



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 Nachrichtenredaktion: Thomas Webers (tw) (Anschrift wie oben)
E-Mail: thomas.webers@rauen.de

www.coaching-report.de

Fakten, News und Hintergrundinformationen

www.coaching-magazin.de

Das Coaching-Magazin

www.coaching-videos.de

Das Coaching-Videoportal

www.coaching-lexikon.de

Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coaching-literatur.de

Bücher und Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de

Methoden und Modelle für den Coach

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank mit professionellen Coaches

<http://www.businesstrainer-datenbank.de>

Die Datenbank mit erfahrenen Trainern

www.coaching-index.de

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coaches und Trainer

www.coach-kalender.de

Der Veranstaltungskalender

www.coaching-board.de

Das Diskussionsforum

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

Inhalt

1. Coaching und Macht – Teil I
2. In eigener Sache: Coaching-Magazin 3/2011 erschienen
3. Jubiläum: 10 Jahre Coaching-Index und Coaching-Board
4. Coaching-News
5. Rezensionen von Coaching-Büchern
6. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)
7. Neue Coaches in der RAUEN-Datenbank
8. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Dieser Newsletter geht an 30.106 Empfänger.

1. Coaching und Macht – Teil I

Zu den interessanten Seiten der Tätigkeit als Business Coach gehört der Einblick hinter die Kulissen der Machtausübung. Mit Macht zu gestalten ist ein notwendiger Teil der Arbeit von Führungskräften – und durch Machtausübung gestaltet zu werden, bis in die eigene Innenwelt hinein, ist der Preis, den man dafür bezahlt.

Von Christopher Rauen

Dass „Macht bedeutet, nicht lernen zu müssen“ (Karl W. Deutsch), ist wohl eines der hilfreicherer Zitate, um Macht nicht nur rein sozialwissenschaftlich zu verstehen. Folgt man der Idee dieses Zitats, so kann man sich den Luxus des Nicht-Lernens nur so lange leisten, bis aus Macht irgendwann Ohnmacht geworden ist. Denn spätestens dann wird Lernen zwangsläufig, zumindest wenn ein Scheitern vermieden werden soll. Diese Erfahrung macht jeder kleine und große Diktator, der in der Arroganz der Macht erstarrt ist und sich dem Lernen verweigert. So gehört es eben zu der Professionalität von Führung, zwar nicht lernen zu müssen, aber es eben dennoch zu praktizieren, wenn einem an langfristiger Macht gelegen ist. Oder anders formuliert: Wissen mag Macht bedeuten, Lernen aber ist eine notwendige (nicht hinreichende) Bedingung für den Machterhalt.

Machtkrise = Lernkrise

Machtkrisen ist daher nahezu immer eine Lern- bzw. Entwicklungskrise vorausgegangen. Eine solche Entwicklungsverzögerung bzw. -verweigerung allerdings rein auf persönliche Charaktereigenschaften zurückzuführen, wäre eine zu simple Erklärung. Tatsächlich hat die Ausübung von Macht ein erhebliches Potenzial einen Menschen zu verändern. Schon Lord Acton fasste dies in einem zum allgemeinen Kulturgut gewordenen Zitat zusammen: „Macht korrumpiert, absolute Macht korrumpiert absolut.“

Trotz der Beliebtheit dieses Zitats: Auch diese Perspektive ist zu eng, um in einer hilfreichen Art und Weise zu verstehen, warum Macht Menschen verändern kann. Denn hätte Lord Acton mit seiner Aussage Recht, müsste jede Art von Machtausübung mit zunehmender Größe immer in Machtmissbrauch ausufern. Misanthropen mögen dies so sehen, eine nützliche Perspektive hat dies aber nicht.

Als Alternative mit Gestaltungspotenzial sei daher für folgende Betrachtung plädiert: Es ist weniger die Macht an und für sich, die korrumpiert, als a) der Glaube, dafür nicht belangt werden zu können und b) die Angst, die Macht zu verlieren. Die erste Variante sorgt dafür, dass Menschen das Maß verlieren und im Größenwahn enden. Die zweite Variante lässt den Machterhalt zum kleingeistigen Selbstzweck werden, man bleibt am Stuhl kleben. Die Ausübung der Macht dient dann nicht mehr dem konstruktiven Gestalten eines höheren Ziels, sondern der individuellen Bereicherung und der ziellosen Macht um der Macht willen. Beides ist Ausdruck einer inneren Orientierungslosigkeit und führt langfristig ins Abseits. Eine solche Entwicklung kann aber überwunden bzw. idealerweise verhindert werden.

Déformation professionnelle

Wer unter Orientierungslosigkeit leidet, dem fehlt eine hilfreiche Rückmeldung durch seine Umwelt. Oftmals ist dies der Fall, weil Menschen in einer abgekapselten sozialen „Blase“ leben, was eine Begleiterscheinung von Machtausübung sein kann. Wer kennt nicht die von außen geradezu absurd wirkenden Handlungen von Topmanagern und Politikern? Sie sind eine Konsequenz des Lebens in einer solchen Blase. Ohne ein soziales Korrektiv für diese Schiefelage ist eine „déformation professionnelle“ geradezu vorprogrammiert. Dies muss nicht zwangsläufig bedeuteten, dass Menschen, die Macht ausüben, ein Coaching benötigen, denn es gibt viele Möglichkeiten einer geistigen Monokultur entgegenzuwirken. Allerdings ist Coa-

ching *auch* eine Möglichkeit das Feedback zu erhalten, das häufig genug vom sozialen Umfeld nicht mehr erwartet werden kann. Insbesondere, wenn das soziale Umfeld zuvor gelernt hat, dass Reden Silber ist ...

Coaching muss die Scham des Lernens der Mächtigen berücksichtigen

Neben dem reinen Feedback hat ein solches Coaching idealerweise aber auch die Funktion, die ursprünglich zum Problem führenden Prozesse näher zu beleuchten, um eine Wiederholung zumindest unwahrscheinlicher werden zu lassen. Wenn eine Machtkrise Ausdruck einer vorherigen Lern- und Entwicklungskrise ist, sollte daher daran gearbeitet werden, wie solche Lern- und Entwicklungskrisen zukünftig verhindert werden können.

Um an einer solchen Ebene eine Veränderung bewirken zu können, ist oft ein erheblicher Widerstand zu überwinden. Denn machtbedingte Lernkrisen entstehen in Phasen von Erfolg und dieser hat stabilisierende Wirkung. Ausgerechnet dann, wenn also Zweifel besonders wichtig wären, werden sie im „Erfolgsrausch“ ausgeblendet. In der Folge werden notwendige Einsichten übersehen, Lernen bleibt aus, Entwicklung wird verzögert und die Erosion der Macht beginnt bis die Notwendigkeit zum Lernen (oder Scheitern) zwangsläufig geworden ist. So entstehen Schweinezyklen der Macht. Es sind phasenverschobene Sinuskurven von Lernen und Erfolg.

Coaching-Schwerpunkte

Das Coaching von mächtigen Menschen folgt dabei spezifischen Regeln, die auch aus einem „normalen“ Coaching bekannt sind. Allerdings verteilen sich die Schwerpunkte in solchen Coaching-Prozessen teilweise anders: Ein solches Coaching muss berücksichtigen, dass die „Scham des Lernens“ bei Mächtigen stärker ausgeprägt ist, was insbesondere mit sozialen Standards zusammenhängt. Ein Coach muss daher noch mehr als sonst einen geschützten Raum herstellen, in dem Lernen ohne Stigmatisierung möglich ist. Weiterhin ist ein solcher Coaching-Prozess gekennzeichnet durch den – oftmals unbewussten – Versuch der Klienten, den Coach für sich einzunehmen, d.h. ihn durch subtile Machtausübung zu beeinflussen. Um so wichtiger ist es daher für den Coach, Machtspiele aufzudecken und seine Neutralität zu bewahren, denn nur so kann er eine nützliche Außenperspektive und damit das erforderliche Feedback für den Klienten sicherstellen. Trotz aller Neutralität ist ein Coach aber auch als Solidarpartner sehr wichtig, insbesondere in Krisenphasen, die mit erheblichen Anfeindungen einhergehen können. Die Fähigkeit, mit Nähe und Distanz angemessen umgehen zu können, ist daher in einem solchen Coaching von besonderer Bedeutung. (cr)

Fortsetzung folgt

Teil II von „Coaching und Macht“ folgt im nächsten Coaching-Newsletter und beschäftigt sich mit der Ohnmacht der Mächtigen.

Weitere Informationen:

http://de.wikipedia.org/wiki/Karl_W._Deutsch

http://de.wikipedia.org/wiki/John_Emerich_Edward_Dalberg-Acton,_1._Baron_Acton

http://de.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9formation_professionnelle

2. In eigener Sache: Coaching-Magazin 3/2011 erschienen

Die aktuelle Ausgabe 3/2011 des Coaching-Magazins ist erschienen.



Das Coaching-Magazin 3/2011

In der Interview-Serie „Wie sie wurden, was sie sind“ wird diesmal Dr. Sonja Radatz vorgestellt. Sie ist Geschäftsführerin des Instituts für Relationale Beratung und Weiterbildung in Wien und Hamburg sowie Autorin mehrerer Bücher. 2003 wurde ihr der Deutsche Preis für Gesellschafts- und Organisationskybernetik für ihr Lebenswerk verliehen. Ein **Auszug des Interviews kann bereits online gelesen** werden:

Weitere Inhalte der aktuellen Ausgabe sind:

- Konzeption: Human Resources als Auftraggeber für Coachs – ein Blick auf die Rollenverteilung lohnt (Susanne Riedel)

- Praxis: Team-Coaching bei TRUMPF (Mona Haug und Dr. Joachim Hutfless)
- Praxis: Dritte Dimension im Coaching durch verbales und individualisiertes 360-Grad-Feedback (Prof. Dr. Karin von Schumann)
- Spotlight: Warum macht jemand heute eine Coaching-Ausbildung? (Dorothee Mennicken)
- Coaching-Tool: Motivorientierte Lebensbalance (Dr. Claudia Eilles-Matthiessen)
- Pro und Kontra: Coaching-Ausbildung für HR-ler? (Burkhard Binder und Roland von Barton)
- Wissenschaft: Eine ökonomische Analyse des Coaching-Marktes. Die zweite Marburger Coaching-Studie 2011 (Peter-Paul Gross und Prof. Dr. Michael Stephan)
- Forschung international: Die Professionalisierung unternehmensinterner Coachs; Sind Executive-Coachs wirklich anders als Berater und Therapeuten? (Dr. Julia Eversmann)
- Philosophie/Ethik: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Ein Essay über die Philosophie des Konstruktivismus (Prof. Dr. Bernhard Pörksen)
- Rezensionen: Coaching: Miteinander Ziele erreichen; Persönlichkeitsentwicklung mit Photoprofiling; Executive Coaching with Backbone and Heart
- Humor: Conrad Coach – „Un-scharfe Positionierung“

Ein Auszug aus dem Artikel „Team-Coaching bei TRUMPF“ kann **hier** gelesen werden.

GRATIS:

Das Preview zum Heft 3/2011 sowie die kompletten Ausgaben aller bisher erschienenen Exemplare des Coaching-Magazins können gratis unter folgender Adresse heruntergeladen werden:

<http://www.coaching-magazin.de/download>

ABO:

Das Coaching-Magazin kann auch als hochwertiges Printheft abonniert werden.

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

Wir glauben, dass Wissen frei sein will – daher können Sie einen Monat nach Erscheinen der Printausgabe das Coaching-Magazin komplett und gratis als PDF-Datei downloaden. Einfach so. Und es würde uns freuen, wenn Sie das Coaching-Magazin als hochwertiges Printheft bestellen.

