unschädliche Funk-

tionen wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen 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 auf den Seiten der Internetdienste der Christopher Rauen GmbH berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Wichtige Adressen für den Coaching-Newsletter

Zum Ändern Ihrer E-Mail-Adresse klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/change.htm>

Zum Abbestellen des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/exit.htm>

Zum Abonnieren des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/abo.htm>

Das Archiv (ISSN 1618-7733) des Coaching-Newsletters mit allen bisherigen Ausgaben finden sie hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv.htm>

Feedback und Anregungen bitte an:

info@rauen.de

Informationen zur Werbung im Coaching-Newsletter:

<http://www.rauen.de/services/werbung.htm>

Download: Diesen Coaching-Newsletter können Sie unter folgender Adresse abrufen und als Word- und Text-Dokument downloaden:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv/index.htm>

www.coaching-newsletter.de