



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.coach-kalender.de

Der Coaching-Veranstaltungskalender

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 der Top-Coachs

www.coach-profile.de

Coachs mit professioneller Ausbildung

www.coaching-index.de

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coachs und Ausbildungen

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

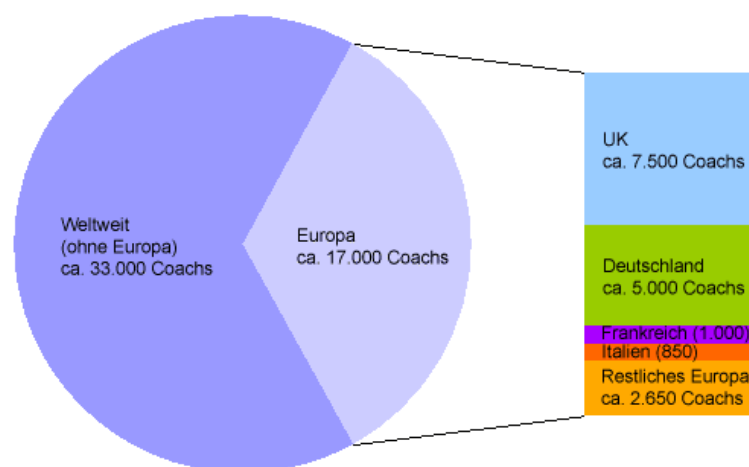
1. Der Coaching-Markt
2. Frühbuchertarif für Coaching-Kongress 2008 bis 31.03.2008
3. Coaching-News
4. Rezensionen von Coaching-Büchern
5. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)
6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen
7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Dieser Newsletter geht an 26.768 Empfänger.

1. Der Coaching-Markt

Nach den Ergebnissen des **European Coaching Survey 2007/8** dürften weltweit etwa **50.000 Personen als Business Coach tätig sein**, davon in Europa ca. **17.000**. Innerhalb Europas ist das Coaching wiederum im **Vereinigten Königreich Großbritannien und Nordirland (UK)** und in der **Bundesrepublik Deutschland** am weitesten verbreitet. Die größte Anzahl von Coachs ist im **UK tätig (ca. 7.500 Coachs)**. Bei einer Einwohnerzahl von **60,2 Mio.** kommt im **UK auf ca. 8.000 Personen ein Coach**.

In Deutschland wird die Zahl der professionellen Coachs auf etwa 5.000 Personen geschätzt (Coaching-Umfrage Deutschland 2007, **Coaching-Magazin** 01/2008, S. 4). Bei einer Einwohnerzahl von 82,4 Mio. kommt auf ca. 16.500 Menschen ein Coach. Im Vergleich zum UK sind in Deutschland also bezogen auf die gesamte Einwohnerzahl nur ca. 50% so viele Coachs tätig, was auf ein entsprechendes Wachstumspotenzial des Marktes hindeutet.



Anzahl der Coachs weltweit und in Europa

(In Anlehnung an den European Coaching Survey 2007/8, F. Bresser, 2008)

Rechnet man die Anzahl der Coachs im UK auf die gesamte Europäische Union hoch (Bevölkerung im Januar 2008: 497 Millionen), würden in der EU theoretisch insgesamt ca. 100.000 Coachs tätig sein können. Aufgrund der erheblichen wirtschaftlichen Unterschiede in der EU ist dieser Vergleich zwar nur begrenzt sinnvoll, zeigt aber das grundsätzliche Potenzial des Coaching-Marktes mit Blick in die (fernere) Zukunft.

1.000 Führungskräfte pro Coach

Zielgruppe der Coachs sind zu ca. 75% Führungskräfte, Manager und Projektleiter. Wie groß die Gesamtzahl der Führungskräfte in Deutschland ist, kann geschätzt werden. Da es in Deutschland ca. 3 Millionen Unternehmen gibt (Quelle: Wikipedia) und zudem noch zahlreiche andere Organisationen mit Führungskräften existieren (Öffentliche Betriebe, Verwaltungen usw.) kann man selbst bei konservativer Schätzung von deutlich über 4 Millionen Führungskräften und Unternehmern ausgehen. Diese Zahl wird vom Mikrozensus des Statistischen Bundesamtes aus dem Jahr 2004 gestützt: Hier wird von insgesamt 4,9 Millionen Führungskräften in Deutschland ausgegangen (Quelle: Broschüre „Leben und Arbeiten in Deutschland Ergebnisse des Mikrozensus 2004“ des Statistischen Bundesamtes, S. 53). Auf einen professionellen Coach kommen daher in Deutschland zur Zeit ca. 1.000 Führungskräfte.

Deutliches Wachstum erwartet

Im Jahr 2007 wurden nach Schätzungen des Coaching-Report in Deutschland ca. 75.000 Coaching-Prozesse mit Führungskräften durchgeführt. Dies bedeutet, dass ca. 1,5% der deutschen Führungskräfte 2007 ein Coaching in Anspruch genommen

haben – also in etwa jede 66. Führungskraft.

Zum Vergleich: Laut Harvard Businessmanager (März 2008, S. 40) werden bei Daimler und Volkswagen jährlich ca. 10% der Manager gecoacht. Daraus lässt sich ableiten, dass noch ein deutliches Wachstum des Marktes von mehreren 100% möglich ist, wenn Coaching auch zunehmend in kleinen und mittelständischen Unternehmen in Anspruch genommen wird.

Diese positive Sichtweise wird von den Coachs offensichtlich geteilt: Für das Jahr 2008 rechnen 76% der Coachs mit einer erhöhten Nachfrage (Coaching-Umfrage Deutschland 2007, **Coaching-Magazin** 01/2008, S. 4).

Coaching-Anlässe

Der wohl wichtigste Grund, Coaching in Anspruch zu nehmen, ist ein Mangel an Feedback über das eigene Verhalten, was in einem unrealistischen Selbstbild, beruflichen Orientierungsschwierigkeiten und allen darauf aufbauenden Problemen münden kann (Führungs-

probleme, Konflikte, Karrierestillstand, Motivationsdefizit, Burnout, Leistungsabfall uvm.).

Diese Zusammenhänge sind vielen Coaching-Klienten vermutlich nicht bewusst. Entsprechend geben sie Beziehungs- und Konfliktfragen (28%) und neue (Führungs-)Aufgaben (17%) als Gründe für ein Coaching an. Erst an dritter Stelle rangieren Selbstreflexion und persönliche Entwicklung (15%) als Anlässe für ein Coaching (Quelle: 4. Trigon Coaching Befragung 2007, Vogelauer, 2008).

Coaching-Honorare

Honorarforderungen von seriösen Coachs bewegen sich in einem Rahmen, der für in der Wirtschaft tätige Berater normal ist, d.h. 100–300 Euro pro Zeitstunde. Die Kosten für ein Coaching sind somit vergleichbar mit den Honoraren von Unternehmensberatern oder anderen spezialisierten Experten.

In Abhängigkeit von der Qualifikation des Coachs und den Rahmenbedingungen des Auftrags liegen die Kosten für eine einzelne



Themen von Coaching-Klienten

Quelle: 4. Trigon Coaching Befragung 2007 (Dr. Werner Vogelauer) (N>250)

Coaching-Sitzung – diese hat meist eine Dauer von ca. 1–2 Stunden – zwischen 200–600 Euro zzgl. Umsatzsteuer und Spesen. Teilweise weisen die Kosten noch höhere Spannbreiten auf.

Laut der Coaching-Umfrage Deutschland 2007 (Middendorf & DBVC) kostet eine Coaching-Stunde durchschnittlich 155 Euro. Allerdings beteiligten sich bei dieser Umfrage auch viele Coaches, die mit Privatpersonen arbeiten. Insofern ist dieser Stundensatz nur bedingt für den Business-Bereich gültig.

Weitere Aussichten

Entscheidend für die Akzeptanz und den weiteren Erfolg des Coachings in der Wirtschaft dürfte u.a. sein, ob sich die Bestrebungen, qualitative Standards zu etablieren, im Markt durchsetzen werden. Problematisch

ist, dass sich immer noch merkwürdige Anbieter auf dem Markt befinden.

Positiv kann hingegen vermerkt werden, dass die Zahl der relevanten deutschen Coaching-Verbände bei näherer Betrachtung nicht so groß ist, wie es in früheren Veröffentlichungen dargestellt wurde. Zwar gibt es viele **Verbände**, doch haben nur wenige ein ernstzunehmendes Aufnahmeprozedere und Mitgliederzahlen vorzuweisen. Weiterhin gibt es noch „Marketing-Zirkel“, die oftmals mit Verbänden gleichgesetzt werden, obwohl es sich um keine eingetragenen Vereine handelt, sondern um Initiativen, die eher Vermarktungssynergien schaffen sollen.

Zudem gibt es zahlreiche Verbände, deren Mitglieder „auch Coaching“ anbieten, die Verbände selbst aber auf Training, Verkauf, Beratung, Therapie usw. fokussiert sind. Zum Teil ist darin eine Nachwirkung des Umstands zu sehen, dass Coaching oft nicht klar genug definiert und von anderen Disziplinen unterschieden wurde bzw. wird.

Mittel- bis langfristig kann hier eine Besserung der Situation erwartet werden. Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) – Initiator eines Roundtables der Coaching-Verbände – hat mit seinem im November 2007 publizierten Coaching-Kompendium „**Coaching als Profession**“, Coaching unterscheidbar definiert und Grundlagen für eine seriöse Coaching-Praxis vorgelegt.

Weitere Informationen: <http://www.coaching-report.de/index.php?id=433>

Ergebnisse der Coaching-Umfragen 2002–2006: <http://www.coaching-umfrage.de/ergebnisse.htm>

Die Ergebnisse der Coaching-Umfrage Deutschland 2007 können gegen eine Schutzgebühr von 15,00 Euro über info@dbvc.de angefordert werden.

European Coaching Survey 2007/8: <http://www.bresser-consulting.com/europeancoachingsurvey2008.pdf>

4. Trigon Coaching Befragung 2007:

http://www.coaching.at/news/docs/11790_Trigon%20Coaching%20Befragung%202007.pdf

Coaching-Controlling-Studie (2005) der Wiener PEF Privatuniversität für Management:

<http://www.pef.at/download/controllingstudie2005.pdf>

Ergebnisse des Mikrozensus 2004 des Statistischen Bundesamtes

http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2005/Mikrozensus/Pressebrochure_Mikrozensus2004,property=file.pdf

DBVC Coaching-Kompendium „Coaching als Profession“: <http://www.dbvc.de/cms/index.php?id=409>

Manager Magazin-Artikel über Scharlatanerie im Coaching:

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/0,2828,467628-7,00.html>

2. Frühbuchertarif für Coaching-Kongress 2008 bis 31.03.2008

Unter dem Motto „Welche Rolle spielt der Coach“ findet vom 17.–18. Oktober 2008 (Freitag-Samstag) im Dorint Hotel Sanssouci Berlin-Potsdam der DBVC Coaching-Kongress 2008 statt.

40 ausgewiesene und bekannte Experten stellen in Vorträgen, Impuls-

referaten, Live Demonstrationen, Praxisberichten, Diskussionen, Plenumsveranstaltungen, Roundtables, Workshops und Referaten das Thema „Coaching“ vor.

Bei Buchung bis zum 31.03.2008 können 100 Euro gespart werden.



COACHING
KONGRESS
2008
17.–18. Oktober 2008

Weitere Informationen: <http://www.coaching-kongress.de>

Das Anmeldeformular können Sie hier als PDF-Datei downloaden:

http://www.dbvc.de/anmeldeformular_dbvc_coaching-kongress_2008.pdf

Die Online-Anmeldung kann unter folgender Adresse vorgenommen werden:

<https://www.congress-online.com/dbvc2008/guest/Registration>

(dort auf „Neu Anmelden“ klicken – danach kann der Kongress gebucht werden)

3. Coaching-News

News Steigende Ansprüche an Coaches und Coaching

Kienbaum-Studie: Neben dem klassischen Coaching nutzen Manager ihren Coach mehr und mehr als neutralen Diskussionspartner, um aktuelle Managementprobleme zu durchdenken.

In 66 Prozent der befragten Unternehmen sind schwierige Führungs- und Managementsituationen der Anlass dafür, dass Führungskräfte ein Coaching in Anspruch nehmen. Jedoch ist Coaching kein exklusives Tool für das Topmanagement - die Mehrzahl der befragten Unternehmen bietet Coaching auch Führungskräften der oberen und mittleren Managementebene an. Dies ist ein Ergebnis der von der Managementberatung Kienbaum in Kooperation mit dem Harvard Businessmanager (03/08) durchgeführten Studie „Coaching von Top-Managern“. Es wurden Topmanager

und Personalverantwortliche aus deutschen Konzernen und dem Mittelstand befragt. 201 Fragebögen wurden ausgewertet und analysiert.