Weitere Informationen:

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

http://www.coaching-magazin.de/archiv/2011/2011_03_interview_radatz.htm

http://www.coaching-magazin.de/archiv/2011/2011_03_team-coaching_bei_trumpf.htm

3. Jubiläum: 10 Jahre Coaching-Index und Coaching-Board

Am 1. August 2001 startete der offizielle Betrieb des Coaching-Index – der Coaching-Ausbildungsdatenbank. Am 3. September 2001 folgte dann das Coaching-Board, das Diskussionforum zum Thema Coaching.

Mit den Daten von über 100 Coaching-Ausbildungen aus Deutschland, Österreich und Schweiz startete der Coaching-Index im Jahr 2001 den Betrieb – und konnte nach einem Monat bereits 2.000 Besucher verzeichnen. Inzwischen sind über 300 Coaching-Ausbildungen im Coaching-Index eingetragen und die Besucherzahlen haben sich vervielfacht.

Die Ausbildungs-Datenbank Coaching-Index verdankt ihre Entstehung zahlreichen Anfragen an den Coaching-Report nach guten Coaching-Ausbildungen. „Als die Anzahl der Anfragen monatlich immer grö-

ßer wurde, schien mir eine Online-Datenbank das geeignete Medium zu sein, um die vielen Anfragen überhaupt noch beantworten zu können“, erinnert sich Geschäftsführer Christopher Rauen. Kurzerhand wurde eine Datenbank entwickelt und der Coaching-Index war geboren.

Kurz nach dem neuen Dienst startete das Diskussionforum „Coaching-Board“, in dem sich interessierte Personen zum Thema Coaching austauschen können. Inzwischen sind dort über 2.500 Beiträge veröffentlicht worden.

Neben einem allgemeinen Austausch sind im Coaching-Board Unterforen für Ausbildungen, Verbände, Forschung und Unternehmen eingerichtet worden. Für kommerzielle Angebote existiert außerdem eine Rubrik „Biete & Suche“.

„Das Coaching-Board“, so Rauen „ist nicht nur die Möglichkeit zur Vernetzung und zum Informationsaustausch, sondern bietet darüber hinaus Coaches die Möglichkeit, durch kompetente Diskussionsbeiträge Position zu beziehen“. Natürlich könne man nicht mit Facebook und anderen Angeboten konkurrieren, habe aber als Special-Interest-Anbieter den Vorteil, sich ganz auf ein Themengebiet fokussieren zu können. Dies wiederum sei für Fachleute wichtig, die qualifizierten Austausch suchen.

JUBILÄUMSAKTION:

Coaching-Ausbildungsanbieter, die bis zum 30.09.2011 ihre Aufnahme in den Coaching-Index beantragen, sparen 60 Euro Aufnahmegebühr.

Zum Aufnahmeformular:

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

Weitere Informationen:

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

<http://www.coaching-board.de>

4. Coaching-News

Unsere aktuellen Coaching-News finden Sie nun auch auf Twitter

<http://twitter.com/RauenCoaching>

und bei Facebook

<http://www.facebook.com/pages/Christopher-Rauen-GmbH/155816091140113>

und bei Google Plus

<https://profiles.google.com/117576846433260683111>

News DGSF-Forschungspreis

Forschungsarbeiten zum systemischen Arbeiten in Therapie oder Beratung gesucht. Dotiert mit 3.000 Euro.

Gesucht werden Forschungsarbeiten, die einen innovativen Beitrag zur Weiterentwicklung systemischer Forschung leisten durch ein neuartiges methodisches Design, durch eine spannende Verknüpfung von systemischer Theorie und Methode, durch anregende Theoriebildung und -entwicklung oder durch überzeugende Impulse für die systemi-

sche Praxis. Die Forschungsarbeiten können sich auf alle Felder systemischen Arbeitens beziehen und Fragen zur Therapie, Beratung, Supervision, Coaching oder Organisationsberatung, aber auch weitere systemisch relevante Themenstellungen bearbeiten.

Forschungsarbeiten können ab sofort eingereicht werden. Einsendeschluss ist der 28. Februar 2012. Der Preis wird bei der 12. Wissenschaftlichen Jahrestagung der DGSF – vom 3. bis 6. Oktober 2012

in der Universität Freiburg – verliehen.

Die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) ist ein berufsübergreifender Verband für Systemische Therapie, Beratung, Supervision und Organisationsentwicklung. Sie vertritt rund 4.000 Mitglieder, fördert systemisches Denken und Handeln vor allem im psychosozialen Bereich und in der Wissenschaft und sichert die Qualität systemischer Weiterbildungen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.dgsf.org/dgsf/foerderpreise/dgsf-forschungspreis-2012>

News Jeder bekommt sein „Fett weg!“

ZDF zeigt dreiteilige Coaching-Serie über gesundes Abnehmen.

Jeder zweite Erwachsene in Deutschland ist übergewichtig, jedes fünfte Kind zu dick - Tendenz steigend. In der dreiteiligen Coaching-Serie „Fett weg!“, die an den folgenden Samstagen ausgestrahlt wird, rückt das ZDF dem Problem des Übergewichts und den gesundheitlichen Folgen zu Leibe. Über ein Jahr lang hat ein ZDF-Team sechs ausgewählte Kandidaten aus ganz Deutschland begleitet, die abnehmen und ihr Gewicht anschließend auch halten wollen.

„Vergesst die Diäten!“, so die Botschaft des Ernährungsexperten Prof. Dr. Volker Schusdziarra (TU München). Es reicht nicht, nur das Essverhalten zu ändern - die gesamte Lebensweise muss in Frage gestellt werden, wenn man langfristig und gesund abnehmen möchte. Neben dem Mediziner standen den Abnehmwilligen der Fitnesstrainer Marco Santoro sowie der Koch der Deutschen Fußball-Nationalmannschaft der Männer, Holger Stromberg, zur Seite. Die Experten hatten für Aurelia, Sabine, Stevani, Daniel, Franz und Rainer jeweils ein individuelles Programm

mit Bewegung und gesundem Kochen entwickelt.

In der Dokumentarreihe „Fett weg!“ soll niemand vorgeführt werden, so das ZDF, im Gegenteil: Sensibel werden Höhen und Tiefen der Lebensumstellung ausgelotet, es wird Mut gemacht, die eigenen Ernährungsgewohnheiten im Hinblick auf ein gesundes Leben zu ändern. Das Motto: Essen, bis man schlank ist.

Seit über einem Jahr konnte man schon die größeren Erfolge und kleineren Niederlagen von Stevani und Aurelia unter www.fettweg.zdf.de

und bei Facebook verfolgen. Wer selbst sein Fett weg haben möchte, für den stehen im ZDF-Online-Angebot die Energiedichtetabelle

von Ernährungsexperten Prof. Dr. Schusdzarra und nützliche Tipps zum gesunden Abnehmen bereit. Die Sendetermine:

23. 07., 13:55 Uhr (Folge 1)
30. 07., 14:00 Uhr (Folge 2)
06. 08., 14:00 Uhr (Folge 3)
(tw)

Weitere Informationen:

<http://fett-weg.zdf.de/ZDFde/inhalt/6/0,1872,8031270,00.html>

News Neues Zertifizierungsprogramm

BDVT prüft Methoden und Seminare.

Ab sofort prüft die BDVT-Akademie Methoden und Seminare und verleiht ihnen ein Prüfsiegel, wenn sie die geforderten Qualitätskriterien erfüllen. Das Verfahren basiert auf Kriterien, die der Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT) bereits seit Jahren und mit Erfolg bei der Bewertung des renommierten „Internationalen Deutschen Trainings-Preises“ und bei den Aus-, Weiter- und Fortbildungen der BDVT-Akademie zugrunde legt. Zudem fließen in die Bewertung der zu prüfenden Methoden und Seminare ihre nachweisbaren Erfolge beim Einsatz in der Praxis ein.

Peter Krötenheerd, BDVT-Vizepräsident und Leiter der BDVT-Akademie: „Wir folgen mit der Prüfung von Methoden und Seminaren

einem großen Wunsch unserer Mitglieder im BDVT. Bisher konnten sie die Qualität und Urheberschaft selbst entwickelter Methoden oder Seminare nur in Büchern oder anderen Veröffentlichungen darstellen. Das ist mühsam. Zudem ist es für potenzielle Auftraggeber nicht zumutbar, erst ein Buch lesen zu müssen, um Qualität und Urheberschaft interessanter Methoden oder Seminare zu erkennen. Diese Arbeit nimmt ihnen nun der BDVT ab. Ein echter Nutzen.“ Trainer, Berater und Coaches würden mit der kostenpflichtigen Prüfung völlig neue Vermarktungschancen winken – Stichwort: Alleinstellungsmerkmal.

Mit den „BDVT geprüften Methoden/Seminaren“ ist das Prüfungs- und Zertifizierungsprogramm der BDVT-Akademie komplett. Weitere Verfahren, so Krötenheerd, seien vorerst nicht vorgesehen. Die Prüf-

und Zertifizierungsverfahren der BDVT-Akademie umfassen: Zertifizierungs-Siegel für Ausbildungsinstitute (Business-Trainer, Verkaufstrainer, Business-Coach, Projekt-Prozess-Berater, Verkaufs-/Vertriebsleiter) Fachtrainerausbildung für innerbetriebliche Fachkräfte Fortbildungs-Tools für Training und Coaching: Methodisch didaktische Bausteine, mit denen Trainer, Berater oder Coaches ihr Arbeitsspektrum erweitern oder sich spezialisieren; im Coaching sind bereits die Themen Aufstellung und Persönlichkeitspanorama geplant Prüfsiegel für Absolventen Prüfsiegel für Geprüfte Methoden/Seminare BDVT (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.bdvt.de>

News „Fest im Sattel“

Die Sandwich-Position: doch nicht so unkomfortabel?

Den Managern in der Mitte geht es materiell gut: Sie sitzen fest im Sattel, sind sehr zufrieden mit der Sicherheit des Arbeitsplatzes (80 %), den eigenen Mitarbeitern (75 %) und der Bezahlung (65 %). Dafür leisten sie viel: Zwei Drittel arbeiten mehr

als 45 Stunden pro Woche. Ihre Hauptaufgabe nach eigener Aussage: Strategien umsetzen und Projekte voranbringen.

„Damit liefert das mittlere Management in Unternehmen und Organisationen den Haupteinsatz für Markterfolge und Veränderungen“, so Lorenz S. Forchhammer, Vorstand der

ComTeam AG aus Gmund am Tegernsee. Deren aktuelle Studie zum Thema „Führung im Mittelmanagement“, an der 559 Fach- und Führungskräfte (davon 231 Mittelmanager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz) teilnahmen, räumt mit dem Vorurteil „Ihr da oben, wir da unten“ auf. Vom Top-Management fühlen sich die Mittelmanager eher

alleine gelassen, denn unter Druck gesetzt. Der kommt nämlich überwiegend aus dem horizontalen Kollegenkreis. 54 Prozent der befragten Mittelmanager gaben an, dass Machtspiele im Kollegenkreis sie belasten, 18 Prozent fühlten sich dadurch sogar sehr stark unter Druck.

Und über mangelnde Ressourcen klagten 51 Prozent.

Über 70 Prozent der Befragten verwendet die Hälfte der Arbeitszeit gar nicht für ihre Kernaufgabe, das Führen, sondern für Aufgaben, die sie selbst nicht unter Führung oder Management einordnen: „und es wird um Macht und Positionen gerangelt,

insbesondere natürlich dann, wenn der Weg auf der Karriereleiter weiter nach oben gehen soll, denn in diese Richtung wird es eng,“ so Forchhammer. Entsprechend ist fast jeder zweite Mittelmanager unzufrieden mit den Karriereaussichten im eigenen Unternehmen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://doku.comteam-ag.de/Studie2011-MittelmanagerInnen.pdf>

News Trend zu Coaching im Krankenhaus

Studie: Coaching konnte sich im Krankenhaus nicht nur etablieren, sondern wird inzwischen häufiger genutzt als Supervision.

Wie die Online-Umfrage von Christian Beck (MSc) zeigt, werden Supervision und Coaching im Krankenhaus von 64,3 Prozent der Befragten in Österreich genutzt. Der pflegende Bereich steht diesen Beratungsformen signifikanter offener gegenüber als der ärztliche Bereich. Nur knapp ein Viertel (24,3%) der Pflegekräfte gegenüber 41,2 Prozent der Ärzte hat keine Erfahrungen mit diesen Beratungsformen gemacht.

Beratung im Krankenhaus ist keine einmalige Angelegenheit, zeigen die Antworten der 828 in Krankenhäusern Tätigen, die an der Befragung

teilnahmen. Rund 70 Prozent der Befragungsteilnehmer hatten bereits öfter an Beratungen teilgenommen. Coaching stellt sich dabei signifikant – und mit steigendem Trend – als die häufiger genutzte Form heraus (Supervision: 42,5% vs. Coaching: 57,5%).

Die drei wichtigsten Anlassgründe für eine Beratung unterscheiden sich je nach Berufsgruppe stark: Während bei Pflegepersonen „Teamkonflikte, Teamentwicklungsfragen, neue Teams“ vor „Beziehungs- und Konfliktfragen“ und „Neuen Aufgaben, Führungsaufgaben, Veränderungen“ rangieren, stehen die „Neuen Aufgaben“ bei Ärzten an erster Stelle, dann folgen „Team- oder Beziehungskonflikte“.

Neun von zehn Beratern kommen von extern. In zwei Drittel der Fälle sind die Teilnehmer zumindest an der Auswahl beteiligt. Insgesamt 84,6 Prozent wurden durch Empfehlungen auf das Beratungsangebot aufmerksam. Ärzte und Pflegekräfte nutzen jedoch signifikant andere Empfehlungsquellen. Empfehlungen aus dem Haus verfolgen eher Pflegekräfte (53,7%; Ärzte: 33,5%). Externe Empfehlungen verfolgen überwiegend Ärzte (50,3%; Pflege: 32,2%).

Coaching erfüllt die Erwartungen der Teilnehmer signifikant stärker als Supervision, wobei die Pflegekräfte sich zufriedener als die Ärzte zeigen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.coaching-report.de/news.php?id=948>

News Depressionen auf dem Vormarsch

Barmer GEK: Depressionsfälle verdoppelten sich im zehn Jahresturnus.

1990 waren rund 3,7 von 1.000 Barmer GEK-Versicherten betroffen von psychischen Störungen und wurden in Krankenhaus eingewie-

sen, waren es 2010 bereits 8,5. Noch schneller stieg die Zahl der Patienten, die speziell wegen Depressionen und anderer affektiver Störungen im Krankenhaus behandelt wurden. Hier beträgt das Plus seit dem Jahr 2000 rund 117 Prozent. Der Anstieg der Behandlungs-

tage wäre noch deutlicher ausgefallen, wenn nicht gleichzeitig die Verweildauer pro Fall merklich reduziert worden wäre: von 45 auf 31 Tage.

Nicht immer sei die vollstationäre Versorgung aber die beste Lösung, so der stellvertretende Vorstands-

vorsitzende der Barmer GEK, Dr. Rolf-Ulrich Schlenker. Vieles spreche für eine stärkere wohnortnahe Versorgung durch ein und dasselbe Behandlungsteam im ambulanten oder teilstationären Bereich. „Nirgendwo sonst sind individuelle Behandlungskonzepte und sektorenübergreifende Ansätze dringlicher als im Bereich der psychischen Erkrankungen.“

Was man auch mit „schlechtem Schnittstellenmanagement“ übersetzen könnte. Denn erschreckend hoch ist der Anteil der Patienten, die wieder erkranken: Mehr als zwei Drittel werden innerhalb der ersten zwei Jahre nach der Entlassung erneut in eine Klinik eingewiesen. Aufschlussreich sind Ergebnisse einer ergänzenden Befragung von 1.731 Patienten, darunter 1.256 Frauen und Männer mit Depressionen. Circa

ein Jahr nach der psychiatrischen Versorgung wurden sie unter anderem nach ihrem subjektiven Gesundheitszustand gefragt: 69 Prozent gaben an, dass es ihnen im Vergleich zum Zeitpunkt direkt nach der Entlassung besser oder sehr viel besser gehe. 59 Prozent wiesen dennoch Anzeichen einer mittleren bis schweren Depression auf. (tw)

Weitere Informationen:
<http://www.barmer-gek.de>

News Mythos Zielvereinbarungen

Studie: Kaum ein Mitarbeiter kann die eigenen Ziele spontan nennen; Wirkung ungewiss.

Man hat sich an sie gewöhnt, aber ihre Steuerleistung ist gering. Zu diesen frappierenden Ergebnissen kommt eine Studie der Saaman AG in Freiburg. Das Beratungsunternehmen hat Ende 2010 rund 700 Mitarbeiter und Führungskräfte aus mittelständischen Unternehmen bis hin zu Großkonzernen zu Zielvereinbarungen und deren Wirksamkeit befragt.

Die Ergebnisse, die nun in der Zeitschrift Personal (7-8/11) veröffent-

licht wurden, sind ernüchternd: „Nur 51 Prozent der Führungskräfte haben ihre Ziele im Kopf. Nach welcher Ausrichtung arbeiten die anderen 49 Prozent, mit denen ebenfalls Ziele vereinbart worden sind?“ Dies fragt Dr. Wolfgang Saaman, Vorstandsvorsitzender der SAAMAN AG. Noch krasser zeigt sich die Lage bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung: Nur 27 Prozent können ihre Ziele benennen.

Und wenn es dann an die Beurteilung der Zielerreichung geht, verfährt man offenbar nach dem alten Motto: Erfolge hat man selbst produ-

ziert, für Misserfolge sind, so äußern sich 40 Prozent der Führungskräfte und fast 47 Prozent der Mitarbeiter, andere verantwortlich.

Zielvereinbarungszeiträume von einem Jahr zeigen, „dass Zielvereinbarungen in den meisten Unternehmen nicht mit dem korrelieren, was in der Wirtschaft wirklich passiert“, so Saaman. Er plädiert dafür, „vom Denken in Zielen zum Denken in Verantwortung über(zu)gehen“. (tw)

Weitere Informationen:
<http://www.personal-im-web.de>

News Coach & Trainer Award 2011

dvct präsentiert die Finalisten. Finale im September in Bielefeld.

Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) präsentiert die drei Finalisten für den diesjährigen Coach & Trainer Award:

Dr. Karin Denisow und Nina Trobisch, Lumen GmbH, mit dem Konzept: „Heldenprinzip“.

Karin Zintz-Volbracht mit dem Konzept: „Und was haben Sie heute gemacht, damit es Ihnen besser geht?“ Ein Kommunikationstraining für Pflgeteams und Ärzte zur Unterstützung der Eigenaktivität von Patienten.

PUMA-Trainerteam der Wittenstein AG, Maik Rieß, Urs Eberle und Jochen Grieser, mit ihrem Konzept:

„Sehen, lernen – schlanke Prozesse gestalten“.

Das Finale wird live während des zweitägigen documenteams Trainings-Camps am 9. September in Bielefeld vor Jury und Publikum ausgetragen. „Man darf also gespannt sein, welches der drei Konzepte die Jury am meisten überzeugt!“, so Gianni Liscia vom Vor-

stand des dvct. Kommt es doch darauf an, dass das Konzept neu und besonders ist, dass es einen Kunden-Nutzen generiert und dass es auch für andere Coaches und Trainer relevant ist.

Neben dem großen Finale erwartet die Besucher des Trainings-Camps am 9. und 10. September in Bielefeld ein Programm von Fachvorträgen, Workshops und eine Fachausstellung. Die zweitägige Fachveran-

staltung mit den Schwerpunkten Tools und Methoden für Trainer und Coaches findet bereits zum vierten Mal statt. (tw)

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

News Verhaltenskodex für Coaches und Mentoren

ICF legt der EU eine Selbstregulierungsinitiative vor.

ICF Global und die European Coaching and Mentoring Council (EMCC) haben sich auf einen gemeinsamen Verhaltenskodex für Coaches und Mentoren geeinigt und diesen der Europäischen Union als Standard vorgelegt. „Der Kodex orientiert sich am europäischen Recht, sodass er in die entsprechende EU-Datenbank für Selbst- und Koregulierungsinitiativen eingetragen werden kann. Diese öffentlich zugängli-

che Datenbank wird gemeinsam von der Europäischen Kommission und dem Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss verwaltet“, verkündet der ICF-D-Newsletter (4/11). Die Standards für Coaches beziehen sich auf Kompetenz, Ausbildung, kontinuierliche Fortbildung sowie Ethikstandards. Die Standards für Berufsverbände umfassen Anforderungen zur Sicherstellung der Verbindlichkeit von Ethikstandards für die Mitglieder, Disziplinar- und Beschwerdeverfahren für ethische Fragen sowie zum Aufbau eines unab-

hängigen Organs für die Beobachtung und Sanktionierung von Verstößen gegen den Verhaltenskodex.

Die internationalen Ethikstandards der ICF den deutschen Gegebenheiten anzupassen, ist Aufgabe der neu eingerichteten nationalen Ethik-Kommission der ICF-D, in die Dr. Harriet Kretschmar (München), Dr. Michael Marx (Hannover) und Jürgen Bache (Bonn) berufen wurden. (tw)

Weitere Informationen:
<http://www.coachfederation.org/about-icf/ethics/conduct>

News ICF Global Coaching Study 2011

ICF: „Lagebericht zum Zustand der Branche“.

Eine weltweite Coaching-Studie zum Business- und Life-Coaching hat die

ICF – wie schon im Jahr 2007 – bei PricewaterhouseCoopers (PwC) in Auftrag gegeben. Die Beantwortung der aktuellen Umfrage dauert 20 Minuten, die Teilnahme ist bis zum 15.

November 2011 möglich. Die Teilnehmer erhalten ab circa Februar 2012 die Zusammenfassung der Ergebnisse als Vorabinfo. (tw)

Weitere Informationen:
www.coachingstudy2011.com

News Kollegen coachen in Großgruppen

Training aktuell: Vera Schley stellt das kollegiale Teamcoaching (KTC) vor.

Unter dem irritierenden Titel „Kollegen coachen in Großgruppen“ stellt Vera Schley in der aktuellen Ausgabe von „Training aktuell“ (8/11) das Konzept des kollegialen Teamcoa-

chings (KTC) vor, das sie zusammen mit ihrem Mann, Prof. Dr. Wilfried Schley, entwickelt hat. Im kollegialen Teamcoaching (KTC) können sich Manager strukturierten In-

put von Kollegen abholen. Meist passiert das im kleinen, kollegialen Kreis von sechs bis acht Teilnehmern. Das ursprüngliche Konzept der kollegialen Beratung (Tietze) wird hier mit der Methode des Reflecting Team (Andersen) angerei-

chert und zu einem umfassenderen Lernsetting ausgebaut. Irritierend ist der Titel deshalb, da man mit „Großgruppen“ in der Regel deutlich umfangreichere und inhaltlich anders gelagerte Settings – wie Open Space, Real Time Strategic Change (RTSC) oder World Café –

adressiert. „Das Format funktioniert mit einem entsprechenden Setting allerdings auch in deutlich größeren Gruppen – etwa bei der Umsetzung von komplexen Strategie- oder Change-Projekten“, verspricht die KTC-Entwicklerin nun. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.managerseminare.de>

News Fremdwahrnehmung von Berufsgruppen

Wissenschaftliche Studie an der Hochschule Fresenius in Köln.