81 Prozent der befragten Unternehmen verbinden mit Coaching das Ziel, aktuelle Führungs- und Managementprobleme zu klären und Lösungsstrategien zu erarbeiten. 77 Prozent glauben, dass sich durch Coaching die Selbstwahrnehmung und das Selbstbild der gecoachten Person verbessern und 75 Prozent sind der Meinung, mittels eines Coachings die soziale und emotionale Kompetenz steigern zu können. Bei der Auswahl von Coaches zeigt sich eine zunehmende Differenzierung nach Coaching-Zielen und -Themen (59 Prozent). Zudem sind Berufserfahrung (90 Prozent), eigene Führungs- und Managementenerfahrung (77 Prozent) eine fundierte Change-

Management-Kompetenz (65 Prozent) sowie das persönliche Auftreten des Coaches (94 Prozent) wichtige Auswahlkriterien.

Während eine Psychotherapieausbildung keine Rolle spielt, ist eine fundierte Coaching-Ausbildung (83 Prozent) für die Auswahl des Coaches wichtig. „Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen von Coaches mehr als nur psychologische Unterstützung verlangen. Sie sehen in den Coaches zunehmend Prozessbegleiter und Sparringspartner in schwierigen Situationen. Um diesen Erwartungen gerecht zu werden, muss sich das Kompetenzspektrum der Coaches erweitern. Außerdem sollte die Coach-Ausbildung umfassender und multidisziplinärer ausgerichtet werden“, so Achim Mollbach, Coaching-Experte bei der Managementberatung Kienbaum.

66 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass gerade die Evaluation und Nachbetreuung von Coaching-Maßnahmen in den Unternehmen in Zukunft wichtig ist. Jedoch sind die Unternehmen mit diesen Prozessen bislang deutlich unzufrieden und erachten mit 83 Prozent die Nachbetreuung und mit 78 Prozent die Evaluation als deutlich verbesserungsbedürftig.

Coaching selbst sehen aber 76 Prozent der Befragten auch für die Zukunft als ein wichtiges Entwicklungs- und Unterstützungsinstrument an. „Die Studie zeigt insgesamt, dass Coaching keine Modeerscheinung ist, sondern hat sich in den Unternehmen fest etabliert. Für Coaches ist das aber kein Grund zum Ausruhen. Die Anforderungen an Coaches werden aufgrund der differenzierten Co-

aching-Themen und der Verbesserung der Evaluation von Coaching deutlich höher. Für eine Professionalisierung des Coachings braucht es daher auch die Weiterentwicklung von Coaching- und Ausbildungskonzepten, die sich noch stärker an den Anforderungen der Unternehmen orientieren“, sagt Achim Mollbach. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.kienbaum.de> und <http://www.harvardbusinessmanager.de>

News Hypnose und Coaching

Hypnotherapeutischen Verfahrenswesen begegnen potenzielle Coaching-Klienten immer noch mit Vorbehalten. Ein Beitrag in „managerSeminare“ (3/08) bemüht sich um Aufklärung.

Viele potenzielle Coaching-Kunden fühlen sich durch die Intransparenz des Beratermarktes verunsichert. Lesen sie dann auch noch etwas von „hypnotherapeutischen Interventionen“ im Leistungskatalog eines Anbieters, ist die Irritation komplett. Sie denken an Manipulation oder Scharlatanerie. Beratungs- oder Ausbildungsangeboten, in denen mit hypnotherapeutischen Verfahrenswesen gearbeitet wird, begegnen potenzielle Klienten deshalb mit Vorbehalten. Nichtsdestotrotz ist in vielen Leistungsbeschreibungen von Coaches und Coaching-Ausbildern heute die Rede von Hypnose. Allein bei Google lassen sich unter der Wortverbindung „Hypnose-Coaching“ 22.400 Einträge finden, berichtet die Autorin Sylvia Jumpertz im März-Heft der Zeitschrift „managerSeminare“.

Die gängigen Vorstellungen über Hypnose stimmen allerdings kaum mit der Realität überein. Vor allem das, was Berater tun, wenn sie im

Kontext des Business-Coachings mit Hypnose arbeiten, hat nur sehr entfernt etwas mit dem zu tun, was sich allgemein in den Köpfen von Führungskräften und Trainern als Vorstellung über Hypnose hält. „Leider aber wird mit den Begrifflichkeiten laienhaft umgegangen. Vieles wird durcheinander gebracht“, beobachtet Anne M. Lang, Psychologin und Leiterin des Fortbildungsinstituts der Milton Erickson Gesellschaft (M.E.G.) in Bonn.

Neben Anne Lang und ihrem als Autor und Vortragendem weit bekannten Heidelberger M.E.G.-Kollegen, Dr. Gunther Schmidt, kommt auch Coach Ulrich Dehner von den Konstanzer Seminaren sowie weitere Stimmen im Beitrag zu Wort. Vor allem die zuerst Genannten räumen mit den gängigen Vorurteilen gegenüber Trance, Suggestion und Hypnose auf und lenken den Blick auf eine seriöse und fundierte Betrachtung. Dass nämlich hypnotische Techniken keine Zauberei sind, sondern eine Möglichkeit eröffnen, an Themen zu arbeiten, bei denen man rein kognitiv-verstandesmäßig nicht weiter kommt. Gunther Schmidt: „Der Klient soll seine Lösungen selbst suchen und finden. Der Co-

ach hilft ihm dabei, an seine unbewusste Ebene heranzukommen.“

Allerdings will der Einsatz hypnotischer Techniken gekonnt sein. Doch sind weder der Coach- noch der Hypnose-Begriff geschützt. Anne M. Lang: „Hypnose ist ein sehr mächtiges Kommunikations- und Heilinstrument, das durchaus beeinflussend ist. Ob es hilfreich ist, hängt von einer fundierten Ausbildung des Hypnotiseurs ab.“ Deshalb warnt sie vor dem laienhaften Einsatz dieser Techniken: „Das Problem ergibt sich daraus, dass Laien kaum oder nur oberflächlich Ahnung von den Veränderungstheorien haben, die hinter den Interventionen stecken.“

Bemerkenswert am Beitrag ist, dass er zwar von etlichen NLP-Anzeigen umrahmt wird, im Text selbst auf das Neurolinguistische Programmieren aber gar nicht eingegangen wird. Hypnotherapeutische Techniken werden bekanntermaßen auch im NLP gelehrt. Vorbehalte des Publikums dem Einsatz solcher Methoden gegenüber ließen sich leicht auch als „Risiken und Nebenwirkungen“ allzu forscher Praxis von nicht gründlich genug ausgebildeten oder Größenfantasien erlegenen Laien deuten. (tw)

Weitere Informationen: http://www.managerseminare.de/ctr/frontend/manager_beitraege.html?urlID=161968

News Wenn Mitarbeiter ihre Chefs im Internet-Portal bewerten

Was bislang schon Lehrer und Professoren ärgerte, gibt es jetzt auch für Mitarbeiter von Unternehmen.

Wie es um die Qualitäten deutscher Führungs„Ausbeuterei ohne Ende“, schimpft da der ehemalige Mitarbeiter eines edlen Restaurants im Tau-nus. Und dann werden da noch Noten auf kununu.de vergeben. Da könnte wohl so manchem Unter-nehmer die Schamröte ins Gesicht steigen.

Kununu ist ein Wort aus dem Suahe-li und bedeutet: unbeschriebenes Blatt. Arbeitnehmer können sich auf dem Portal gegenseitig über Arbeitsverhältnisse in Firmen informieren: anonym, seriös und kostenlos. Die Themen: Chef, Kollegen, Lohn,

Gehalt, Rente, Karriere, Weiterbil-dung, Arbeitsbedingungen, Gleich-berechtigung, Freizeit. „Durch kunu-nu erlebst Du keine Überraschungen mehr!“, wirbt der Betreiber und setzt noch einen drauf: „Arbeitnehmer vereint Euch!“. So werden aus un-beschriebenen, beschriebene Blät-ter.

Natürlich möchte Portal-Betreiber Martin Poreda nicht, dass sein Portal den Ruf eines Hetzforums bekommt. Doch wer da schreibt, bleibt an-onym. Allerdings sollen sich die Nut-zer an einen Katalog von Regeln halten. Zur Zeit liegen zirka 3.500 Bewertungen von mehr als 2.000 Unternehmen vor.

Die Portalbenutzer können sich die Bewertungen der Firmen, die in

Form eines Profils erscheinen, an-sehen. Die Expressbewertung um-fasst 13 Kategorien, die Standard-bewertung 35 Detailfragen. Unter dem Profil können zusätzlich Kom-mentare abgegeben. Aber es er-scheinen auch – was für ein Zufall – direkt Jobangebote aus der Branche – gepostet von Jobware – unter dem Profil.

Die Unternehmen können durchaus Nutzen aus dem Eintrag bei Kununu ziehen, so der Betreiber, denn das Meinungsposting sei für sie ein wertvoller Feedback-Kanal. Die Un-ternehmen bekämen hilfreiche Ver-besserungsvorschläge für das Ar-beitsklima. Und nicht zuletzt ermög-liche die Präsentation in Kununu dem Arbeitgeber, sich vor einem großen Publikum darzustellen. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.kununu.com>

News Einkommen und Gerechtigkeitsempfinden

Lediglich ein Viertel der Erwerbs-tätigen beurteilen in Deutschland ihr Einkommen als ungerecht. Andererseits empfinden Gering-verdiener die Transferzahlungen des Staates möglicherweise als stigmatisierend.

Die Logik der Leistungsgerechtigkeit fordert, dass diejenigen, die viel leis-ten, auch viel verdienen sollen. An-dererseits will der Staat allen beste Chancengerechtigkeit gewährleisten und auch im Sinne der Bedarfsge-rechtigkeit vor bitterer Armut schüt-zen. Das ist prinzipiell ein Wider-spruch, den der Bürger mit Steuern bezahlt. Je stärker das Leistungs-prinzip ausgeprägt ist, desto größer dürften die Verletzungen des Ziels der Bedarfs-gerechtigkeit ausfallen. Und umgekehrt beeinträchtigt eine weit reichende Umverteilung zur An-gleichung der Bedürfnisbefriedi-

gungsmöglichkeiten die Leistungs-gerechtigkeit - so die klassische An-nahme der Ökonomie. Doch wie er-leben die Bürger diesen Zielkonflikt zwischen Leistungs- und Bedarfsge-rechtigkeit? Wird nicht auch immer der Gedanke der Solidarität hoch-gehalten? Dr. Stefan Liebig vom In-stitut für Soziologie an der Universi-tät Duisburg-Essen wollte es genau-er wissen.

Anhand von Umfrageergebnissen einer theoriegeleiteten Zusatz-Erhebung der Längsschnittstudie Sozio-oekonomisches Panel (SOEP) aus dem Jahr 2005 analysierte der Forscher, wie Erwerbstätige ihr Ein-kommen unter dem Aspekt der Lohn-gerechtigkeit bewerten und welche Bedeutung dabei wohlfahrts-staatliche Eingriffe haben. Die Er-gebnisse wurden soeben in der Zeit-

schrift „Wirtschaftspsychologie“ (4/07) veröffentlicht:

In Westdeutschland bezeichnen rund 75 Prozent und in Ostdeutsch-land rund 55 Prozent ihr eigenes Erwerbseinkommen als gerecht. Mit steigendem Einkommen sinkt die Ungerechtigkeitswahrnehmung. Dies ist offenbar unabhängig vom Aus-maß der Belastung durch Steuern und Abgaben.

In Großbetrieben ist die Einkom-mensgerechtigkeit tendenziell höher und – entgegen der wohlbegründe-ten Annahme – bewerten Frauen ihr Einkommen im Vergleich zu den Männern eher als gerecht. Obwohl Frauen doch erwiesenermaßen we-niger verdienen als Männer.

Erwartungsgemäß wirken sich höhe-re Wochenarbeitszeiten und eine höhere Überstundenanzahl negativ auf das Gerechtigkeitsempfinden aus. Teilzeitbeschäftigte und gering-

fällig Beschäftigte sehen ihr Einkommen tendenziell als gerecht an. Mit steigender – über das Lebensalter gemessenen – Berufserfahrung sinkt die wahrgenommene Einkommensgerechtigkeit, d.h. Ungerechtigkeiten des eigenen Einkommens werden mit zunehmendem Alter wahrgenommen.

Obwohl das bundesdeutsche Erwerbssystem sehr eng an das Bildungssystem gekoppelt ist und auch die Tarifstufen stark an die Bildungsabschlüsse gebunden sind, nehmen Erwerbstätige mit hohen Bildungsabschlüssen ihr Einkommen tendenziell als ungerecht war.

Wer glaubt, den beruflichen Erfolg selbst bewirkt zu haben (internale

Attribution), empfindet sein Einkommen tendenziell als ungerechterweise zu niedrig.