Eine derzeit unter der Leitung von Frau Prof. Dr. Wera Aretz durchgeführte Online-Befragung untersucht die Wahrnehmung von typischen Vertreterinnen und Vertretern verschiedener Berufsgruppen in der deutschen Bevölkerung (z. B. Betriebswirte und Psychologen). Ziel ist es, experimentell die Fremdbilder

unterschiedlicher Berufsgruppen in der Gesellschaft zu erfassen und zu vergleichen. Auf diese Weise sollen vorhandenes Wissen und Vorurteile analysiert und eventueller Handlungsbedarf für eine verbesserte Sichtbarkeit und Repräsentation der relevanten Berufsgruppen festgestellt werden. Mögliche Handlungsempfehlungen hierfür sollen ebenfalls eruiert werden.

Die Bearbeitung des Online-Fragebogens dauert etwa 10-15 Minuten. Die Angaben erfolgen anonym und werden selbstverständlich vertraulich behandelt. Für Fragen und bei Interesse an den Ergebnissen steht Dominic Gansen zur Verfügung: gansen@hs-fresenius.de.

Weitere Informationen:

http://www.unipark.de/uc/K_FH_FRESENIUS_163/6b10/

News Arbeitsfrust in Deutschland

Uni Duisburg-Essen: Arbeitszufriedenheit sinkt im Langzeitvergleich.

Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) der Universität Duisburg-Essen zeigen, dass seit Mitte der 1980er Jahre die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten in Deutschland in einem langfristigen Trend abnimmt.

In den alten Bundesländern hat in den vergangenen 25 Jahren die Arbeitszufriedenheit deutlich abgenommen. Wurden 1984 noch Durchschnittswerte von 7,6 Punkten gemessen, so ist der Wert bis 2009 auf 6,8 gesunken. Damit hat sich der

Westen kontinuierlich an die traditionell schlechten Werte im Osten angenähert. Seit dem Jahr 2009 sehen die Forscher hier gleiche Ergebnisse.

Besonders stark ist der Rückgang bei älteren Arbeitnehmern jenseits des 50. Lebensjahres. Mitte der 1980er Jahren äußerten sich die älteren Beschäftigten (50 Jahre und älter) im Durchschnitt (7,9) am zufriedensten, gefolgt von den 30- bis 50jährigen (7,7) und den 20- bis 30jährigen (7,4). Doch in den folgenden 25 Jahren sank die Arbeitszufriedenheit in allen Altersgruppen, wobei der Rückgang bei den älteren Beschäftigten am deutlichsten ausfällt: Hier werden nun nur noch

Durchschnittswerte von 6,6 Punkten gemessen.

Ansonsten zeigt sich ein Rückgang der Arbeitszufriedenheit in allen Qualifikationsstufen und in Betrieben unterschiedlicher Größe in ähnlicher Form. Basis der Befunde sind die Daten des Sozio-Oekonomischen Panels (SOEP). Das SOEP ist eine seit 1984 jährlich durchgeführte Wiederholungsbefragung von etwa 11.000 Haushalten in in den alten und (seit 1990) neuen Bundesländern.

Im internationalen Vergleich (European Social Survey, ESS) weisen Arbeitnehmer in Deutschland eine besonders geringe Arbeitszufriedenheit auf (Platz 18 von 22).

Als Ursachen für die bescheidene Arbeitszufriedenheitslage diskutieren die Forscher um Yan Bohulskyy, Marcel Erlinghagen und Friedrich

Scheller Entwicklungen wie die Intensivierung der Arbeit in den Betrieben, Probleme der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geringe

Lohnsteigerungen und wachsende Unsicherheit bezüglich der beruflichen Zukunft. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2011/report2011-03.pdf>

News Neues Wissensportal der DGSF

systemisch.info: Ein- und Ausblicke in das systemische Wissen der Mitglieder und Weiterbildungsinstitute.

In mehr als 50 Fachartikeln präsentiert die Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie (DGSF) systemisches Wissen ihrer Mitglieder der Öffentlichkeit. Die Beiträge sind im neuen DGSF-Wissensportal jederzeit kostenfrei über das Internet abrufbar.

Die Fachartikel des Wissensportals behandeln vor allem Fragen aus der systemischen Beratung, Therapie und Supervision sowie zur Organisationsberatung und -entwicklung oder zum systemischen Coaching. Es gibt theoretische Übersichtsartikel, praxisbezogene methodische Darstellungen, aber auch Projektbeispiele und Fallbeispiele – und selbstverständlich eine Suchfunktion. Etliche Fachartikel entstammen renommierten Zeitschriften wie „Kontext“, „Systema“ oder der „Zeit-

schrift für systemische Therapie“ und sind bislang nur kostenpflichtig erhältlich gewesen. Ebenfalls finden sich Präsentationen und Beiträge aus Büchern im Angebot, das laufend erweitert werden soll.

Mit dem Wissensportal will die DGSF systemische Themen und systemisches Know-how verbreiten und einen Wissenspool den eigenen Mitgliedern und der interessierten Öffentlichkeit zur Verfügung stellen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.systemisch.info>
<http://www.dgsf.org>

News Führung: ein bloßes Lippenbekenntnis?

Studie: Schlechte Führung wird toleriert, wenn die Zahlen stimmen.

Nicht selten wird schlechtes Führungsverhalten der oberen Führungskräfte von der Geschäftsleitung geduldet – sofern das operative Ergebnis stimmt. Zu diesem Resultat kommt eine aktuelle Studie der Hochschule Osnabrück zum Stellenwert der Personalführung in deutschen Unternehmen.

Im Rahmen der explorativen Studie unter der Leitung der beiden BWL-Professoren Dr. Carsten Steinert und Dr. Dominik Halstrup wurden zwischen Oktober und November

2010 insgesamt 118 zufällig ausgewählte Unternehmen mit einer Mindestmitarbeiteranzahl von mehr als 400 Personen befragt. Dabei zeigt sich, dass zwar bei über 85 Prozent der befragten Unternehmen das Führungsverhalten expliziter Bestandteil von Personalbeurteilungen ist. Allerdings ist die Toleranz gegenüber Schwächen im Führungsverhalten bei mehr als zwei Dritteln aller Befragten recht hoch ausgeprägt – sofern das von den Führungskräften zu verantwortende operative Ergebnis stimmt.

Differenziert nach einzelnen Komponenten zeigt sich, dass dem operativen Ergebnis im Durchschnitt

mehr als 90 Prozent einen „sehr hohen“ oder „bedeutenden“ Stellenwert beimessen; beim Führungsverhalten sind dies lediglich 45 Prozent. Einen noch geringeren Stellenwert hat die „Fluktuationsrate“ mit 17 Prozent als Komponente in Zielvereinbarungen. Die „Förderung von Mitarbeitern“ hat dagegen mit 57 Prozent noch einen vergleichsweise hohen Stellenwert. Auf die Frage nach den Hauptgründen für Trennungen von Führungskräften gaben 82 Prozent der hierzu befragten Unternehmen an, dass schlechtes Führungsverhalten für sie kein Anlass für eine Trennung ist. Die Hauptgründe für Trennungen werden von fast 50 Prozent in „per-

sönlichen Gründen“ oder in einem „schlechten operativen Ergebnis“ gesehen. Letzteres ist für 42 Prozent Anlass für eine Trennung.

Einen Grund für die geringe Wertschätzung einer guten Personalführung sieht Steinert laut Financial Times Deutschland (FTD) darin, dass viele Führungskräfte nicht als solche ausgebildet seien: „Seminare und Entwicklungsprogramme werden von ihnen nicht wahrgenommen. Die Angebote werden von den Ge-

schäftsführern nicht als wichtig eingestuft.“ So lernt der Mitarbeiter am zahlengetriebenen Modell – was allerdings Folgen habe: Die schlechte Personalführung produziere Reibungsverluste bis hin zu „inneren Kündigungen“. „Wenn Führung für das Top-Management keine Rolle spielt, fühlt sich die mittlere Ebene schlecht behandelt“, so Steinert laut FTD.

Im Interview mit der Zeitschrift „Wertepaxis“ (3/11) äußert sich der re-

nommierte Münchener Sozialpsychologe Professor Dr. Dieter Frey aktuell ebenfalls kritisch über deutsche Manager: „Der partizipative, argumentative, kommunikative, wertschätzende Führungsstil ist einfach nicht flächendeckend ausgebreitet.“ Für Innovationen sei eine partnerschaftlich orientierte Unternehmenskultur und eine ethikorientierte Mitarbeiterführung die wichtigste Grundlage. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.hs-osnabrueck.de/1029+M550aae24d96.html?&L=0>

<http://www.ftd.de/karriere-management/management/:management-studie-chefs-kaum-an-guter-personalfuehrung-interessiert/60090989.html>

<http://www.wertepaxis.de>

News Warum Coaching sinnvoll ist

Christopher Rauen über Burn-out und Coaching-to-go.

Im Interview mit Janina Harder äußert sich Coach Christopher Rauen in der „Welt am Sonntag“ über Burn-out, Existenzängste sowie Coa-

ching-to-go. Unter anderem beantwortet er die Frage, was ein Coach bietet, was andere Gesprächspartner nicht haben: „Ein Coach ist ein neutraler Feedbackgeber. Freunde sagen oft nicht die Wahrheit, weil sie nicht verletzen wollen oder selbst ei-

gene Interessen verfolgen. Der Coach ist ein soziales Korrektiv. Er macht wie ein Sparringspartner fit für den Alltag und Herausforderungen.“ (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.welt.de/print/wams/vermischtes/article13543539/Wichtig-ist-herauszufinden-wer-man-ist.html>

News Burn-out? „Fit für Job und Leben“

DVD-Gesundheitsmagazin rund um Burn-out, Prävention und konkrete Hilfen.

Ein neues Angebot der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und Chemische Industrie (BG RCI) bietet in knapp zwanzig Minuten eine interessante Mischung aus Informatio-

nen und Tipps rund ums Thema Burn-out. Das Feld wird in mehreren Filmen aufgerollt. Zunächst geht es aus medizinischer Sicht um Ursachen, Therapie und Prävention. Hier beeindrucken neue Erkenntnisse der Neurowissenschaften. Dann kommen Betroffene zu Wort und der Kontext in Unternehmen wird darge-

stellt. In weiteren Teilen werden Übungen in Achtsamkeitsmeditation vorgestellt – inklusive konkreter Übungsanleitung.

Auf der Website der Berufsgenossenschaft finden sich noch weitere Informationen rund um das Thema Gesundheit. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.stbg.de/site.aspx?url=medien/video/fit9.htm>

News Wie passen Arbeit und Leben zusammen?

Interdisziplinäres Forschungsprojekt zum Thema „Work-Life-Balance“.

„Die Frage, wie man ‚gut‘ arbeiten und dabei auch noch ‚gut‘ leben kann, ist aktueller denn je und sie stellt sich nicht mehr ‚nur‘ erwerbstätigen Frauen, sondern auch vielen Männern.“ In dem vom BMBF geförderten Forschungsprojekt „Lanceo – balanceorientierte Leistungspolitik“ untersucht ein interdisziplinäres Forschungsteam, wie betriebliche Anforderungen und die Ressourcen und Bedürfnisse der individuellen Beschäftigten besser miteinander in Einklang gebracht werden können. „Lanceo“ hat nun eine erste Trendanalyse auf der Basis einer Online-Befragung von Beschäftigten („Balance-Check“) und qualitativer Interviews mit Experten („Trend-Scout“) vorgelegt.

Das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben wird von den befragten Berufstätigen („Balance-Check“) nicht nur als konfliktreich, sondern auch als bereichernd erleben. Die Bereicherungen werden insgesamt sogar stärker wahrgenommen als die Konflikte. Während sich Arbeit und Privatleben gegenseitig gleich stark bereichern, werden negative Auswirkungen insbesondere von der Erwerbsarbeit auf das Privatleben wahrgenommen. Ein genauere Blick auf die negativen Auswirkungen der Erwerbsarbeit auf das Privatleben zeigt, dass es sich dabei keinesfalls nur um zeitbasierte Konflikte handelt. Es sind oft beanspruchungsbasierte Konflikte (z.B. Erschöpfung).