Fazit der Forschung: Von einer generellen Tendenz, das eigene Einkommen als ungerecht anzusehen – wie dies oftmals in den Medien oder öffentlichen Debatten geäußert wird – kann auf der Grundlage dieser Befragungsergebnisse, die auf einer sehr umfangreichen Stichprobe der Erwerbstätigen in Deutschland beruht, nicht die Rede sein. Doch auch der für die Makroebene der Gesellschaft konstatierte normative Zielkonflikt zwischen Leistung- und Bedarfsgerechtigkeit scheint auf der individuellen Ebene nicht wirksam zu sein:

- Wer eine hohe Leistungsorientierung hat und zugleich eine hohe Steuer- und Abgabenlast aufweist (die sogenannten Leistungsträger also), in dessen Wahrnehmung ist das eigene Erwerbseinkommen auch tendenziell gerecht.

- Doch Erwerbstätige, deren Haushalt wohlfahrtsstaatliche Unterstützungszahlungen erhält, sehen ihr individuell erzielt Erwerbseinkommen als ungerechter an. Transferzahlungen führen also nicht zur Reduzierung, sondern im Gegenteil zur Erhöhung der subjektiven Einkommensungerechtigkeit. (tw)

Weitere Informationen:

[http://www.psychologie-aktuell.com/184.html?&cHash=db37e4b258&tx_ttnews\[backPid\]=185&tx_ttnews\[tt_news\]=466](http://www.psychologie-aktuell.com/184.html?&cHash=db37e4b258&tx_ttnews[backPid]=185&tx_ttnews[tt_news]=466)

News Über typisch deutsche Denkfehler im Management

Dr. Bernd Schmid und Thorsten Veith vom Wieslocher Institut für systemische Beratung im Interview für den Online-Dienst „perspektive blau“.

Unternehmen reagieren auf die neuen Unsicherheiten und Herausforderungen immer öfter mit Druck statt intelligenten Führungskonzepten. Und die meisten Mitarbeiter sind zu jeder Selbstaussbeutung bereit. Berufsmüdigkeit und Krankheit sind allzu oft die Folge.

Bernd Schmid fasst das Dilemma heutigen Arbeitens so zusammen: „Wir können nicht für jedes Thema eigene Bühnen und eigene Rollen schaffen. Dafür reichen die Ressourcen nicht. Es ist heute eine schöpferische Integration ganz verschiedener Steuerungsprinzipien in ganz konkreten Aktionen verlangt,

für die wir in vielem noch nicht gerüstet sind. Es ist natürlich viel einfacher, zu jedem Thema ein eigenes Stück zu machen. Doch bei der Leistungsverdichtung, die heute von uns erwartet wird, kommen wir damit nirgends mehr hin.“

Für Schmid sind daher heute ganz neue Qualifikationen von Mitarbeitern notwendig: „Die Menschen müssen eine Art von Professionalität erwerben, die sie in verschiedenen, auch schnell wechselnden Rollen ausleben können - Meta-Professionalität.“ Doch das ganze Bildungssystem hat sich, so Schmid, darauf noch nicht eingestellt. Die Leute müssten lernen, „bei sich zu sein, sich relativ geborgen zu fühlen, obwohl viele Dinge in der Schwebe bleiben“. Thorsten Veith plädiert deshalb für Mentorenmodelle. „Die Idee dabei ist, ältere und erfahrene

Kollegen mit jüngeren zusammenzubringen, um genau dieses Defizit durch deren Erfahrungswerte auszugleichen.“

„Die Gestaltung des Gemeinwesens in der Organisation, Partizipation, Beteiligung am Wertschöpfungsprozess – das wird das zentrale Erfolgskriterium der nächsten Jahre sein,“ zitiert Thorsten Veith den Leiter Personal- und Organisationsentwicklung der Heidelberger Druckmaschinen AG im Werk Walldorf-Wiesloch, Dr. Dieter Hohl. Es geht also um die Art und Weise, wie Leute miteinander umgehen und wie sie selbst Verantwortung übernehmen für bestimmte Aufgaben, wie sie aber auch im Zusammenspiel mit den anderen immer wieder dazu beitragen, diesen Wertschöpfungsprozess zu unterstützen.“ (tw)

Weitere Informationen: <http://www.perspektive-blau.de/artikel/0802c/0802c.htm>

News Petersberger Trainertage 2008

Der Bonner Verlag managerSeminare ruft Trainer und Personalentwickler wieder zum „Gipfeltreffen“ auf den Petersberg bei Königswinter.

Vom 18. bis 19. April 2008 finden zum vierten Mal die „Petersberger Trainertage“ statt. Der erfolgreiche Kongress, der Anbieter und Nachfrager von Trainings und Coachings zusammenbringen und beim Gedankenaustausch unterstützen will, trägt diesmal das Motto: „WWW Weiterbildung zwischen Wertschätzung und Wertschöpfung“.

Vor allem der erste Veranstaltungstag steht ganz im Zeichen des titelgebenden Spannungsfelds – mit gleich drei Keynotes zum Thema. Wie sich die beiden scheinbar gegensätzlichen Pole erfolgreich vereinbaren lassen, erläutert Zygmunt

Mierdorf, Personalvorstand der Metro AG in seinem Vortrag „Wertschöpfung durch Wertschätzung: Unternehmenswertsteigerung durch zukunftsorientiertes HR-Management“. Wie wertschätzende Personalentwicklung funktioniert, erklärt Prof. Dr. Dieter Frey von der Ludwig-Maximilians-Universität München (LMU). Zeitmanagement-Experte Prof. Dr. Lothar Seiwert dagegen widmet sich der Aufdeckung persönlicher Kraftquellen für die individuelle Wertschöpfung. Drei weitere Keynotes folgen am zweiten Tag, darunter ein Blick in die nahe Zukunft der Weiterbildung: Management Education 2012.

Während das Programm im Plenum mit sechs Hauptrednern ausgebaut wurde, haben die Veranstalter auf vielfachen Teilnehmerwunsch hin die Beiträge der Aussteller etwas

gestrafft. Ebenfalls wurde der Tagesablauf gelockert: Im Programm gibt es nun weniger Überschneidungen und mehr gemeinsame Pausen.

Das Thema Coaching wird in einem Workshop aufgegriffen, der aufgrund seines Designs spannend zu werden verspricht: „Unter vier Augen vor der Gruppe“. Die Workshop-Leitung rund um BDVT-Vizepräsidentin Christa Mesnaric plant, fünf bis acht Wertschätzungs-Inseln zu errichten, in denen die Teilnehmer zu vom Publikum gewählten Anliegen bis zu acht verschiedene Coaching-Haltungen und Techniken parallel erleben sollen.

Gelegenheit zum Networking wird es genügend geben. Insbesondere während des „Rheinischen Abends“, der ebenfalls schon traditioneller Bestandteil der Trainertage ist. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.petersberger-trainertage.de>

News Frauen verdienen brutto durchschnittlich 23 Prozent weniger als Männer

Einkommensdifferenz zwischen den Geschlechtern je nach Beruf zwischen 84 und 825 Euro im Monat.

Der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst von Frauen liegt rund 23 Prozent unter dem der Männer. Jüngere Frauen weisen einen geringeren Einkommensabstand auf. Je älter die Beschäftigten, umso größer fällt der Einkommensrückstand der Frauen aus. Zu diesem Ergebnis kommt eine Online-Umfrage, die vom WSI-Tarifarchiv in der Hans-Böckler-Stiftung betreut wird und einen Lohn- und Gehalts-Check zu über 180 Berufen bietet.

Die Auswertung, die auf rund 63.000 Fragebögen basiert, kommt zu folgenden Ergebnissen:

Frauen im Alter bis zu 24 Jahren verdienen 7,8 Prozent weniger als ihre gleichaltrigen männlichen Kollegen.

Bei der Altersgruppe zwischen 25 und 34 Jahren wächst die Differenz bereits auf 17,5 Prozent.

Frauen zwischen 35 und 55 Jahren liegen rund 22 Prozent hinter den Männern zurück.

Am größten ist der Abstand zwischen Frauen und Männern mit 26,7 Prozent in der Altersgruppe ab 55 Jahren.

„Die Zahlen zeigen: Die Frauen holen auf, aber von einem Einkommensgleichstand kann auch bei den jüngeren Frauen noch nicht die Rede sein“ sagt der Leiter des WSI-Tarifarchivs, Dr. Reinhard Bispinck. Dafür gibt es mehrere Gründe: Junge Frauen verfügen im Schnitt über

ein deutlich höheres Qualifikationsniveau, Nachteile durch erziehungsbedingte Berufsunterbrechung fallen (noch) nicht ins Gewicht. Bei älteren Frauen wirken sich hingegen Karrierenachteile gegenüber ihren männlichen Kollegen stärker aus. Und noch immer gilt: Frauen bekommen für die gleiche Arbeit weniger Geld als Männer.

Weitere Ergebnisse der Analyse: Im Osten fällt der Einkommensunterschied zwischen Frauen und Männern mit 17,2 Prozent geringer aus als im Westen mit 22,4 Prozent. Je nach Beruf variieren die Einkommensabstände zwischen 84 und 825 Euro.

An der Online-Befragung zu den Einkommens- und Arbeitsbedingun-

gen können sich alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beteiligen. Es handelt sich nicht um eine reprä-

sentative Befragung. Die große Zahl von Teilnehmerinnen und Teilneh-

mern gewährleistet jedoch verlässliche Orientierungsgrößen. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.frauenlohnspiegel.de>

News **Vorstandsgehälter**

Während der durchschnittliche Lohnzuwachs in der Bevölkerung 1,4 Prozent betrug, stiegen Managergehälter 2007 um rund das Zehnfache.

Durchschnittlich erhielten die Führungskräfte knapp 2,9 Mio. Euro, rund 400.000 Euro oder 14 Prozent mehr als im Jahr zuvor. Das berichtete die „Welt am Sonntag“ auf der Grundlage eigener Berechnungen. Sie stützt sich auf die Geschäftsberichte der 14 (von 30) Dax-Unternehmen, die ihre Zahlen bereits veröffentlicht haben. In drei der vergangenen vier Jahre hätten die Topmanager zweistellige Zuwächse bei ihren Bezügen erreicht, schreibt die Zeitung. Von 2003 bis heute hätten die Vorstandsgehälter durchschnittlich um 40 Prozent zugelegt.

Am stärksten wuchsen die durchschnittlichen Pro-Kopf-Bezüge im Siemens-Management mit etwas mehr als 50 Prozent. Das Ranking der Dax-Vorstandschefs führt allerdings Daimler-Chef Dieter Zetsche an: Er kam 2007 auf Barzahlungen und eine aktienbasierte Vergütung im Gesamtwert von etwas mehr als 10 Mio. Euro, knapp 40 Prozent mehr als im Vorjahr. Es folgen: Klaus Kleinfeld und Peter Löscher von Siemens (8,79 Mio. €) sowie Harry Roels und Jürgen Großmann von RWE (5,61 Mio. €). Doch diese Hitliste kann sich noch verändern. Denn noch fehlen die Herren Josef Ackermann (Deutsche Bank), Henning Kagermann (SAP) und Wolfgang Reitzle (Linde) in der Liste; de-

ren Bezüge werden erst in den kommenden Wochen bekannt.

Politiker (Christine Scheel/Die Grünen; Joachim Poß/SPD) reagierten empört. Aktionärsschützer zeigten allerdings Verständnis für den erneuten Anstieg. „2007 war ein außergewöhnlich gutes Jahr“, sagte Lothar Gries von der Schutzgemeinschaft für Kapitalanleger. Auch Jürgen Kurz von der Deutschen Schutzvereinigung für Wertpapierbesitz sieht keinen Anlass zur Klage: „Wir dürfen nicht auf der einen Seite verlangen, dass die Bezüge an den Gewinnkennzahlen ausgerichtet werden sollen, und andererseits kritisieren, wenn in wirtschaftlich guten Zeiten die Gehälter ansteigen.“ (tw)

Weitere Informationen:

http://www.welt.de/wirtschaft/article1776145/Dax-Vorstaende_langen_beim_Gehalt_kraeftig_zu.html
<http://www.coaching-report.de/news.php?id=245>

News **Erste Ambulanz zur Behandlung von Computerspiel- und Internetsucht öffnet**

Mit dem Modellprojekt soll eine Versorgungslücke geschlossen werden.

Am Klinikum der Johannes Gutenberg-Universität Mainz wird am 3. März 2008 eine neue Spielsucht-Ambulanz eröffnet. Hier wird künftig

nicht nur das Pathologische Glücksspiel, sondern erstmalig in Deutschland auch das Störungsbild Computerspiel- bzw. Internetsucht behandelt.

Mit der Eröffnung des Modellprojekts Spielsucht-Ambulanz reagiert das

Mainzer Universitätsklinikum auf den aktuell steigenden Bedarf der Betroffenen, die an Computerspielsucht leiden, und will mit dem neuen Angebot eine existierende Versorgungslücke schließen. (tw)

Weitere Informationen: <http://www-klinik.uni-mainz.de> und <http://www.rollenspielsucht.de>

News Der Chef als Spieltheoretiker

Manfred Holler, Professor für Volkswirtschaftslehre an der Universität Hamburg, im Interview mit der Süddeutschen Zeitung über das richtige Verhalten von Managern.

Der Altmeister heißt Niccolò Machiavelli. Spieltheoretiker Holler, Mitautor des Buches „Spieltheorie für Manager“ forscht derzeit auch über das Werk des bekannten Florentiners. Doch die moderne Spieltheorie mit ihren mathematischen Algorithmen

und der systematischen Anwendungen von Computersimulationen geht natürlich weit über Machiavelli hinaus. Sie lehre Systematik, so Holler. Und die sei nötig. Denn viele Manager machten gleich zu Beginn ihres neuen Jobs schon einiges falsch: Sie fällten beispielsweise Entscheidungen, ohne nach dem Gesamtzusammenhang zu fragen.

Die Spieltheorie frage aber als Erstes: Wer sind die Beteiligten an einem Spiel. Je nach Unternehmens-

größe würde die Antwort ganz unterschiedlich ausfallen. „Viele neue Chefs übersehen einzelne Beteiligte - manchmal sogar den eigenen Vorgesetzten. Sie verdrängen, dass auch sie sich verantworten müssen - und poltern gleich drauflos“, so Holler, dessen im Interview geäußerten Einsichten sich nicht wirklich von dem unterscheiden, was man seit Jahr und Tag in populärer Form auch unter dem Etikett „systemisches Management“ von anderen lesen kann. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/artikel/996/162545/>

News Und noch eine Arbeitshilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz

Download-Broschüre der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) erschienen.

Mobbing macht krank und kostet deutsche Unternehmen jährlich Mil-

liarden, warnt INQA. Der 68-seitige Ratgeber „Hilfe gegen Mobbing am Arbeitsplatz“ soll dabei unterstützen, den richtigen Weg aus dem Mobbing zu finden. Er bietet nicht nur umfassende Informationen und bewährte

Hilfsangebote zum Thema Mobbing, sondern zeigt auch deren praktische Anwendbarkeit. Die Autorinnen sind Rechtsanwältin Johanna Rückert und die Ärztin Dr. Agneta Bone. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/Publikationen/hilfe-gegen-mobbing-am-arbeitsplatz.property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>

News Respekt: weltweit wichtigster Faktor für das Mitarbeiterengagement

Repräsentative Befragung berufstätiger Erwachsener in 22 Ländern.

Die wichtigsten Treiber des Mitarbeiterengagements variieren deutlich von Land zu Land. Zu den entscheidenden Einflussfaktoren zählen weltweit ein respektvoller Umgang, die Art der Arbeit sowie die Work-Life-Balance. Dies verdeutlichen die „What's Working“-Studien von Mercer.

Nach den Studien spielt der Faktor „respektvoller Umgang“ für Arbeit-

nehmer in Großbritannien und in den Vereinigten Staaten im weltweiten Vergleich die wichtigste Rolle, gefolgt von Frankreich und Deutschland. In Japan hingegen wird dem Faktor „Respekt“ weit weniger Bedeutung beigemessen als im globalen Durchschnitt.

Als zweitwichtigster Faktor wird in der globalen Gesamtbetrachtung die Art der Arbeit gesehen. Besonders wichtig ist dieser Faktor für Arbeitnehmer in Frankreich, Großbritannien und Indien. In China hingegen hat die Art der Arbeit den geringsten

Einfluss auf die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich einzubringen.

Die Work-Life-Balance – in der weltweiten Bewertung auf Platz drei – liegt vor allem den Franzosen am Herzen. Sie bewerten diesen Faktor mit der höchsten Punktzahl und liegen dabei deutlich über dem weltweiten Durchschnitt. Am wenigsten Bedeutung misst man der Work-Life-Balance in Indien bei. Hier sind es, neben der Art der Arbeit, vor allem die Möglichkeiten zu beruflichem Fortkommen, die sich positiv auf Zu-

friedenheit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter auswirken.

In Deutschland wird dem Arbeitsumfeld die größte Bedeutung im Hinblick auf das Mitarbeiterengagement beigemessen. Zu den wichtigsten

Einflussfaktoren zählen außerdem der respektvolle Umgang sowie die Art der Arbeit und betriebliche Zusatzleistungen. Die Höhe der variablen Vergütung und Boni haben nach Aussage der befragten deutschen Arbeitnehmer die geringste Bedeu-

tung für deren Motivation. Auch die Faktoren „langfristige Karrieremöglichkeiten“ sowie „Weiterbildung und Entwicklung“ haben kaum einen Einfluss auf die Einsatzbereitschaft deutscher Mitarbeiter. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.mercer.com/summary.jhtml/dynamic/idContent/1142165>

News Arbeitssucht

Wenn Arbeitnehmer Überstunden machen, freut sich jedes Unternehmen. Doch leicht können Hochmotivierte Workaholics werden, die sich selbst und dem Unternehmen schaden, beleuchtet ein Beitrag in managerSeminare (4/08).

Raluca Stroescu gilt als Rumäniens erste Kamikaze-Managerin. Ihr Chef hat die 32-Jahre alte Unternehmensberaterin im Sommer 2007 tot in ihrer Wohnung gefunden, nachdem sie nicht zur Arbeit erschienen war. Ihren Kollegen zufolge sah sie in den Wochen vor ihrem Tod aus

wie ein Gespenst, abgemagert, mit dicken Augenringen. Sie war ständig unterwegs, arbeitete auch am Wochenende. Pausen machte sie nicht, zum Plausch blieb sie nie stehen. Sie hat sich zu Tode gearbeitet, berichteten ihre Kollegen.

Der Fall „Stroescu“ ging auch in Deutschland durch die Presse. Allerdings war es nicht die Tatsache, dass sich eine Managerin buchstäblich ins Grab gearbeitet hat, die diskutiert wurde. Herzinfarkte von Höchstleistern sind etwa hierzulande kaum erwähnenswert. Die Diagnose war es, die interessierte. Denn Vie-

larbeiter gelten gemeinhin als vorbildlich. „Sie als zwangsgestört zu bezeichnen, kommt einem Tabubruch gleich“, sagt Dr. Stefan Poppelreuter.

Poppelreuter ist in Deutschland einer der renommiertesten Experten für Arbeitssucht. Mit den Gründen, Ausprägungen, Folgen und der öffentlichen Wahrnehmung der Arbeitskrankheit beschäftigt sich der Psychologe seit 15 Jahren. „Ob jemand arbeitssüchtig ist, ist nicht daran zu ermesen, wie viel er arbeitet, sondern warum er arbeitet“, erklärt Poppelreuter. (tw)

Weitere Informationen: http://www.managerseminare.de/ctr/frontend/manager_heft.html?urlID=162341

4. Rezensionen von Coaching-Büchern



Brauer, Yvonne (2006).
Zielvereinbarungen beim Coaching.
Eine empirische Untersuchung aus Kundensicht.
Saarbrücken: VDM.
ISBN: 978-3-8364-0118-0
118 S.; 59,00 €
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3836401185/cr>

Die große Nachfrage in Kombination mit den noch immer fehlenden verbindlichen Qualitätsstandards haben zu einem sehr heterogenen und intransparenten Coaching-Markt geführt. Coaches unterschiedlichster Herkunft und Qualifikation bieten Coaching zu mittlerweile fast allen Themen, für verschiedenste Zielgruppen und mit teilweise sehr kreativen Methoden an. Doch über einige Fragen wird immer wieder gestritten: Aus welchen Anlässen nehmen Kunden Coaching tatsächlich in Anspruch? Welche Methoden führen zu einem aus Kundensicht erfolgreichen Coaching? Und vor allem: Was genau macht ein Coaching erfolgreich?

Bestechend ist die Stringenz, mit der die Autorin das Feld untersucht und abgearbeitet hat. Von der passenden Theorie (Zielsetzungstheorie von Locke und Latham) über die Auswahl der Methode (anonyme Fragebögen) bis hin zur Unterstützung bei der Erreichung der Ziel-

gruppe durch zahlreiche bekannte Coaches, die wiederum ihre Klienten um Mitarbeit gebeten haben, geht es in diesem Buch. Mittels statistischer Auswertungsverfahren werden die kritischen Erfolgsfaktoren ermittelt.

Das Ergebnis ihrer Untersuchung, in der sie über 90 Coaching-NehmerInnen befragt hat, zeigt unter anderem, dass ein zielorientiertes Vorgehen maßgeblich zu einem erfolgreichen Coaching beiträgt. Konform mit der Zielsetzungstheorie führen spezifische Ziele, eine hohe Zielbindung (des Coaching-Nehmers) sowie regelmäßige Zielerreichungskontrollen zu einer hohen Zielerreichung.

Bemerkenswert an diesem Befund ist, dass der Beitrag zielorientierten Vorgehens für den Coaching-Erfolg somit erstmals nachgewiesen wurde. Ein Coaching-Stil der Form: „Schauen wir mal, was sich so ergibt...“ oder: „Gut, dass wir mal drüber geredet haben (und jetzt gehen wir wieder zur Tagesordnung über)“ bekommt damit Rechtfertigungsprobleme. Doch das reizt zum Widerspruch.

Im Buch wird ausdrücklich Coaching untersucht, das im Rahmen einer (wirtschaftlichen) Organisation mit hierarchischer Struktur und entsprechenden unternehmerischen Zielvorgaben stattfindet. Untersucht wird also, inwiefern der Klient die Ziele des Unternehmens zu seinen eigenen machen kann und das durch Kontrolle des Vorgesetzten und des Coaches auch regelmäßig strukturierend für den Coaching-Prozess in Erinnerung rufen kann.

Interessant ist allerdings, welche Hypothese sich nicht bestätigen ließ. So spielt beispielsweise die Freiwilligkeit der Coaching-Maßnahme keine Rolle für den erfolgreichen Verlauf. Da könnte es nahe liegen, dass miss zu verstehen nach dem Motto:

Freiwillig, das muss nicht sein! Das wäre somit ein Freifahrtschein, jeden zu schicken, ob er will oder nicht. Und so kann man auch schwierige Mitarbeiter als Führungskraft elegant zur Bearbeitung an den Coach delegieren...

Was mich als Leserin am „Lob der Zielsetzung“ stört: Coaching ist eine im Markt erfolgreiche Methode, anders wäre das stetige Wachstum seit 20 Jahren nicht zu erklären. Egal, wie bunt man den Markt findet, Markt selbst heißt, es gibt für die „bunten“ Angebote eine faktische Nachfrage, sonst wären sie bereits wieder verschwunden! Ergebnisoffene Coachings gehören dazu. Auch ohne erklärte Zielerreichung erleben Beteiligte – nicht nur in den Unternehmen, sondern auch die Selbstzahler – diese Form der professionellen Unterstützung als konstruktiv, nutzbringend und insofern als qualitativ wertvoll. Stammt nicht vom Coaching-Pionier Wolfgang Looss das Zitat: „Und was wirkt? Die Präsenz. Das Entscheidende ist für mich die Beziehung zwischen Coach und Klient. Die tragfähige, vertrauensvolle Beziehung...“ (Coaching-Magazin 1/08).

All diese Einwände werden zwar im letzten Kapitel kurz angerissen, auch im Sinne eines Ausblicks auf noch weitere, dringend zu untersuchende Fragestellungen. Aber das wird nichts an der verdichteten Botschaft ändern, die sich festsetzt - und das vielleicht auch soll: Nur mit Zielvereinbarungen bringt Coaching wirklich etwas.

Ganz so einfach sollten wir es uns nun doch nicht machen.

Petra Jagow
personality coaching, Köln
www.petra-jagow.de



Radatz, Sonja & Bartels, Oliver (2007).

Leidensweg Beruf – ... denn Sie müssen nicht, was Sie tun!

Wien: Verlag systemisches Management.

ISBN: 978-3-902155-04-7

168 S.; 19,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3902155043/cr>

Vielen Menschen fällt es schwer, die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen und Umbrüche als Chance zu erleben. Von Glaubwürdigkeits- und Motivationsverlusten, Verantwortungsdiffusion, Stress bis hin zum Burnout reicht die Skala der Karriereleiden und Karrierekosten. Dass jeder einzelne viel tun kann, um seine Belastung zu verringern, ist die Überzeugung der Autoren. Sie haben sich vorgenommen, ihren Lesern mit einem Augenzwinkern zu zeigen, dass es zielführendere Alternativen gibt zum Abwarten darauf, dass alles von selbst besser wird.

Das Problem der Verschriftlichung von Humor ist allerdings, dass es einen sehr (!) guten Schriftsteller braucht, damit der Witz auch ankommt, ohne peinlich oder albern zu wirken. Also: Mark Twain-Niveau. Das haben die Autoren definitiv nicht. Sie versammeln in ihrem Buch durchaus kluge – wenn auch bereits tausendfach gehörte und gelesene – Wahrheiten zum Managementalltag.