Galt lange Zeit die Vereinbarkeitsproblematik von Erwerbsarbeit und Privatleben vor allem als Problem erwerbstätiger Mütter – resultierend aus der Mehrfachbelastung von Beruf, Familie und Haushalt – finden die Forscher heute keine Signifikanz mehr für persönliche Merkmale wie Alter, Geschlecht oder Kinder. Ein Zusammenhang zeigt sich allerdings zu den Arbeitsbedingungen – konkret der Häufigkeit von ungeplanten Arbeitsunterbrechungen: Je weniger planbar die Arbeit ist, desto weniger stabil ist auch das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Privatleben. Und das hat Auswirkungen: Je höher das Maß an Konflikten ist, desto geringer wird die Lebenszufriedenheit und desto weniger werden Beschäftigte den Erwartungen in Arbeits- und Privatleben gerecht – und umgekehrt.

Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten nehmen nach einvernehmlicher Meinung der betrieblichen Experten („Trend-Scout“) ständig zu. Unstrittig ist in deren Augen auch, dass die Work-Life-Balance der Beschäftigten zunehmend zum Problem wird: für diese selbst, aber auch für die Unternehmen. Doch den Zusammenhang zwischen betrieblicher Leistungspolitik einerseits und der Work-Life-Balance der Beschäftigten andererseits sehen sie nicht. Die Spielräume zur Gestaltung der betrieblichen Leistungspolitik werden eh als nicht besonders groß eingeschätzt.

Klassische Instrumentarien zur Begrenzung des Leistungsdrucks (z.B. Arbeitszeitpolitik) laufen inzwischen offenbar ins Leere. Die Beschäftigten werden stattdessen zum

Selbstmanagement systematischer Überlastung gezwungen; und so oft mit dem Problem alleine gelassen. Zugleich versucht man in manchen Branchen, und in manchen auch schon länger, dieses „Selbstmanagement“ mittels leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgeltsystemen zu forcieren. Doch inzwischen treten die Folgeprobleme solcher (neuer) Leistungspolitik deutlich hervor: Nicht nur gesundheitliche (insbesondere psychische) Belastungen und Demotivation, sondern auch Fehlsteuerungen des Verhaltens von Beschäftigten finden sich offenbar nicht selten. Einige Unternehmen rudern daher schon wieder zurück – ohne dass man eine eindeutige Alternative zur Problemlösung anbieten könnte.

In der klassischen Wahrnehmung hatten nicht die Betriebe ein Problem mit der Work-Life-Balance, sondern die Beschäftigten. Die dreht sich jetzt um 180 Grad, denn bei dünner Personaldecke und geringen zeitlichen Spielräumen wird es dort schnell „eng“. Zudem droht schon unmittelbar der „demografische Faktor“. In der Konkurrenz um gesuchte Arbeitskräfte (Stichwort: Fachkräftemangel) sehen die Unternehmen inzwischen Maßnahmen zur Work-Life-Balance als wichtiges Marketingargument. Die Forscher halten sich mit einer Wertung zurück, doch wird deutlich, dass der Verweis auf Betriebskindergärten und familienfreundliche Arbeitszeiten beim Thema Work-Life-Balance heute schon nur noch Makulatur ist. Die Unternehmen und die Gesellschaft werden schnell und radikal umdenken müssen. (tw)

Weitere Informationen:

http://www.lanceo.de/files/lanceo_brosch_re_lay_v3_downloadversion.pdf

News Das Ende der Alpha-Tiere

Von-Rundstedt-Studie: Mitarbeiterorientierte Kommunikatoren gesucht.

Arbeitnehmer wünschen sich keine egozentrischen Alpha-Tiere als Chefs, resümiert Haufe-Online mit Bezug auf eine aktuelle Studie, für die 6.800 Arbeitnehmer in elf Ländern (Deutschland, Belgien, England, Frankreich, Italien, Kanada, Polen, Rumänien, Russland, Spanien, USA) im Auftrag von von Rundstedt HR Partners in Zusammenarbeit mit dem internationalen Berater Netzwerk BPI Group repräsentativ befragt wurden.

Führungskräfte sollen aus Sicht der Arbeitnehmer

- planen und organisieren (45 %)
- einbinden und motivieren (38 %)
- kommunizieren und Entscheidungen erklären können (36 %)
- selbstsicher auftreten (30 %) und
- gute Arbeit anerkennt (30 %).

Was Mitarbeiter an ihren Führungskräften überhaupt nicht gut finden

- Weiterdelegieren ohne den Fortgang zu kontrollieren (41 %)
- sich ausschließlich auf die eigene Intuition (38 %) und das eigene Fachwissen (27 %) verlassen.

„Die Rolle des Managers wandelt sich“, so Sophia von Rundstedt, geschäftsführende Gesellschafterin bei von Rundstedt HR Partners. „Bislang galt an der Spitze, dass Wissen Macht ist. Heute gilt es zunehmend, Wissen zu teilen und sich zu vernetzen. Führungskräfte müssen deshalb mehr denn je die Fähigkeit mitbringen, zwischen unterschiedlichen Parteien zu vermitteln und Interessen zu koordinieren, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen. Immer mehr Führungskräfte nutzen daher den Austausch mit Sparringspartnern und Coaching-Angebote, um ihre kommunikativen Fähigkeiten weiter auszubauen“. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.haufe.de>

<http://www.rundstedt.de>

News Wandlung statt Sitzung

Coaching auf dem Golfplatz, im Wald oder auf der Skipiste. Hauptsache: in Bewegung.

Fernab vom Daily Business, jenseits des üblichen Bürosettings, so die These, fällt es leichter, die eigene Position zu überdenken und neue Sichtweisen zu entwickeln. Doch was können Coachings in Bewegung konkret leisten, fragt Nina Peters in der aktuellen Ausgabe managerSeminare (9/11).

Coaching beim Wandern, Bogenschießen, Golfen, Klettern, Boxen oder Skifahren. Sogar beim Seiltanzen soll es möglich sein. „Bewegung erleichtert den Gedankengang“, zitiert Peters den „Wander-Coach“ Christian Maier, der solche Outdoor-Angebote macht. Und mit Aristoteles oder Nietzsche lassen sich noch berühmte Gewährsmänner anführen. Ebenso könnte man auf die Jahrhunderte alte Wallfahrtspraxis der großen Religionen hinweisen. Die

ansonsten gern zitierten „neueren Forschungsergebnisse“ geben sehr viel mehr denn auch nicht her, muss Pädagogikprofessor Thomas Eberle (Uni Erlangen-Nürnberg) einräumen. Coaching beim Joggen oder Boxen ist aber nicht für jeden oder jedes Anliegen etwas: „Das Thema entscheidet das Beratungs-Setting“, zitiert die Autorin Dr. Kai Hoffmann. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.managerseminare.de>

News Die führenden Köpfe im Personalwesen

Zum fünften Mal hat das „Personalmagazin“ die Persönlichkeiten ermittelt, die das Personalwesen in Deutschland voran bringen.

Nach einem dreigliedrigen Verfahren aus Leserbefragung, Experteninterviews und Redaktionsvotum stehen die „40 führenden Köpfe“ 2011 fest. Die Beurteilungskriterien: Sie oder er

- hat Vorbildcharakter für andere,
- nimmt breitenwirksam Einfluss auf die Meinungsbildung,
- hat ein Thema vorangebracht,
- ist ein Machtfaktor,

Ausgabe 2011-09, Jg. 11

- steht möglichst aktiv im Berufsleben,
- repräsentiert die Arbeitgeberseite (ausgenommen davon sind Richter).

Immerhin 13 neue Köpfe haben es bei der fünften Auflage in die Liste geschafft. Das „Personalmagazin“ veröffentlicht die Namen und Hintergründe in Heft 9/11 ausführlich. Hier der Überblick:

Die Manager: Siegfried Baumeister (Voss Automotive; neu), Angelika Dammann (bis 6/2011 bei SAP; neu), Wolfgang Göbel (Mc Donald's; neu), Harald Krüger (BMW Group; neu), Stefan Lauer (Lufthansa), Gunther Olesch (Phoenix Contact), Michael Prochaska (Haniel; neu),

Thomas Sattelberger (Deutsche Telekom), Joachim Sauer (Airbus; neu), Margret Suckale (BASF).

Die Berater: Christoph Beck (Fachhochschule Koblenz), Martin Claßen (People Consulting), Gerold Frick (bis 9/2011 bei DGFP), Frank Hauser (Great Place to Work), Gero Hesse (Medienfabrik Gütersloh; neu), Wolfgang Jäger (FH Wiesbaden, Dr. Jäger Management-Beratung), Walter Jochmann (Kienbaum), Roswita Königswieser (Königswieser & Network), Rainer Strack (Boston Consulting Group), Armin Trost (HS Furtwangen, Promerit).

Die Personalforscher: Heike Bruch (Uni St. Gallen), Dieter Frey (Uni München; neu), Gerald Hüther (Uni

Göttingen und Mannheim; neu), Rüdiger Kabst (Universität Gießen), Jutta Rump (FH Ludwigshafen), Christian Scholz (Uni Saarbrücken), Heinz Schuler (Uni Hohenheim), Dirk Sliwka (Uni zu Köln).

Die Juristen: Georg Annuß (Kanzlei Noerr LLP), Jobst-Hubertus Bauer (Kanzlei Gleiss Lutz), Klaus Bepler (Bundesarbeitsgericht; neu), Björn Gaul (Kanzlei CMS Hasche Sigle), Martin Henssler (Uni zu Köln), Hans-Joachim Kanzler (Bundesfinanzhof; neu), Mark Lembke (Kanzlei Greenfort; neu), Ulrich Preis, (Uni zu Köln), Volker Rieble (Uni München), Ingrid Schmidt (Bundesarbeitsgericht), Gregor Thüsing (Uni Bonn), Thomas Ubber (Kanzlei Allen & Overy LLP; neu). (tw)

Weitere Informationen:

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

News Reflections in Leadership Coaching

Call for Papers: 3rd ESMT Coaching Colloquium.

Das Center for Leadership Development Research an der European School of Management and Technology (ESMT) in Berlin und das Kets de Vries Institute (KDVI) in London laden unter dem Motto „Sex, Money, Happiness, and Death“ am 16. und 17. 2011 De-

zember nach Berlin zum 3. ESMT Coaching Colloquium ein.

Die Veranstaltung soll – wie schon in der Vergangenheit – Wissenschaftlern, Coaches, HR-Profis und Managementberater ansprechen, Wissen, Fertigkeiten und das Netzwerk zu erweitern. Geplant ist die konkrete Arbeit mit Fällen, die Teilnehmer zur Verfügung stellen – also quasi ein Laboratorium. Neu ist die geplante

Verleihung eines „Best Coaching Case Awards“.

Potenzielle Teilnehmer können sich mit einer Falldarstellung bis zum 30. 8. bei Andreas Bernhardt bewerben: coaching@esmt.org. Die Veranstalter begutachtet diese Paper und wählen für die Präsentation auf dem Colloquium aus. Es werden wenige nicht präsentierende Beobachter zugelassen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.esmt.org>

News Führung: nicht mehr Position, sondern Prozess

Coach Amel Karboul: Warum die arabische Revolution unsere zukünftige Welt widerspiegelt.

„Das Internet wird unsere Gesellschaft so grundlegend verändern, wie der Buchdruck die Aufklärung ermöglicht hat,“ resümiert Coach

Amel Karboul in einem aktuellen Beitrag für die Zeitschrift „Profile“ (Nr. 21/2011). Sie beschreibt eindrücklich, wie sie selbst die Umwälzungen in ihrem Heimatland Tunesien verfolgt und via Facebook und Twitter begleitet hat – und welche Schlüsse sie daraus zieht: „Die

Kombination aus Infragestellen von Autoritäten und günstiger, weltweiter Verfügbarkeit von Informationen sowie einer fast nicht zensierbaren Kommunikation erzeugen einen Paradigmenwechsel, in dem Führung nicht mehr oben stattfinden wird, sondern überall.“

Damit schließt sie sich ausdrücklich dem bahnbrechenden Buchtitel von Barbara Kellerman (John F.