Die Überschriften sind als „Paradoxe Interventionen“ formuliert, was man der systemischen Heimat ja schuldig ist.

Humoristische Vertraulichkeiten wie „Unter uns gesagt: das wissen ja nur Sie (...) und wir...“ oder Kindereien wie „Schwupps...“ erhöhen die Schwelle, die Autoren ernst zu nehmen. Ebenso wie schiefe Vergleiche: Die Autoren wollen den Leser ermuntern, neue Wege zu gehen und die „Büchse der Pandora“ neugierig zu öffnen. Doch dieses mythologische Behältnis hat – wie wir allerdings wissen – ausschließlich Bosheit, Niedertracht und Widerwärtigkeiten beinhaltet.

Das Buch ist unterteilt in Kapitel, die unterschiedliche „Künste“ beleuchten: Die Kunst, unter sich selbst, unter anderen, beim Leiten, mit und in Teams zu leiden. In jedem dieser Kapitel findet sich eine Hitliste von 20–25 Ratschlägen, wie wir uns das Arbeitsleben besonders unerträglich gestalten können. Dabei ist schwer auszumachen, weshalb welcher Schlag dem Leser beispielsweise genau in Kapitel 2 versetzt wird – und nicht in anderem Zusammenhang: Die Zuordnung erscheint in vielen Fällen beliebig.

Wenn sich der Leser dennoch die Mühe macht, weiter in die Lektüre einzusteigen, wird deutlich, dass die Autoren erhebliche Belesenheit, Kenntnisreichtum und Erfahrungswissen besitzen. Die Vorschläge und Überlegungen, wie geplagte Führungskräfte ihren Arbeitsalltag erfolgreicher und weniger leidvoll gestalten können, sind nicht nur überwiegend vernünftig, sondern zum Teil auch überraschend und originell. Die Geduld des Lesers wird so doch belohnt, wenn er die Scherzattacken, die jeden Abschnitt einleiten, übersteht.

„Handschriftliche“ Zitate am Seitenrand und Zeichnungen lockern den Text auf. Besonders die Zitate sind

treffend und vergnügend ausgewählt. Überhaupt ist das Buch verlegerisch wirklich attraktiv aufgemacht, Haptik, Optik – das stimmt alles, so dass das Fazit heißt: Es handelt sich beim Buch um eine Geschenkmöglichkeit für kleinere dienstliche Festlichkeiten, wie etwa den „unrunden“ Geburtstag eines nicht allzu nahen Kollegen.

Dr. Christine Kaul
Volkswagen Coaching GmbH,
Wolfburg
www.volkswagen-coaching.de



Kühne-Eisendle, Margit (2006).
Supervision und Coaching mit weiblichen Führungskräften – Eine Strategie wider die Einsamkeit.
Saarbrücken: VDM.
ISBN: 978-3-86550-197-4
128 S.; 49,00 €
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3865501974/cr>

Anlass dieser Veröffentlichung ist vermutlich die Magisterarbeit der Autorin zum Studium der Erziehungswissenschaften und auf jeden Fall ein deutlich spürbares eigenes Forschungsinteresse am Thema „Supervision und Coaching für Frauen in Führungspositionen“. Denn jenseits des Forschungsinteresses wird

durchaus das Anliegen, Frauen zu ermutigen, sich verstärkt für solche Führungspositionen zu interessieren, diese zu besetzen und ihnen für die zu erwartenden Schwierigkeiten einen Eindruck von den möglichen Unterstützungsformen in Supervision und Coaching zu geben, spürbar. Wie das funktionieren kann und welche Art von Themen gemeinsam erfolgreich im Beratungsprozess bewältigt werden können, dazu wurden acht Führungsfrauen aus Non-Profit-Organisationen im sozialen Bereich als „Expertinnen“ interviewt.

Der erste Teil des Buchs liefert mit drei Kapiteln zu Begrifflichkeiten, inhaltlichen Einführungen und Ausführungen zur Methode der qualitativen Forschung zunächst einmal die akademischen Notwendigkeiten einer solchen Arbeit und ist für den geneigten Leser eher eine merkwürdige Erinnerung an die eigene universitäre Ausbildung und Abschlussarbeit. Andere wird es eher langweilen.

Für interessierte Führungs- und Fachfrauen, die sich mit Supervision und Coaching beschäftigen, wird es erst im vierten Kapitel spannend, in dem das Forschungsdesign und das erhobene Forschungsmaterial beschrieben werden. Die Autorin geht von der Vermutung aus, dass es für Frauen auf jeden Fall anders ist, in zumeist noch männerdominierten Hierarchien eine Führungsfunktion auszufüllen. Sie formuliert zwei Hypothesen: Es gibt viel zu tun in puncto „soziale Leitungskompetenz“ und „gegen die Einsamkeit“.

Die acht Frauen repräsentieren eine scheinbar gute Altersverteilung (37 - 46 Jahre). Eine echte Einschränkung stellt allerdings dar, dass sie alle in Non-Profit-Organisationen im sozialen Bereich zuhause sind. Das schränkt natürlich die mögliche Übertragbarkeit der Ergebnisse auf Profit-Organisationen ein. Denn wer einen generelleren Einblick zum Thema „Weibliche Führungskräfte“

vom Buch erwartet hatte, wird so enttäuscht, da es hier um einen recht speziellen Ausschnitt geht: Gerade im Non-Profit-Bereich sind Frauen in Führungspositionen im Verhältnis zu beispielsweise international agierenden börsennotierten Konzernen weitaus eher akzeptiert. Die Repräsentativität der Aussagen für den „Rest der Wirtschaft“ darf man folglich durchaus in Frage stellen.

Im Weiteren präsentiert die Autorin unter den Überschriften des Interview-Leitfadens in Zitatform und mit entsprechender Gewichtung, was und wie die Frauen antworteten. Gelegentlich wird dies um ein Schaubild zur Zufriedenheit mit den Ergebnissen des Beratungsprozesses (diese ist durchweg hoch) ergänzt. Zudem erfolgt eine Clusterung von förderlichen Faktoren auf Seiten des Coachs bzw. der Coacherinnen, denn diese waren ebenfalls meistens weiblich: Strukturiertheit, Zeitmanagement, Verständnis und Umfeldwissen, Arbeitsgespräch statt Therapiesitzung und volle Präsenz sind die Themen - und natürlich: das hohe Vertrauen in die Person und Professionalität des oder der ausgewählten Coachs/Supervisoren.

Im Anschluss werden die Hypothesen überprüft. Die meisten ließen sich verifizieren, was aber erst in der resümierenden Einordnung deutlich wird: Wirklich wichtig – und damit als erfolgreich für die Bewältigung der anfallenden gebündelten Anforderungen einer Führungsfunktion bewertet – sind weder Begrifflichkeiten noch Methodenvielfalt, sondern die konstante und vertrauensvolle Begleitung durch einen Profi, mit dem alle anfallenden Themen besprochen, beleuchtet, Veränderungsmöglichkeiten überlegt, gefunden und umgesetzt werden können.

Doch die zum Schluss erhobene Forderung nach Standards, klarer Abgrenzung der Angebote Supervision, Coaching und Therapie und

der Aufruf an Ausbildungsinstitute, dem nachzukommen, gehört hier so gar nicht hin, da er nachgewiesenermaßen gar nicht gefordert wurde. Die hier angemeldete Sorge um mangelnde Seriosität auf Anbieterseite ist offenbar Ausdruck einer persönlichen Befürchtung der Autorin.

Die Führungsfrauen jedenfalls haben sich Jemanden unabhängig von der konkreten Bezeichnung der Beratungsform gesucht. Sie fühlen sich gut unterstützt und erlebten Erfolge im weitestgehend ergebnisoffenen Prozess. Und das, obwohl (!) sie zusätzlich zur eigentlich anstrengenden und oft einsamen Führungsfunktion noch gesellschaftliche und geschlechtsspezifische Vorurteile mit bearbeiten mussten und wollten.

Petra Jagow
personality coaching, Köln
www.petra-jagow.de



Härrig, Maja; Schwarz, Iris & Schwarz, Manfred (2006).

Der EspressoCoach für Führungskräfte. 111 Coaching-Karten für die Führungspraxis.

Frankfurt: Eichborn.

ISBN: 978-3-8218-5885-2

240 S.; 49,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3821858850/cr>

Vor einiger Zeit habe ich die Coaching-Kartensammlung „**Change Talk**“, von Martina Schmidt-Tanger &

Thies Stahl hier vorgestellt und empfohlen. So lag es nahe, sich auch ein ähnliches, unlängst publiziertes Opus anzuschauen und zu vergleichen: den „Expresso-Coach für Führungskräfte“.

Zugegeben: meine Erwartungshaltung war vergleichsweise hoch. Dass ich allerdings beim ersten Kontakt mit diesem Karteikasten schon von der praktischen Handhabung unmittelbar enttäuscht werden würde, hätte ich nicht gedacht: Der Kasten ist so prall gefüllt, dass sich die Vorteile der Methode, nämlich Karten umstecken, anfassen, bewegen zu können, zum Nachteil entwickeln, weil die einzelnen Karten nur schwer zu entnehmen, geschweige denn gezielt zu bearbeiten sind.

Nach diesem ersten technischen Eindruck steht das Thema Navigation durch die Vielzahl der Karten an. Man erfährt dabei, dass es sich bei dem „Expresso“-Coach nicht etwa um einen Rechtschreib-„fähler“ handelt. Diese Schreibweise stellt vielmehr eine Referenz an das Pareto-Prinzip dar. Der Anwender soll sich von hundertprozentigen Lösungen verabschieden und stattdessen in 20 Prozent der Zeit 80 Prozent der Ergebnisse erzielen. Außerdem sollen hier die Erkenntnisse im „Expresso-Tempo“ sowie „expressiv“, d.h. ohne Beiwerk auf den Punkt gebracht werden. Wer mit dieser innovativen Lesart nicht einverstanden sei, wird eingeladen, nebenbei einen „Espresso“ trinken zu gehen... Nun denn.

Die nächste Karte führt dann die Überschriften der einzelnen Abschnitte im Expresso-Coach auf: Unternehmen und Organisationen führen, Mitarbeiter führen, Von Coaching profitieren, Mit Ideen und Innovationen gewinnen, Sich selbst führen, Effizient arbeiten, Krisen und Probleme meistern, Zielgerichtet kommunizieren, Sicher und überzeugend auftreten, Miteinander arbeiten. Der Anwender soll sich damit orientieren und für ein Thema ent-

scheiden. Etwas versteckt und erst auf Seite 112 findet man das ausführliche Inhaltsverzeichnis mit einer Zusammenstellung aller Einzelthemen nebst zufällig ausgewählten Beispielen wie: „Kontrollieren – aber richtig!“ oder „In Netzwerken denken und Handeln“, oder „Wo stehen Sie? Lebensphasen verstehen“.

Durch die Nutzung unterschiedlicher Farben und verschiedener Spalten sind die einzelnen Karten als solche übersichtlich gestaltet. Sie enthalten – doppelseitig bedruckt – neben der Überschrift samt Erklärung und einem Aphorismus eines „großen Geistes“ eine ganze Menge Text – und jeweils abschließend unter den Kategorien „ExpressoTipp“, „ExpressoFokus“ und „ExpressoBalance“ zusätzliche geballte Lebenshilfe. Damit reiht sich der Inhalt in die lange Reihe der Führungskräfte-Ratgeber ein.

Den Ratschlägen ist durchweg zuzustimmen, es handelt sich allesamt um berechnete Hinweise. Doch ist der Rezensent skeptisch, wie viele Leser sich tatsächlich durch die verschiedenen Ebenen von Überschriften navigieren werden, um sich dort – detailliert, präzise und wertschätzend – schriftlich belehren zu lassen. Wie so oft bei Gedrucktem hat der Rezensent den Eindruck, dass insgesamt auch hier „Weniger“ „Mehr“ gewesen wäre: Erheblich weniger Text – verbunden mit einem größeren Schriftgrad – hätte die meisten Karten wirksamer werden lassen. In der vorliegenden Form – trotz der sicherlich besten Absichten der Autoren – besteht doch eine große Gefahr, dass die Kartensammlung als nicht sonderlich gut handhabbar wahrgenommen wird und in der Folge eher als Schreibtisch-Dekoration denn als echte Referenzquelle verwendet wird.

Ein Wort noch zur Zielgruppe: Die Coaching-Community mag sich seit Jahr und Tag uneins sein, ob der Begriff des „Coaching“ nur mit Blick

auf den geschulten Experten oder nicht auch auf Führungskräfte angewandt werden sollte. Aber allemal kann es als unstrittig gelten, dass ein derart weitreichendes Themenspektrum wie das hier enthaltene mit „Coaching“ kaum mehr etwas zu tun hat. Der Modebegriff wird somit schlichtweg für einen breit gefächerten Ratgeber für Werk tätige verwendet, wobei sich nur ein Ausschnitt der Themen konkret an Führungskräfte im Sinne von Mitarbeiter-Führung richtet.

Damit ist die Zielgruppe erheblich weiter gefasst als bei den eingangs erwähnten Coaching-Karten von Schmidt-Tanger & Stahl. Dies mag auch damit zusammen hängen, dass der Eichborn-Verlag sich doch deutlich sichtbar im Bereich der „gut lesbaren“ Literatur bewegt und weniger den Anspruch „bier-ernster Fachliteratur“ zu eigen macht. Dies macht das Werk nicht zwangsläufig schlechter, nur ist es allemal lohnenswert, sich vor dem Kauf der Vorteile und Einschränkungen gewahr zu sein.

Ob sich die Investition letztlich lohnt, bleibt Einstellungssache. Für solche praktische Lebenshilfe spricht, dass sich schon mit einem tatsächlich beherzigten Tipp der Kaufpreis schnell rentiert hat. Auch enthält das seltenere Medium „Karteikasten“ Vorteile gegenüber dem „Buch im Regal“. Beim Rezensenten bleibt dennoch auch gegen Ende der Eindruck bestehen, dass bei der hier realisierten Idee (noch) mehr möglich gewesen wäre.

Dr. Klaus Stulle
Corporate Human Resources,
Bayer AG, Leverkusen
klaus.stulle.ks@bayer-ag.de



Landgrebe, Gitte; Knist, Franz; Böhm, Wolfgang & Frosch, Günther (2008).

Mehr Erfolg durch Qualität für Trainer/innen, Berater/innen, Coachs. Qualitätsentwicklung für mehr Leistung, Gewinn und Zufriedenheit. (mit CD-ROM)

Offenbach: GABAL.

ISBN: 978-3-89749-809-9

160 S.; 29,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/389749809X/cr>

In diesem Buch wird das EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) als Methode zur Qualitätssicherung und -entwicklung vorgestellt. Dazu haben die Autoren das Modell auf Trainer, also Freiberufler und Selbstständige in kleinen Unternehmen, ausgerichtet und mit einer Vielzahl praktischer Anregungen versehen angepasst.

Auf gut 160 Seiten wird zunächst in Kapitel 1 in einer kurzen Einführung der Sinn und Zweck des Buches erläutert: Qualitätsentwicklung wird definiert, der Vorteil der Selbstbewertung als Basis für Qualitätsmanagement und die neun Elemente des EFQM-Modells werden thematisiert. Im zweiten Kapitel werden Tipps zur Arbeit mit diesem Buch behandelt: Wie funktioniert Selbstbewertung und wie dient sie der Qualitätsentwicklung? Des Weiteren wird ausführlich auf die Arbeit mit den Selbstbewertungsbögen eingegangen, so dass es für jeden verständlich ist.

Im folgenden dritten Kapitel wird das angepasste EFQM-Modell umfassend vorgestellt. Jedes Element wird klar definiert, die konkreten Anforderungen des Modells an den Trainer, Berater und Coach erläutert und folgend ausführlich darauf eingegangen, wie man diese Anforderungen umsetzen kann. Eine Anforderung des Elements 3a (Selbstfürsorge und Selbstentwicklung) ist beispielsweise die Beachtung der Work-Life-Balance. Im vierten Kapitel werden die Selbstbewertungsbögen für alle Elemente vorgestellt. Die Bögen finden sich als Word-Dateien auf der dem Buch beiliegenden CD-ROM.

Im fünften und letzten Kapitel werden 20 unterschiedliche Instrumente zur Qualitätsverbesserung vorgestellt, beispielsweise ein Arbeitsblatt zur Selbstverortung (Element 1: Leadership: Wo stehe ich, wo will ich hin?), Feedbackbögen für Mitarbeitende oder die relevanten Daten einer Kundendatei. Die Instrumente sind ebenfalls auf der CD-ROM als Word- oder Excel-Dateien zu finden.

Die meisten Bücher habe das Problem, zu langatmig, zu unkonkret, zu theoretisch und gelegentlich auch zu teuer zu sein. Erfreulicherweise trifft all dies auf das vorliegende Buch nicht zu! Es behandelt alle Inhalte umfassend, ohne in Wiederholungen oder ausufernde theoretische Monologe zu verfallen. Das ganze Buch ist auf die praktische Anwendung der Methoden hin ausgelegt, ohne die Inhalte der Qualitätsentwicklung festzulegen oder zu starre Vorgaben (im Element 1 verfolgen Sie immer Punkt a, wenn x zutrifft) zu treffen. Das Lesen der Texte ist eine Freude; ein roter Faden ist stets erkennbar, wichtige Punkte im Textfluss werden herausgestellt und der Text einfach sowie stringent verfasst.

Wer das EFQM-Modell als Methode zur Qualitätsentwicklung und -sicherung schätzt, wird demnach in diesem Buch einen kurzen, aber um-

fassenden, prägnanten und hilfreichen Überblick mit vielen Anregungen und Hilfestellungen erhalten.

Immanuel Ulrich
Schul- und Unterrichtsforschung,
Freie Universität Berlin
www.ewi-psy.fu-berlin.de/unterrichtsforschung



Buchinger, Kurt & Klinkhammer, Monika (2007).

Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung.

Stuttgart: Kohlhammer.

ISBN: 978-3-17-019102-0

208 S.; 28,00 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3170191020/cr>

Beratungskompetenz! Viele versprechen dies, viele fragen sie nach. Und nichts wäre mehr nötig, schaut man sich den gar bunten, wild wuchernden und fast unübersehbaren Beratungsmarkt an. Wenn sich dann ein Professor für Organisationsberatung (Universität Kassel), unterstützt durch eine Kollegin, einmal die Zeit nimmt, ein Grundlagenwerk über Supervision, Coaching und Organisationsberatung zu schreiben, dann ist die Erwartung groß.

Umso größer ist in diesem Fall die Enttäuschung. Denn dieses Buch erfüllt die geäußerten Erwartungen in keiner Weise, noch bietet es eine überzeugende Zusammenstellung der Entwicklungsgeschichte, Grenzen und Nachbarschaften von Supervision und Coaching – auch in Bezug zur Organisationsberatung, wie der Klappentext verspricht. Schon im zweiten Kapitel, das sich der Geschichte und den aktuellen Trends der drei Beratungsansätze widmet, wird recht schnell die These aufgestellt, Supervision sei der ältere (und professionellere) Ansatz, der von den Organisationsberatern für deren Zwecke adaptiert worden sei, und den sie dann, wo sie selbst den eher personenorientierten Zugang der Supervision im Management in den Vordergrund stellten, Coaching nennen würden. Der etwas bewanderte Leser wird sich da heftig die Augen reiben und den Kopf schütteln, doch es wird nichts nutzen; die These zieht sich beharrlich durch das ganze Buch.

Mag sein, die Supervision ist dem Coaching in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich, beispielsweise in der Art des Setting. Doch ist sie ursprünglich im sogenannten Non-Profit-Sektor entstanden und hat sich klar auf die Zielgruppe der dort arbeitenden Beziehungsarbeiter wie Therapeuten, Sozialarbeiter usw. fokussiert. Darüber hinaus hat sie in der Wirtschaft praktisch keine Verbreitung gefunden – mangels Akzeptanz. Der Grund hierfür liegt nicht nur in der Namensgebung, wie die Autoren behaupten, die Akzeptanz stellt sich kaum mit einer Um-Etikettierung ein. Dafür, dass Coaching als Beratungsformat in der Wirtschaft erfolgreich sein konnte, musste es spezifisch anschlussfähig werden. Warum dies dem Coaching, aber nicht der Supervision gelang, dafür leistet dieses Buch einen – vielleicht unfreiwilligen – Erklärungsansatz.

Denn es gelingt der Supervision offenbar nicht, die eigenen Entstehungs- und Arbeitsbedingungen kritisch zu reflektieren und als konstitutiv für den eigenen Ansatz zu begreifen. Stattdessen wird der Fehler bei den anderen, in der Wirtschaft gesucht. Dort wolle man sich weder helfen lassen, noch hilfsbedürftig sein, konstatieren unsere Autoren im dritten Kapitel „Qualitätsmanagement“, um dann noch einen drauf zu setzen: Führungskräfte in der Wirtschaft sähen sich eher als ewig junge, kreative, dynamische, im kämpferischen Wettbewerb gestählte Hochleistungssportler. – Solche und weitere undifferenzierte, polarisierende oder durchaus „schräge“ Plattheiten und Behauptungen, für die in der Regel auch keine Belege angebracht werden, statt dessen zitiert man sich am liebsten selbst, lassen gehörig an der nötigen Fach- und Feldkompetenz der Autoren zweifeln.

Das vierte Kapitel widmet sich dem Thema Institution und Organisation und liefert nun eine breite soziologisierende Darstellung – und damit übrigens auch einen Erklärungsansatz für die Nichtanschlussfähigkeit der Supervision an die Wirtschaft. Ausgangspunkt der Autoren ist die „Entinstitutionalisierung“, die als Erosion der Gesellschaft verstanden wird. Die Darstellung ist plakativ und bedient sich zunächst Verweisen auf Richard Sennett, um dann später in eine psychoanalytische Erklärung zu münden.

Als Verdacht drängt sich an dieser Stelle ein fundamentales sozialarbeiterisches Vorurteil auf: Im Wohlfahrtsskartell, im Öffentlichen Dienst, in all den Bereichen, in denen klassischerweise Supervisoren tätig sind, scheint möglicherweise eine gesellschaftspolitische Überzeugung weit verbreitet zu sein, die im Widerspruch zur Philosophie und Praxis in der Wirtschaft wahrgenommen wird: Dort, die „böse“, egoistisch-ausbeutende Wirtschaft, hier der behütende, versorgende Sozialstaat.

Wenn Supervisoren hiermit übereinstimmen würden, sich also als „Gutmenschen“ definierten, wäre es kein Wunder, wenn sie deswegen auf Abwehr in der Wirtschaft stoßen würden.

Man könnte es auch einen „blinden Fleck“ nennen. Doch unsere Autoren sind allerdings so pfiffig, die Entinstitutionalisierung als Begründung für den wachsenden Bedarf an Beratung zu begreifen. Denn die Entinstitutionalisierung wird mit einer Hierarchiekrise in Verbindung gebracht: Hierarchien werden abgebaut, Teamarbeit wird neues Paradigma, wird hier wieder einmal schwarz-weiß gemalt, indem die Auflösung der Organisation als fixes Gebilde konstatiert wird; das Kind also mit dem Bade ausgeschüttet wird. Natürlich ist es nicht so, dass es heute keine Hierarchien mehr gibt. Allerdings war der organisationale Wandel für die Wirtschaft zwar eine Herausforderung, aber kein Problem, weil man immer schon Führung praktiziert hat.

Anders war dies im Non-Profit-Sektor. Dort versuchte man in den vergangenen Dekaden der herrschenden krassen Hierarchie ein der Gruppendynamik entlehntes „Anything Goes“ entgegen zu setzen. Was natürlich scheitern musste, und zwar, weil man kein professionelles Konzept von Führung hatte. „Sozial engagierte Menschen neigen dazu, aus ihrer besonderen Identifikation mit den Schwachen und Benachteiligten in unserer Gesellschaft allen (!) Formen der Machtausübung grundsätzlich kritisch oder negativ zu begegnen“, schrieben Paula Lotmar und Edmond Tondeur schon 1994 in ihrem Buch „Führen in sozialen Organisationen“.

Führung wird von unseren Autoren zwar immer wieder angesprochen, aber nicht wirklich konzeptioniert. Stattdessen führen sie die „Expertise des Nichtwissens“ als Steuerungskompetenz ein und machen auf den Bedarf nach Supervision aufmerk-

sam. Im nächsten Schritt kommt dann völlig unkritisch die „Führungskraft als Coach“ ins Spiel. All dies, ohne auf die reichhaltige Forschung zur Psychologie der Führung seit den 40er Jahren des letzten Jahrhunderts und neueste Konzepte wie transformationale Führung zu verweisen. Auch der nötige Bezug zum systemischen Denken bleibt beiläufig und mehr als blass. So dass sich der Leser nicht des Eindrucks erwehren kann, bei der benannten Expertise des Nichtwissens könnte es sich durchaus um eine Inkompetenzkompensationskompetenz handeln.

Das fünfte Kapitel behandelt psychotherapeutische Schulen in ihrem Bezug zur Supervision. Hier stehen vor allem psychoanalytische Konzepte und deren Nutzen im Vordergrund. Die Ausführungen zum systemischen Denken sind wenig hilfreich. Im sechsten Kapitel stehen die ethische und politische Dimension in der Beratung im Vordergrund. Dabei wird heraus gearbeitet, dass die Beratung immer schon ethische und politische Funktionen habe, weil sie per se kritisch sei, also den Status quo in Frage stelle. – Doch genau jenes vermisst der Leser in diesem Buch.