Kennedy School of Government at Harvard University) an: „Follower-

ship: How followers are creating change and changing leaders.“ (tw)

Weitere Informationen: <http://www.ehp-koeln.de/zeitschriften/profile.php>
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/1422103684/cr>
http://www.coaching-magazin.de/archiv/2011/rauen_coaching-magazin_2011-02.pdf

News Coaching für Politiker

Coaching ist in der Politik noch wenig verbreitet, doch es tut sich einiges.

So bieten politische Parteien und Stiftungen schon länger Fortbildungen und Trainings für Politiker an. Neu ist der Trend, diese mit Coaching-Elementen anzureichern. Aber Coaches stellen sich auch häufiger

auf Politiker als neue Zielgruppe ein. Trendsetter: natürlich die USA. Was sind die Themen? Coach und Buchautorin Elke Esders beleuchtet in der September-Ausgabe von „Training aktuell“ das Feld. Politikern brennen individuelle Herausforderungen im Arbeitsalltag ebenso unter den Nägeln wie Otto Normalarbeitstätigem. Als Führungskräfte kämpfen sie natürlich mit dem „Ein-

sam an der Spitze“-Syndrom. Sie müssen Entscheidungen in schwierigen Situationen treffen und mit persönlichen Anfeindungen und Difframationen umgehen können. Dazu gehören Verhandlungsgeschick und Führungsqualitäten. Speziell wird es dann beim Thema On-, aber auch beim Off-Boarding - denn ihr Mandat ist befristet. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.managerseminare.de/Trainingaktuell>
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3525403313/cr>

News Frauen in Führungsetagen

Studie: Viele Karrierefrauen um die 50 ziehen eine bittere Bilanz.

Frauenförderung ist en vogue, seit Neuestem auch, um mit der Resource Akademikerinnen den demografisch bedingten Fachkräftemangel abzufedern. Doch die Pioniere, Managerinnen um die 50 Jahre, blicken abgeklärt auf ihre Laufbahnen zurück, hat die Soziologin Christiane Funken von der TU Berlin herausgefunden.

Manager-magazin-Redakteurin Eva Buchhorn berichtet über die Studie im Auftrag des Bundesfrauenministeriums. In Tiefeninterviews nahmen 30 Managerinnen zwischen

45 und 55 Stellung. Die Mehrheit der befragten Managerinnen hat keine Kinder und lebt überdies in unkonventionellen und teils anstrengenden Beziehungen. Der Anteil der Doppelkarrieren und der getrennten Wohnsitze ist hoch. Die Frauen haben zwar Karriere gemacht – sind allerdings nicht an die Spitze vorgestoßen. Dort, in den Vorstandspeditionen und Aufsichtsratsposten, sitzen die gleichaltrigen Männer. „Das Erreichte steht aus Sicht der Frauen häufig in keinem Zusammenhang zu den erbrachten Opfern“, fasst die Forscherin die Stimmung zusammen.

Die Gründe für die Stagnation ihrer Karrieren sehen die Frauen aber auch bei sich selbst. Mehrheitlich haben sie primär „interessante Aufgaben“ gesucht und nicht die Karriere. Als sie solche Ambitionen entwickelten, war es bereits zu spät. Die Männer hatten die Sessel schon besetzt.

Der Befund ist brisant, denn laut Studie des European Women's Management Development Network (EWMD) plant ein Drittel der Frauen den Ausstieg und sucht neue Aufgaben im Ehrenamt oder dem dritten Sektor. Ein weiteres Drittel habe innerlich gekündigt. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,783046,00.html>

News Wer bin ich, und wenn ja, wann?

Studie: Lebensereignisse verändern die Persönlichkeit.

Die wissenschaftliche Psychologie definiert Persönlichkeit als überdauernd stabil. Diese Lehrmeinung ist nun erschüttert worden. Nicht nur die Gene prägen die Persönlichkeit, sie ändert sich auch durch Lebensereignisse. Das ist das zentrale Ergebnis einer Studie auf der Grundlage von Daten des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP), die jetzt im „Journal of Personality and Social Psychology“ erschienen ist. „Menschen verändern sich im Laufe des Lebens, insbesondere bis zu einem Alter von 30 Jahren und ab einem Alter von 70 Jahren“, so Ko-Autorin Jule Specht von der Universität Leipzig.

Specht und ihre Kollegen Boris Egloff und Stefan C. Schmukle hatten in ihrer auf dem anerkannten Big-Five-Persönlichkeitsmodell fußenden Längsschnittstudie erstmals anhand einer repräsentativen Stichprobe von mehr als 15.000 Befragten untersucht, wie Lebensereignisse die Persönlichkeit beeinflussen. Zu diesen Lebensereignissen zählen zum Beispiel der erste Job, die Heirat, die Geburt eines Kindes und der Eintritt in die Rente.

„Die SOEP-Daten zeigen, dass sich einschneidende Erlebnisse deutlich auf die Persönlichkeit auswirken“, so Forscherin Specht. Junge Erwachsene werden zum Beispiel gewissenhafter, wenn sie ihre erste Arbeitsstelle antreten. Wenn Menschen in Rente gehen, lässt diese

Gewissenhaftigkeit wieder nach. Nach der Heirat sinkt bei den meisten Menschen die Offenheit für Erfahrungen. Kommt es allerdings zu einer Trennung, werden zumindest die Männer wieder offener. „Umgekehrt hat die Persönlichkeit eines Menschen auch einen Einfluss darauf, ob bestimmte Lebensereignisse eintreten oder nicht“, sagt Specht. Extravertierte Menschen ziehen zum Beispiel eher mit ihrem Partner zusammen als introvertierte.

Das Sozio-oekonomische Panel (SOEP) ist die größte und am längsten laufende multidisziplinäre Langzeitstudie in Deutschland, angesiedelt am Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) in Berlin. (tw)

Weitere Informationen:

<http://psycnet.apa.org/psycinfo/2011-18537-001/>

News Burnout – Arbeiten bis zum Umfallen

ZDFzoom-Dokumentation über „ein trauriges und teures Gesellschaftsphänomen“.

Am Mittwoch (31. August 2011, 22.45 Uhr) lief im ZDF die Dokumentation „Arbeiten bis zum Umfallen – Volksleiden Burnout“ von Annette Hoth. Sie stellte Polizeihauptkommissar Lothar Riemer vor, der einen Burnout erlebt und durchlitten hat. Der Bayer koordinierte in Berlin den deutschen Polizeieinsatz in Afghanistan. Stellen wurden gestrichen, die Arbeitsbelastung nahm ständig zu: „Man will nicht als Versager dastehen. Und seine Kollegen will man auch nicht im Stich lassen.“ Irgendwann konnte Riemer nicht mehr

schlafen, bekam Magenprobleme, Herzrhythmusstörungen, hohen Blutdruck. Damals dachte er noch, der bevorstehende Urlaub würde ihn retten. „Während des Urlaubs war es dann so schlimm, dass ich gedacht habe, ich pack' den nächsten Tag nicht mehr.“ Die Diagnose: Burnout. Neun Monate lang war er krankgeschrieben. Jetzt ist er wieder im Dienst, wenn auch in einem anderen Job: Er unterrichtet Kriminalistik an der Polizeischule Dachau. Denn eine Lektion hat der 51-Jährige lernen müssen: „Man kann nicht einfach wieder zurück und meinen, alles ist wieder gut. Sich das einzugestehen ist das Schwerste.“

Annette Hoth besucht die Flugsicherung, geht mit Therapiegruppen auf die Reise zur Achtsamkeit in die Natur und absolviert einen schwierigen Hochseilparcour. Und dann liefert sie auch noch ein schönes Beispiel zum Stichwort Prävention:

Oliver Maassen, Personalchef der Hypovereinsbank, hat sich ein ehrgeiziges Ziel gesetzt: die Verbesserung der Unternehmenskultur, ein menschlicheres Arbeitsklima. „Mir geht es nicht darum, ein bisschen Kosmetik zu betreiben, sondern an die Ursachen der veränderten Arbeitswelt heranzugehen“, sagt Maassen. (tw)

Der ZDF-Beitrag (28:56 Min.) ist in der ZDFmediathek weiterhin abrufbar:

<http://www.zdf.de/ZDFmediathek/beitrag/video/1423870/ZDFzoom-Arbeiten-bis-zum-Umfallen?bc=sts;stt#/beitrag/video/1423870/ZDFzoom-Arbeiten-bis-zum-Umfallen>

Ausgabe 2011-09, Jg. 11

News Ein Coach ist kein Guru

Management-Berater Dr. Rüdiger Klepsch erklärt, warum Coaching nichts mit Psychotherapie zu tun hat und woran man abstruse Praktiken erkennt.

„Bis man eine Gruppen-Weiterbildungsveranstaltung gefunden hat, die auf das persönliche Anliegen zugeschnitten ist, hat man

bereits das nächste Problem anderer Natur an den Hacken. Coaching dagegen ist zeitnah zu organisieren. Es ist eine Begleitung auf Zeit. Es ist kein Training, kann aber Trainingselemente beinhalten. Und: Coaching ist kein Coaching. Es ist keine Psychotherapie, sollte aber der Selbsterfahrung dienen.“

Dr. Rüdiger Klepsch erklärt auf [spiegel-online](#), warum die Suche nach dem richtigen Coach schwierig ist, und dass deren Qualifikation schwer abzulesen sei. „Da bleiben nur ein paar Testfragen und der gesunde Menschenverstand“, so Dr. Klepsch. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/0,1518,784136,00.html>

News „Arbeitstechnik“: Systemische Fragen

Beitrag in der Financial Times Deutschland.

„Eine sehr hilfreiche Methode, um Licht in ein Problemfeld zu bringen, sind sogenannte systemische Fragen. Wer die wahren Ursachen eines Problems erkennen will, muss genau hinschauen; er muss hinterfragen. Insbesondere muss er er-

kennen, dass sichtbare Probleme meist nur ein kleiner Ausschnitt aus einem umfassenden System sind“, so Dr. Jürgen Fleig in seinem Beitrag für die FTd.

Systemische Fragen dienen dazu, herauszubekommen, „was sich alles hinter einem vordergründigen Problem verbirgt. Man will außerdem

mehr über das Denken, das Wollen und das Fühlen eines Gesprächspartners oder von betroffenen Bezugsgruppen erfahren“, versucht sich der FTd-Autor und Herausgeber des Portals [business-wissen.de](#) an einer anspruchsvollen Beratungsmethode – ohne sie entsprechend systemtheoretisch einzuordnen oder abzuleiten. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.ftd.de/karriere-management/management/:arbeitstechniken-systemische-fragen-loesen-probleme/60098800.html>

<http://www.business-wissen.de/handbuch/systemisches-fragen/>

News Statussymbol Dienstwagen

Streit, Neid, aus dem Ruder laufende Kosten: Eine hochpolitische Frage.

Chefs sprechen ungern darüber. Doch gerade im Mittelstand scheint es viel Ärger um das Statussymbol Dienstwagen zu geben, erläutert David Selbach in „[impulse](#)“. Während es in großen Unternehmen

Dienstwagenordnungen gibt, herrscht im Mittelstand eher Wildwuchs. Und der bereitet irgendwann mehr Unmut als Freude. Das Gezänk vernichtet Produktivität und vergiftet das Klima.

Die Lösung ist eine Car-Policy – sozusagen die „automobile Kleiderordnung der Firma“, wie das Rechtsan-

walt Lutz Fischer aus Lohmar formuliert. Autor Selbach lässt ihn zu Wort kommen sowie Gunter Glück, den Leiter der Kundenbetreuung beim Flottendienstleister Leaseplan. Nach seiner Meinung schafft eine Car-Policy Ordnung, vereinheitlicht den Außenauftritt des Unternehmens und hilft auch, Kosten zu senken. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.impulse.de/auto/:Spezial-Flottenmanagement--Statussymbole/1024089.html>

News Messe „Zukunft Personal“

Zum 12. Mal. Was ist für Coaches dabei?