Im siebten Kapitel, das sich der Identität als thematischer Herausforderung für Supervision und Coaching widmet, kommt es nun knüppeldick für den Leser: Er wird – unter Berufung auf die Sozialpsychologie – mit der gänzlichen Auflösung bewährter Identitätsmuster und der Bastelbiografie konfrontiert; was arg weh tut. Und was man im vierten Kapitel schon geahnt hat, wird nun offenbar: Die Gewährsleute für die These lauten Sigmund Freud (Das Unbehagen in der Kultur), Herbert Marcuse (Der Eindimensionale Mensch) Adorno/Horkheimer, Sennett – also der ganze Katalog sozialromantisch-spekulativer 68er-Literatur, nichts, was man ernst nehmen müsste, aber diese antiquierte ideologische Kapitalismuskritik ist ein Schmarrn in einem Lehrbuch für Supervisoren, Coachs und Organisationsberater.

Kein Wunder, dass Berater, die derart mental gestrickt sind, so ihre Probleme mit der Wirtschaft haben – und diese mit ihnen. Und das, also der nichtideologische Ansatz, unterscheidet wiederum auch die erfolgreichen Coachs und Organisationsberater von jenen supervidierenden Sozialarbeitern.

Das letzte, achte Kapitel zu Geschlecht(-erhältnissen) und Genderkompetenz wirkt wie ein zufällig hinzugefügter Appendix, der kaum Bezüge zu den anderen Buchteilen, aber auch wenig Neues, Handlungsrelevantes entfaltet. Ein Literatur-, Personen und Stichwortverzeichnis beschließen diesen Band, der alles in allem sehr enttäuscht. Dass dieses Buch einen Stellenwert als Lehrbuch erlangen könnte, ist schwer vorstellbar. Es hat einen starken Bekenntnischarakter, der durch einen spekulativen, feuilletonistischen, streckenweise dialektischen und leider auch pejorativen Duktus geprägt ist. Der Bezug zu relevanten Quellen und zur Scientific Community wird nicht deutlich. Aber auch der Praxisbezug fehlt weitgehend. Es gibt kaum etwas zu lernen oder für den beratenden Alltag mitzunehmen. Das schlichte Fazit: überflüssig.

Thomas Webers
Redaktion **Coaching-Report**

5. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)

Die von Dr. Astrid Schreyögg herausgegebene Zeitschrift „Organisationsberatung - Supervision Coaching“ (OSC) (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden) hat in der neuesten Ausgabe 1/2008 den Themenschwerpunkt „Personalentwicklung durch Coaching und verwandte Formate“.

Hauptbeiträge

Das 360-Grad-Feedback zur Unterstützung der Kompetenzerweiterung von Führungskräften

Danièle Schwarz

Der Beitrag beschreibt die Einbettung des 360-Grad-Feedbacks in ein Programm der Führungskräfteentwicklung. 360-Grad-Feedback ist eine Voraussetzung für die systematische Kompetenzentwicklung der Führungskräfte eines Unternehmens. Darüber hinaus können die Entwicklungs- und Lernmöglichkeiten, die ein individuelles Coaching bietet, durch ein vorheriges 360-Grad-Feedback optimiert werden. Die bei ThyssenKrupp Services mit dem Förderprogramm „best-for-best“ gesammelten Erfahrungen zeigen deutlich, dass die Kombination von einem 360-Grad-Feedback mit gezielten Coaching-Angeboten ein echtes Erfolgsmodell darstellt.

Praxisbegleitung – ein Konzept für die Führungskräfteentwicklung

Traute Müller

Der Beitrag stellt das Konzept der Praxisbegleitung vor, das die Formate Coaching, Organisationsentwicklung und Weiterbildung miteinander verbindet. Das kompakt und modular strukturierte Programm wird von der Hamburger Unternehmensberatung relations seit Jahren erfolgreich für die Führungskräfteentwicklung in Unternehmen und Organisationen eingesetzt. Methodisch sind drei

Säulen in der Praxisbegleitung von besonderer Bedeutung: Die Arbeit an einem eigenen Führungsthema, die kollegiale Beratung und das Kennenlernen von Konzepten der Organisationsentwicklung, Leitung und Beratung. Der Beitrag beschreibt die Praxisbegleitung als kontinuierlichen Lernprozess in einer geschlossenen Gruppe, die sich in der Regel zu sechs Modulen im Zeitraum von einem Jahr trifft.

Coaching in der Software-Branche

Danny Pannicke

In diesem Beitrag werden Ansatzpunkte und Grundzüge eines Coaching-Konzepts im Kontext der Software-Branche herausgearbeitet. Die Strukturen und Prozesse der Software-Entwicklung stellen Mitarbeiter und Führungskräfte vor besondere Herausforderungen, deren Bewältigung durch Formen des Coachings sinnvoll unterstützt werden kann. Ein unternehmensspezifisches Coaching-Konzept hat die Bedarfe und damit auch die Ziele des Coachings in der Organisation zu definieren, Prozesse und Formen des Coaching zu bestimmen und eine Strategie für die organisationsinterne Kommunikation aufzuzeigen. Bedarfe für Coaching in der Software-Entwicklung ergeben sich aus der kommunikationsintensiven Zusammenarbeit, der Komplexität der Prozesse und Entscheidungssituationen sowie den Lern- und Entwicklungserfordernissen. Insbesondere werden die Spezifika des internen Coachings herausgearbeitet und ein Weg zur Implementierung eines entsprechenden Konzepts skizziert.

Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse

Regina Krczizek, Wolfgang Kühl

Führungskräfte der Sozialen Arbeit stehen derzeit unter der besonderen

Balanceanforderung der Bewältigung des Sparzwangs öffentlicher Kostenträger einerseits und der zukunftsfähigen Organisationsgestaltung andererseits. Um Coaching passgenauer auf die Beratungsbedarfe in diesem Feld abstimmen zu können, wurden 96 Führungskräfte sozialer Einrichtungen in Thüringen im Hinblick auf potenzielle Beratungsbedarfe, insbesondere in Bezug auf ihre Managementfunktionen und ihre Führungsrolle befragt. Insgesamt ergab die Untersuchung ein hohes Maß an Akzeptanz von Coaching und differenzierte Beratungsbedarfe im Spannungsfeld zwischen Ökonomisierung und Qualitätsorientierung Sozialer Arbeit. Daraus wurde ein erstes Kompetenzprofil für Coaches abgeleitet.

Diesseits von Coaching und Mentoring: Kollegiale Praxisberatung

Olaf Hinz

Die Methode der kollegialen Beratung eignet sich gut für Menschen in Organisationen, die vor der Herausforderung stehen, ihr Prozesswissen in neuen, unbekanntem Kontexten anzuwenden. Schnelligkeit und konkreter Praxisbezug sind dabei wesentliche Faktoren für eine akzeptierte Lernform. In diesem Artikel wird eine Anpassung der Grundmethode der kollegialen Beratung, die kollegiale Praxisberatung, vorgestellt, die diese Anforderung der Praktiker erfüllt. Die dabei auftretenden Prozesswirkungen und Lernerfahrungen werden anhand zweier Praxisbeispiele aus der Industrie illustriert und Chancen sowie Grenzen der Methode diskutiert.

Potenzialanalyse im Transformationsprozess: strategisch ausgerichtet und dialogisch angelegt

Mechtild Beucke-Galm

Die Autorin beschreibt den Einsatz der Potenzialanalyse in einem konkreten Transformationsprozess. Da-

bei werden der Zusammenhang und die prozesshafte Verzahnung zwischen neuer Strategie und Führungskräfteentwicklung aufgezeigt. Der Text stellt daneben die verschiedenen Instrumente zur Potenzialerhebung vor und weist auf die Bedeutung eines offenen, dialogischen Austauschs zwischen den beteiligten Führungskräften und dem Vorstand hin.

Diskurs

Coaching in den USA

Astrid Schreyögg

Obwohl sich Coaching auch in den USA umfassend durchgesetzt hat, sind die Aussagen, was Coaching ist, die Aktivitäten und die Antworten der Coaches, aber auch die Art der Klienten noch so vielfältig, dass es schwierig ist, die Grenzen um das Konstrukt selbst und seine Effekte zu ziehen. Coaching bleibt eine „black box“ in der aktuellen Literatur. Gerade in den USA weiß man, dass Coaching Wirkungen hat, oft aber nicht, warum es wirkt oder wie es noch besser wirken könnte. So warnen manche Autoren, dass ohne eine strenge theoretische Fundierung und ohne empirische Forschung die Gefahr besteht, dass Coaching auch in den USA nur ein vorübergehender Trend ist.

Weitere Informationen zur Zeitschrift OSC finden Sie unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-literatur.de/osc.htm>

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage: <http://www.vs-verlag.de>

Herausgeberin: Dr. Astrid Schreyögg: http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=14

Redaktion: Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek: http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=167.

6. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen

Der Unterschied...

...zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen erklärt sich folgendermaßen: Nach dem Start der Coach-Datenbank kamen häufig Anfragen von Personen, die in die Coach-Datenbank aufgenommen werden wollten. Einige dieser Personen hatten eine umfangreiche Coaching-Ausbildung absolviert und waren schon zuvor als kompetente Trainer oder Berater aktiv; sie erfüllten jedoch nicht das Aufnahmekriterium von mindestens 5 Jahren Berufserfahrung als Coach. Daher konnten sie nicht in die Coach-Datenbank aufgenommen werden, um den dort angestrebten Qualitätsstandard nicht nachträglich zu senken.

Auch wenn dies von den Bewerbern eingesehen wurde, waren diese (verständlicherweise) enttäuscht, da sie durchaus beraterisch kompetent waren, nur meist eben nicht mit einer längeren Spezialisierung auf den Bereich Coaching. Da gerade diese „neuen“ Coachs schwerer „in den Markt kommen“ als etablierte Coachs, sprach man von einem „wer hat dem wird gegeben“. Zugegebenermaßen war der Kerngedanke zumindest nicht ganz unzutreffend. So entstand die Idee einer weiteren Datenbank für Personen, die über eine fundierte Ausbildung verfügen: Die Coach-Profile, die die Absolventen ausgewählter Coaching-Ausbildungen aufnehmen.

Deshalb existieren zwei Systeme, die es ermöglichen sollen, erfahrene Top-Spezialisten und gut ausgebildete Berater mit fundierter Coaching-Kompetenz zu finden.

Da die Aufnahmebedingungen unterschiedlich sind, ist es nicht möglich, in beiden Systemen gleichzeitig eingetragen zu werden.

Da es mehr „normale“ Führungskräfte als Top-Manager gibt, ist es kein Nachteil, in den Coach-Profilen gelistet zu sein. Um den „richtigen“ Coach zu finden ist es ohnehin sinnvoll, in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen die Detaildarstellung geeigneter erscheinender Coachs zu betrachten.

Die Suche in beiden Datenbanken ist bequem über Landkarten („Geosuche“) oder eine Abfragemaske („Detailsuche“) möglich.

Die genauen Aufnahmebedingungen und die Kosten für eine Mitgliedschaft finden sie unter www.coach-datenbank.de und unter www.coach-profile.de.

Im Februar 2008 konnten folgende Coachs neu in die Coach-Datenbank und in die Coach-Profile aufgenommen werden (die Unterschiede zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen werden hier erklärt:

Coach-Datenbank

Karl Tiedtke, D - 68305 Mannheim

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=231

Heike Haker, D - 73733 Esslingen

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=969

Die Coach-Datenbank nimmt nur professionelle Coachs auf, die u.a. eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Coach vorweisen können. Details zur Aufnahme in die Coach-Datenbank finden Sie unter der folgenden Adresse: <http://www.coach-datenbank.de/aufnahme>

Coach-Profile

Annette Menzel, D - 33602 Bielefeld

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=967>

Sigune Clemens, D - 24361 Groß Wittensee

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=970>

Die Coach-Profile richten sich an Berater, die auch (aber nicht unbedingt seit mindestens fünf Jahren) Coaching anbieten und über eine fundierte Ausbildung verfügen. Eine Aufnahme in die Coach-Profile ist für die Personen möglich, die bei einer ausgewählten Ausbildungseinrichtungen eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Nähere Informationen finden Sie unter folgender Adresse: <http://www.coach-profile.de/aufnahme>

Die gesamte Tarifübersicht zu den Rauen-Datenbanken finden Sie hier:

<http://www.rauen.de/tarife>

7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank „Coaching-Index,, verzeichnet inzwischen 287 Ausbildungsanbieter mit 315 Ausbildungsgängen.

Coaching-Index

Folgend die Liste der im Coaching-Index eingetragenen 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

CorporateWork / Die Coaches

Dr. Rolf Meier und Axel Janßen

Ausbildungsbeginn: 02.04.2008

Ausbildungstitel: 9. Ausbildung zum Systemischen Management Coach(SMC)®

D-50000 Hamburg

Kosten: Die Ausbildung kostet € 6.750,00 zzgl der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Frühbucherrabatt und Mehrbucherrabatt möglich. Teilzahlungsraten bei Privatbucher möglich. Verwendung von Bildungsschecks möglich. Institutseigene Zertifizierung nach den Standards des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. oder direkt die dcvt-Zertifizierung durch den größten Coachingverband.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=11

ICO – Institut für Coaching & Organisationsberatung

Dr. Andreas Bergknapp, Dr. Sabine Lederle

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008

Ausbildungstitel: Systemische Beratung und Coaching
D-86672 Seminarhaus Raum Augsburg/München (86672)

Kosten: 4.300 € zzgl. MwSt. (zahlbar in 10 Monatsraten; Vergünstigungen für Selbstzahler möglich)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=281

Dr. Kamphaus & Partner

Unternehmens- und Personalentwicklung

Dr. Gerd Vito Kamphaus

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008

Ausbildungstitel: Beratung und Coaching in Veränderungs-Prozessen

D-82347 Kloster Bernried am Starnberger See

Kosten: 3000 Euro zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=288

Corinna Busch mediennetzwerk

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008

Ausbildungstitel: Virtù Systemische Business Coachin-gausbildung

D-53113 Bonn

Kosten: 5.900 Euro zzgl. USt. Das erste Modul gilt als „Schnuppermodul“ und kostet 790 Euro zzgl. USt. Die Teilnehmer entscheiden anschließend, ob sie die Ausbildung fortsetzen möchten. Ratenzahlung pro Modul möglich Bei Einmalzahlung 4.990 Euro zzgl. USt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=303

alwart + team

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008

Ausbildungstitel: Weiterbildung zum/zur Systemischen OrganisationsentwicklungsberaterIn

D-20459 Hamburg

Kosten: 4.350 € (zzgl. 19% MwSt.=5.176,50 €) Ratenzahlung: 4 Raten bei Einzugsermächtigung (Abbuchung immer vor dem jeweiligen Block)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=17

dr.alexander et kreutzer

systemische managementberatung

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008

Ausbildungstitel: [H] Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberater

D-31134 Hildesheim

Kosten: 1510 EUR (umsatzsteuerbefreit) für die komplette Ausbildung. Der Preis versteht sich inkl. Tagungspauschale (Mittagessen, Snacks, Getränke), exkl. Übernachtungen. Die Kosten der Ausbildung werden jeweils 14 Tage vor Beginn der Module ANTEILIG fällig: 6 x 251,67 EUR. Teilnahmebedingungen [PDF, 80 kB]: <http://www.aetk.de/Anmeldeformular-H.pdf> Weitere Informationen: <http://www.aetk.de/Coaching-Ausbildung.html>

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=305

**Europäische Ausbildungsakademie / MOC
Schweisfurth-Stiftung**

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008
Ausbildungstitel: Intensivlehrgang Coaching (Master of Science, I. Abschnitt)
D-80638 München Schloss Nymphenburg/ Schweisfurth Stiftung
Kosten: ab 3500,- Euro zzgl. USt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=69

**Fachakademie für Sozialmanagement
Akademie des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V.**

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008
Ausbildungstitel: [H] Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberater
D-31134 Hildesheim
Kosten: 1510 EUR (umsatzsteuerbefreit) für die komplette Ausbildung. Der Preis versteht sich inkl. Tagungspauschale (Mittagessen, Snacks, Getränke), exkl. Übernachtungen. Die Kosten der Ausbildung werden jeweils 14 Tage vor Beginn der Module ANTEILIG fällig (6 x 251,67 EUR) Teilnahmebedingungen [PDF, 80 kB]:
<http://www.aetk.de/Anmeldeformular-H.pdf>
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=320

institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh

Ausbildungsbeginn: 03.04.2008
Ausbildungstitel: supervision
CH-8034 zürich
Kosten: 280/tag euro, zzgl. ust. unsere ausbildung wird individuell vereinbart, je nach vorkenntnissen sind anerkenntnisse möglich,
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=321

Institut für Psychodynamische Organisationsentwicklung und Personalmanagement Düsseldorf e.V. P.O.P.

Geschäftsstelle Monika Pult
Ausbildungsbeginn: 04.04.2008
Ausbildungstitel: Psychodynamische Organisationsentwicklung und Coaching
D-40479 Düsseldorf
Kosten: 3000,- Euro inkl. USt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=121

**IP-Seminare
Ingeborg Plöber**

Ausbildungsbeginn: 10.04.2008
Ausbildungstitel: KommunikationsCoach & Geprüfter Business Coach BDVT
D-23669 Timmendorfer Strand/Ostsee
Kosten: Der Seminarpreis für die gesamte Ausbildung beträgt € 10.000,- zuzügl. gesetzl. Mehrwertsteuer bei 10 Bausteinen (incl. Supervisionen) über einen Zeitraum von ca. 2 Jahren. Zahlbar in 4 Teilbeträgen à € 2.500,- zuzügl. gesetzl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=248

Europäische Ausbildungsakademie/MOC

Ausbildungsbeginn: 10.04.2008
Ausbildungstitel: Intensivlehrgang Coaching (Master of Science, I. Abschnitt)
A-4020 Linz, Österreich
Kosten: 3.500 Euro, zzgl. USt. exklusive Einzelcoaching
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=105

Deutsche Psychologen Akademie GmbH des BDP

Ausbildungsbeginn: 11.04.2008
Ausbildungstitel: Beraterqualifizierung für Young Professionals: Beratungs- und Coachingkompetenz für Berufseinsteiger
D-60439 Frankfurt
Kosten: Gebühr pro Modul: 620 € Gebühr pro Modul BDP-Mitglieder: 570 €
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=2

**apresio e.K.
consulting & coaching**

Ausbildungsbeginn: 11.04.2008
Ausbildungstitel: Coach in der Arbeitswelt
D-65185 Wiesbaden
Kosten: 6.950 Euro zzgl. USt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=323

**Dr. Bischof & Partner, Sys. Unternehmensberatung
Leiter: Dr. Dieter Bischof**

Ausbildungsbeginn: 14.04.2008
Ausbildungstitel: Business Coaching
D-20146 Hamburg, Schlüterstr. 14, Nähe Dammtor / Uni
Kosten: Gesamtkosten: 7900,- Euro zzgl. MwSt. (790 Euro pro Modul - jeweils zwei Tage) für Unternehmen, Gesamtkosten Privatzahler: 3950,- Euro zzgl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=174

institut für systemische impulse, entwicklung und führung gmbh

Ausbildungsbeginn: 15.04.2008

Ausbildungstitel: organisationsberatung

CH-8034 zürich

Kosten: 280 euro, zzgl. ust. unsere ausbildung wird individuell vereinbart (je nach vorkenntnissen sind anerkennungen möglich).

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=321

DGFP e.V. (DeutscheGesellschaft für Personalführung e.V.)

Regionalstelle Düsseldorf

Ausbildungsbeginn: 17.04.2008

Ausbildungstitel: DGFP-Ausbildung Coaching Compact D-40547 Düsseldorf

Kosten: EURO 6.490,00 (für Mitglieder) EURO 7.980,00 (für Nichtmitglieder der DGFP) (incl. Mittagessen, Pausengetränke und Arbeitsunterlagen)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=116

HOEHER Team Consulting GmbH

Dr. Peter Höher

Ausbildungsbeginn: 18.04.2008

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Systemischen Business Coach / Change-Prozesse

D-58239 Schwerte bei Dortmund / NRW

Kosten: Die Seminargebühr für alle Module, Gruppensupervision und Zertifizierung beträgt 6.200,00 Euro, zzgl. derzeit 19% Mehrwertsteuer. Die Tagesverpflegung während der Ausbildung wird mit 45,00 Euro / Modul netto zzgl. derzeit 19% MwSt. extra berechnet. Gesamt = 6.560,00 € zzgl. 19% MwSt. Teilnehmer/innen aus Nordrhein-Westfalen können den Bildungsscheck NRW nutzen. Informationen unter:

<http://www.bildungsscheck.com>

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=297

Results Coaching Systems Europe

Ausbildungsbeginn: 18.04.2008

Ausbildungstitel: Results Coaching Skills Grundausbildung

D-40547 Düsseldorf

Kosten: 2315,- Euro (umsatzsteuerbefreit) „Wir feiern die erste ICF zertifizierte Fortbildung in Deutschland mit einem Sonderpreis!“ Ratenzahlungen möglich

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=307

Coaching Zentrum Olten GmbH

Ausbildungsbeginn: 18.04.2008

Ausbildungstitel: Dipl. Coach SCA

CH-4600 Olten

Kosten: Ausbildungsstufe 1 bis 3, Sitzungen, Begleitung, Kompetenznachweis inkl. Zwischenprüfung sFr. 13300.- Lehrmittel sFr. 1600.- Prüfungsgebühr SCA sFr. 990.- (Swiss Coaching Association)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=249

Europäische Ausbildungsakademie/MOC

Ausbildungsbeginn: 23.04.2008

Ausbildungstitel: Professionallehrgang zum Systemischen Projekt-Coach

A-1150 Wien

Kosten: 7920,- Euro zzgl. USt. (exkl. Einzelcoaching)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=105

echt. coaching® - Interdisziplinäres Ausbildungs-Institut

Wirtschaft & Kommunikation & Psychologie

Ausbildungsbeginn: 24.04.2008

Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung zum Personenzentrierten Coach - Coaching-Ausbildung II 2008

D-69124 Heidelberg

Kosten: EUR 3451.- inkl. MwSt. Wichtige Methoden aus Wirtschaft, Psychologie und praktischer Führungs- und Bildungserfahrung werden vermittelt. In der Ausbildungsgruppe sorgen vor allem Akzeptanz, Einfühlungsvermögen und Klarheit - Grundhaltung der personenzentrierten Gesprächsführung - für eine angenehme Lernatmosphäre. Ich biete regelmäßig Informationsveranstaltungen und Schnuppertage zur Ausbildung an: Gewinnen Sie einen Einblick in die erlebnisorientierte Arbeitsweise. Besonderheiten: - Erlebnisorientiertes Lernen - Absprache der Modul-Termine - Kleine Gruppen (6 TN) - Individueller Rahmen - Angenehme Arbeitsatmosphäre

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=220

Coaching Center Berlin

Integral Academy

Ausbildungsbeginn: 25.04.2008

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Integralen Coach / Integralen Business Coach

D-13507 Berlin

Kosten: Die Teilnahmegebühr für alle 11 Basis-Module und 2 Wahl-Module und die Supervision beträgt: Euro 7.850. Ratenzahlung möglich. Die Vergütung für individuelles Lehrcoaching beträgt Euro 135 je Zeitstunde (4 Std. obligatorisch). Ermäßigungen: für Frühbucher bis zum 14. November 2007: Euro 350 je Teilnehmer bei mehreren Teilnehmern eines Unternehmens: Euro 500 für Mitglieder der International Coach Federation: Euro 500 Die Ermäßigungen lassen sich nicht kombinieren.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=191

Change concepts – Organisationsentwicklung und Coaching

Oliver Müller

Ausbildungsbeginn: 26.04.2008

Ausbildungstitel: Ausbildung Systemisches Coaching, zertifiziert vom Deutschen Coaching Verband e.V. (DCV)

D-53113 Bonn

Kosten: 5.980,- € zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=238

Weiterbildungsforum Basel

Daniel Meier

Solutionsurfers GmbH

Ausbildungsbeginn: 28.04.2008

Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung in Einzelcoaching: Coaching PUR - Durchführung in hochdt. Sprache!

CH-4310 Rheinfelden

Kosten: 4280.- Euro, umsatzsteuerbefreit Kosten für 12 Tage Ausbildung (4 x 3 Tage) inkl. alle Unterlagen, Tools und Pausenverpflegungen. Kostenlose Info-Telefonate mit Live-Coachings für Interessierte!

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=101

2coach Personal- und Unternehmensberatung

Ausbildungsbeginn: 29.04.2008

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach

D-22305 Hamburg

Kosten: ab 4295 Euro zzgl. USt., bei Besuch von Seminaren in der Woche (nur in Hamburg), am Wochenende 4874 Euro Bezahlung und Abrechnung von Baustein zu Baustein

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=161

Anbieter, die eine Ausbildung individuell auf Anfrage oder zu jeder Zeit anbieten, finden sich unter folgender Adresse aufgelistet:

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

Bitte informieren Sie Anbieter, die noch nicht im Coaching-Index eingetragen sind. Ein entsprechendes Aufnahmeformular mit weiteren Hinweisen finden Sie unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-index.de/aufnahme>

Rechtliche Hinweise

© Copyright 2008 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