Europas größte Messe für Personalmanagement „Zukunft Personal“ kommt vom 20. bis 22. September erneut nach Köln: Es stehen mehr als 220 Vorträge, Seminarkostproben, Podiumsdiskussionen, Keynotes und Public Interviews auf dem Programm. Auf der breitgefächerten Themenpalette dominieren Beiträge zu Personalentwicklung, Recruiting und den Folgen des demografischen Wandels für die Personalarbeit in Unternehmen und Organisationen. Der Messeveranstalter rechnet mit rund 500 Ausstellern und 11.000 bis 12.000 Besuchern.

An allen drei Tagen setzt die Zukunft Personal einen Schwerpunkt, den sie mit Programmpunkten in verschiedenen Foren bedient:

- Am Dienstag können sich Personalentscheider aus Kranken- und Pflegeeinrichtungen in der Reihe „Personal & Gesundheitswirtschaft“ auf den neuesten Stand bringen.
- Praktiker aus den öffentlichen Verwaltungen kommen bei der Reihe „Personal & Verwaltung“ am Mittwoch auf ihre Kosten.
- Die Karriere von HR-Fachleuten vom Einstieg bis zur Führungsriege beleuchtet die Reihe „HR Career“ am Donnerstag.

Ansonsten geht es an allen drei Veranstaltungstagen mehrzünftig (parallel) durch diverse Veranstaltungsformate. Thematisch bleibt dabei

kaum ein Auge trocken, wenn auch einige Themen hervorstechen: Demografischer Wandel & Fachkräftemangel, Personalmarketing & Recruiting, Diversity, Personalbindung & E-Learning – und Social Media natürlich.

Und was ist speziell für Coaches dabei? Zwei Veranstaltungen in der Schiene Praxisforum stechen hervor:

- Professionelles Coaching: Professor Dr. Werner Nothdurft von der Hochschule Fulda referiert am Dienstag (16:30 - 17:00 Uhr, Forum 7, Halle 2.2, O.10) über ein **Weiterbildungsprogramm**, das auf der Grundlage des Studiengangs „Sozialkompetenz“ an der Hochschule Fulda entwickelt wurde.
- Benjamin Schulz, Geschäftsführer der WerdeWelt GmbH & Coach, beleuchtet am Donnerstag (16:30 - 17:00 Uhr, Forum 6, Halle 2.1, M.15) die These „Praxisorientierte Maßnahmen zur profilscharfen Positionierung im Markt sind unerlässlich“ und stellt den Teilnehmern wichtige Vermarktungsfaktoren für Trainer und Coaches vor.

Auf den beiden „Aktionsflächen Training“ (T.05 & P.45) werden durchgehend „Kostproben aus dem Programm einzelner Trainer“ präsentiert. Diverse Verbände lassen sich mit ihren Ständen in Halle 2.2 finden, beispielsweise:

- BDVT – Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (R.09)
- DGSv – Deutsche Gesellschaft für Supervision (R.14 C)
- dcvt – Deutscher Verband für Coaching und Training (Q.31)
- DVNLP – Deutscher Verband für Neuro-Linguistisches Programmieren (U.17)

Es werden auch wieder diverse Preise verliehen:

- 2. Leonardo – European Corporate Learning Award: Die Verleihung findet am Dienstag, 12.30 Uhr, im Keynote Forum, Halle 3.2, D.06, statt. Geehrt wird 2011 der Wikipedia-Gründer Jimmy Wales.
- 19. Internationaler Deutscher Trainingspreis: Die Verleihung findet am Dienstag, 16:30 Uhr, BDVT-Stand/R.09, Halle 2.2 statt.
- 19. Deutscher Personalwirtschaftspreis: Die Verleihung findet am Mittwoch, 14.30 Uhr, im Forum 6, Halle 2.1, M.15, statt.
- 3. HR Next Generation Award: Die Verleihung findet am Donnerstag, 12:45 Uhr, Forum 8, Halle 2.2, V.10 statt.

Sodann gibt es noch Keynotes, Expert Series, Master Series und den separat stattfindenden 2. Europäischen Fachkongress für E-Learning, Wissensmanagement und Personalentwicklung, „Professional Learning Europe“ und vieles andere mehr. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.zukunft-personal.de>

News Psychische Erkrankungen in der EU

Statistik der EU 2011: 30 Millionen EU-Bürger sind von starken Depressionen betroffen. Diagnostik und Intervention sind unzureichend.

Depressionen sind die häufigste psychische Erkrankung derzeit in Europa (geschätzte 30,3 Mio. Fälle). Es folgen spezifische Phobien (22,7 Mio. Fälle), Somatoforme Störungen,

also körperliche Beschwerden, die sich nicht oder nicht hinreichend auf eine organische Erkrankung zurückführen lassen (20,4 Mio. Fälle) sowie die Alkoholabhängigkeit (14,6

Mio. Fälle). Diese Zahlen kommuniziert das European College of Neuropsychopharmacology (ECNP) via statista.

Zum Vergleich: Das in den Medien gerne gehypte Zappelphilipp-Syndrom Aufmerksamkeitsdefizit-/Hyperaktivitätsstörung (ADHS) wird auf 3,3 Mio. Fälle, Cannabis Abhängigkeit auf 1,4 Mio. Fälle sowie die Anorexia nervosa (Magersucht) auf 0,8 Mio. Fälle geschätzt. Die Gesamt-Einwohnerzahl der EU beträgt 514 Millionen Menschen.

Die zugrunde liegende wissenschaftliche Studie, die von dem Dresdner Psychologen Professor Hans-Ulrich Wittchen geleitet wurde, stellt dramatische Missstände in der Versorgung fest. Weniger als ein Drittel aller Betroffenen würde überhaupt behandelt. Professor Wittchen betont: „Das niedrige Problembewusstsein gekoppelt mit dem Unwissen über das wahre Ausmaß hinsichtlich Häufigkeit, Belastungen und Kosten psychischer Störungen in allen Gesellschaften und Schichten, ist das

zentrales Hindernis für die Bewältigung dieser Herausforderung. Es bedarf einerseits einer deutlichen Erhöhung der nationalen und europäischen Forschungsbudgets um die Ursachen-, Präventions- und Behandlungsforschung zu intensivieren. Andererseits sind zusätzlich der Ausbau der Behandlungsressourcen für psychische Störungen und verbesserte Zuweisungsmodelle erforderlich, um die defizitäre Versorgungssituation unmittelbar zu verbessern.“ (tw)

Weitere Informationen:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/200448/umfrage/fallzahlen-psychische-erkrankungen-in-der-eu--schaetzung/>

http://tu-dresden.de/aktuelles/news/artikel_wittchen/newsarticle_view

News Qualität im Coaching

Teilnehmer gesucht für eine empirische Untersuchung.

Andre Bischof von rheinSinn (Köln) sucht Klienten, die in der Vergangenheit ein Coaching abgeschlossen haben, für eine empirische Untersuchung zum Thema „Qualität im Coaching“. Die Teilnehmer tragen dazu

bei, eine ausreichend große Stichprobe für die empirische Untersuchung eines Themas zu bilden, zu dem es bislang wenig gesicherte Erkenntnisse gibt – und leisten damit einen Beitrag zu wertvoller Grundlagenforschung.

Das Ausfüllen dauert ca. 10 Min. Die Antworten werden vertraulich be-

handelt, es werden keine personenbezogenen oder personenbeziehbaren Daten erhoben. Eine Weiterleitung dieser Anfrage an Coaching-Klienten im Umfeld ist erwünscht. Bei Fragen steht Andre Bischof per Mail zur Verfügung: andre.bischof@rheinsinn.de. (tw)

Weitere Informationen:

<http://umfrage.rheinsinn.de/index.php?sid=94223&lang=de&94223X87X829=cnl>

News Ungeliebte Hochbegabte

Sie haben einen IQ, der über 130 liegt. Viele scheitern im Beruf.

Etwa zwei Prozent der Bevölkerung oder 1,6 Millionen Menschen sind hochbegabt. Sie verarbeiten Informationen viel schneller, lösen Probleme rascher, brauchen meist ein schnelleres Arbeitstempo. Da sind Konflikte mit den Kollegen und Vorgesetzten vorprogrammiert. „Es ist ja

nicht nur wunderbar, hochbegabt zu sein – es kann ja auch ein Stigma sein“, so Psychologe und Coach Detlef Scheer im Interview mit Zeitonline.

Denn die meisten Unternehmen haben keinen Plan, wie sie mit hochbegabten Mitarbeitern umgehen sollen. Auch die Spezialisten in den Personalabteilungen kümmern sich

lieber um die Masse der „Normalen“. „Ich rate meinen Klienten daher, wie übrigens auch den Nichthochbegabten, wenn sie Probleme haben mit Kollegen oder Chefs, ihrer Umgebung eine Gebrauchsanweisung von sich zu geben. Das räumt eine Menge Missverständnisse aus“, resümiert Coach Scheer. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.zeit.de/karriere/beruf/2011-08/interview-hochbegabte-scheer>

News Coaching bei Change Management-Prozessen

Studie der Universität Heidelberg: Teilnehmer gesucht.

Das Managen von Veränderungsprozessen kann bei Führungskräften zu Unsicherheiten führen, sowohl im Führungsverhalten als auch im Hinblick auf das Selbstmanagement, zeigen Studien. Unter organisationalen Veränderungsprozessen werden im Forschungsprojekt „Coaching im Kontext von Veränderungsprozessen“ der Abteilung Arbeits- und Organisationspsychologie bereichs-

übergreifende Umstrukturierungsmaßnahmen verstanden, wohingegen mit personalen Veränderungen zum Beispiel der Wechsel in eine neue Funktion oder Abteilung oder an einen anderen Standort gemeint ist.

Das Ziel der wissenschaftlichen Untersuchung unter Leitung von Dr. Alexandra Michel und Professor Dr. Karlheinz Sonntag ist es, diejenigen Faktoren zu identifizieren, die für ein erfolgreiches und wirkungsvolles

Change-Coaching entscheidend sind. Coaches und Führungskräfte werden gesucht, die bereit sind, im Zeitraum September/Oktober 2011 an einem Experteninterview (Dauer ca. 30 Min.) teilzunehmen. Alle Äußerungen werden natürlich streng vertraulich behandelt. Bei Interesse werden die Teilnehmer über die Ergebnisse der Untersuchung informiert. (tw)

Weitere Informationen:

<http://coaching-forschung.uni-hd.de/>

News Helfer in der Not

„Schnittfeld-Qualifikation“: Was ein guter Coach mitbringen muss.

Ein guter Coach verbindet im Idealfall Kenntnisse der Human-, Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften mit fundiertem Know-how

aus der Beratung. „Auf diese Weise kann er die Prozesse und Strukturen von Führungsebenen analysieren, ziel- und lösungsorientiert denken, argumentieren und arbeiten“, so Coach Christopher Rauen im Hamburger Abendblatt. Anforderungen an

eine Coach-Ausbildung, Methoden, Ablauf und Ziele eines Coachings sowie Buchtipps werden von der Autorin Hedda Möller präsentiert. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.abendblatt.de/wirtschaft/karriere/article2020463/Helfer-in-der-Not.html>

5. Rezensionen von Coaching-Büchern

Die von uns geführte **Gesamtliste der Coaching-Literatur** umfasst inzwischen 1.297 Einträge und 230 Rezensionen von Coaching-Büchern.



Biech, Elaine (2010).
10 Schritte zum Erfolg als Trainer, Berater, Coach. Die wichtigsten Schlüsselemente für den Trainingserfolg.

Offenbach: GABAL.
ISBN: 978-3-86936-130-7
200 S., 29,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3869361301/cr>

Rezension von Anne Rocholl:
In ihrem Buch bündelt Elaine Biech das geballte Erfahrungswissen ihrer jahrelangen Trainertätigkeit. Auf 200 Seiten erfährt der Leser nicht nur praktische Tipps und Tricks für ein gelungenes Training, sondern wird auch mit reichlich Hintergrundwissen – z.B. zur Erwachsenenpädagogik – versorgt. Dabei wird deutlich, dass die Autorin einen enorm hohen Anspruch nicht nur an sich selbst, sondern an den Beruf des Trainers, Beraters oder Coaches generell stellt.

Bereits in der Einleitung stellt Biech eine umfangreiche Liste wichtiger Merkmale eines erfolgreichen Trainers auf, die den ein oder andern

hoch motivierten Trainer-Neuling recht unsanft aus dem Traum vom locker-leicht-lukrativen Trainer-Leben reißt. Denn die hier aufgeführten Erfolgscharakteristika beschreiben eine Art Superhelden der emotional-sozial-intellektuell-charismatischen Superlative.

Doch auch für Normalsterbliche, die solch hohe Erwartungen nicht erfüllen können, bietet die Lektüre viele spannende Erkenntnisse und praktische Tipps. Biech stellt zwar explizit klar, dass sie mit ihrem Buch nicht nur Trainer, sondern auch Berater und Coaches ansprechen möchte. Die aufgeführten Beispiele und viele ihrer Tipps sind jedoch vornehmlich für Gruppentrainings geeignet und lassen sich nur bedingt auf die 1:1-Situation eines Coachings übertragen.

Jedes Kapitel beginnt mit einem ganz knappen Überblick der folgenden Inhalte. Besonders wichtige Passagen werden in Merksätzen hervorgehoben. Zum Schluss jedes Kapitels werden die wesentlichen Punkte nochmals zusammengefasst. Darüber hinaus sorgen zahlreiche Tabellen, Checklisten und Arbeitsblätter für eine klare Strukturierung.

Im ersten Kapitel wird die eigene Rolle als Trainer zunächst vor dem Hintergrund geschichtlicher Meilensteine des Lehrens betrachtet – von Lao-Tse bis zu motivationspsychologischen Erkenntnissen von Herzberg. Im zweiten Kapitel behandelt Biech ein allzu oft vernachlässigtes Thema: Den Bezug der Schulung zu den Zielen und Werten der Organisation und die Erwartungen des Auftraggebers, mit der Schulung eine Rendite zu erzielen. Zwar wird in vielen Ratgebern darauf hingewiesen, dass die volle Unterstützung des Managements für eine erfolgreiche Trainingsmaßnahme unbedingt notwendig ist. Dass diese Unterstützung aber ganz klar damit zusam-

menhngt, inwieweit das Top-Management den Mehrwert einer Schulung in Bezug auf die übergeordneten Unternehmensziele erkennen kann, wird selten so deutlich. Nach einem erleuchtenden Ausflug in die Andragogik geht es an die konkrete Trainingsvorbereitung. Diese fällt nach Maßgabe der Autorin sehr umfangreich aus und deckt fast alle Eventualitäten ab, die während einer Schulung auftreten könnten. So rechnet Biech auch für die Vorbereitungen die zehnfache Schulungszeit – was dies bei einer zweitägigen Schulung  sieben Stunden pro Tag bedeutet, kann sich jeder leicht ausrechnen.

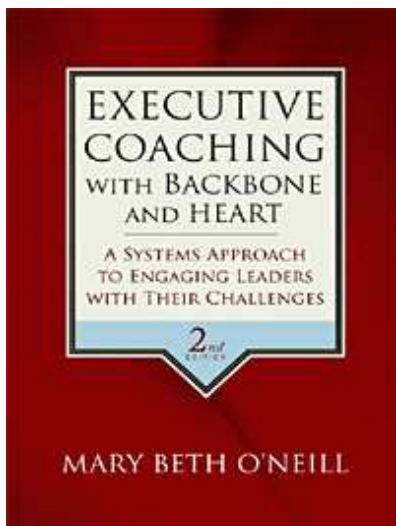
In den folgenden vier Kapiteln steht die gekonnte Vermittlung der gewünschten Inhalte im Vordergrund. Die Autorin stellt dabei den Lernenden in den Mittelpunkt und regt ihre Leser immer wieder dazu an, sich in seine Situation hinein zu denken: Warum sollten die Teilnehmer sich für die vorgetragenen Inhalte interessieren? Was könnte ihre Neugier wecken? Welche Gründe könnten hinter Desinteresse und geringer Motivation stecken? Um eine möglichst objektive Außenperspektive auf die eigene Performance und ein Feedback aus Teilnehmersicht zu erhalten, rt Biech dazu, sich regelmäßig von Trainerkollegen beobachten und beurteilen zu lassen. Nachdem in Kapitel neun bewährte Tipps und Tricks wie Gruppenaufteilung mittels Puzzelteilen oder gekonnte Reaktionen auf kritischen Fragen vermittelt werden, schließt der Ratgeber mit einem Plädoyer für lebenslanges Lernen.

Die im Anhang aufgelisteten Informationsquellen und Literaturempfehlungen sowie das Stichwortverzeichnis ergänzen das insgesamt sehr leserfreundliche Buch noch.

Fazit: Die zehn Schritte zum Erfolg sind eine anregende und sehr infor-

mative Lektüre – weniger für Coaches, aber – für alle Trainer und solche, die es werden wollen. Sicherlich wäre es für das Ansehen des Trainerberufs nur von Vorteil, wenn Biechs Ratgeber zur Standardlektüre eines jeden Personalentwicklers gehören würde, denn eines wird ganz klar: In einem guten Training steckt enorm viel Arbeit!

Anne Rocholl, Berlin
anne.rocholl@web.de



O'Neill, Mary Beth (2007).

Executive Coaching with Backbone and Heart – A Systems Approach to Engaging Leaders with their Challenges (2. Aufl.).

San Francisco: Jossey-Bass.

ISBN: 978-0-7879-8639-1

330 S.; 35,99 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/s/ASIN/0787986399/cr>

Rezension von Dr. Michael Loebbert:

„Hands on!“ – Wer von einem amerikanischen Buch zum Thema Executive-Coaching umsetzbare Praxisanleitung erwartet, wird nicht enttäuscht. Im zweiten Teil wird ein Phasenmodell für den Coaching-Prozess skizziert und im dritten geht es um die Rollengestaltung im Coaching von Verantwortlichen

und um spezifische Herausforderungen, wenn Führungskräfte Coaching als Format in ihr Handlungsspektrum integrieren möchten.

Der Hauptgrund für die Empfehlung ist O'Neills pragmatische Darstellung von zwei Kernkonzepten für Coaching. Sie nennt sie „Signatur Präsenz“ und „System-Perspektive“.

„Präsenz bedeutet, dass Du Dich selbst als Coach, Deine Werte, Deine Leidenschaft, Deine Kreativität, Deine Gefühle und Deine Urteilskraft einbringst ...“ (S. 17). O'Neill versteht Präsenz des Coaches als Quelle dafür, Klientinnen in ihrer eigenen Präsenz zu fördern. Mehr als Rollenvorbild ist die „Signatur Präsenz“ die persönliche Art der Beraterin, mit ihren eigenen persönlichen Herausforderungen, Stärken und Schwächen umzugehen. Mehr als Authentizität meint „Signatur Präsenz“ zugleich die volle Verantwortung für die Coaching-Beziehung zu übernehmen: Eigene Ziele, eigene Sichtweisen, eigene Verletzlichkeiten zu behaupten, und zugleich den Klienten darin zu unterstützen. Mehr als Augenhöhe bedeutet „Signatur Präsenz“, den Parallelprozess („parallel journeys“) von Berater und Klienten, Verbundenheit und Nähe, ihre jeweils eigene persönliche „Handschrift“ zu entwickeln.

„System-Perspektive“: Ein Führungsverantwortlicher berichtet davon, dass sein Team nicht die vereinbarten Ziele erreicht. Der Coach hat die Wahl, entweder stimmt sie in die Klage über die Unfähigkeit des Managementteams ein, oder sie bemerkt die Handlungsmuster ihres Klienten, die ihn „unausweichlich“ in diese Situation gebracht haben. An vielen sprechenden Beispielen zeigt O'Neill, wie systemische Modelle wie „Kraffteld“, „Triangulierung“, „Interaktionsmuster“, „Kokreation“ den Coach und den Klienten dabei unterstützen, neue handhabbare Lösungen zu erarbeiten. Darin beschreibt sie auch die Beraterin als Teil des Systems ihres Klienten im Bera-

tungs-Klienten-System und die damit verbundenen Herausforderungen für die Beziehungsgestaltung.

Damit macht O'Neill einen Unterschied zu vielen anderen angelsächsischen Fach- und Ratgeberbüchern zum Coaching, die hauptsächlich Variationen des Ablaufs von Coaching-Prozessen mit unterschiedlichen Leitmetaphern verbinden. Sherpa-Coaching, Polarexpedition und so weiter. Mit der Anknüpfung an wissenschaftliche Theoriebildungen der Beziehungsgestaltung und der Systemtheorie rahmt sie die sonst üblichen pragmatischen Verkürzungen. Davon profitieren Leserinnen, nicht nur von rezepthaften Anleitungen, sondern für vertiefte Auseinandersetzung mit der eigenen Person und den eigenen Handlungsvorstellungen.

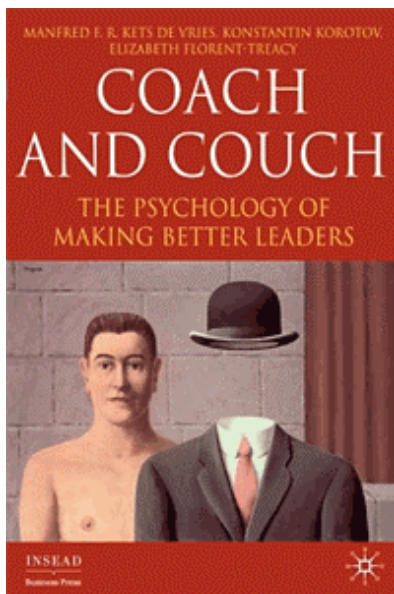
Und es gibt noch weitere Gründe, warum sich die Lektüre für Coaches (und auch ihre Kunden) lohnt: Beispielsweise „Live-Action Coaching“. Darunter fasst O'Neill Arbeitsformate zusammen, in denen die Beraterin direkt im Handlungskontext der Klientin arbeitet: Entweder als Coaching zusammen mit dem Team des Klienten, als offenes Coaching des Klienten in seiner Handlungssituation oder als Begleitung des Klienten in seiner Herausforderung am Arbeitsplatz – wir nennen das auch „Shadowing“. Coaching wird im System des Klienten transparent und in den Interaktionspartnern des Klienten selbst wieder als Coach ansprechbar.

Und auch dieser Grund zur Lektüre sei noch angeführt: Coaching ist mehr als eine private persönliche Beziehung von Coach und Klientin. Aus systemischer Sicht steuert die Beraterin die Verkürzung der persönlichen Coaching-Beziehung zugunsten von Nachhaltigkeit und strategischer Partnerschaft im System. Damit wird der Coach im Klientensystem wahrgenommen als Change-Agent, als ein strategischer Verän-

derungs- und Wertschöpfungspartner („Business Partner“).

„Rückgrat“ und „Herz“, eigener Standpunkt und beraterische Expertise, vereint mit emotionaler Verbindlichkeit sind aus Sicht von O'Neill die beiden Pole erfolgreichen Executive-Coachings. Das Buch ist in zweiter Auflage 2007 erschienen. Das spricht für die Haltbarkeit des gewählten Rahmens als Einführung in das Coaching von Führungsverantwortlichen durch eine in Nordamerika anerkannte und geschätzte Praktikerin.

Dr. Michael Loebbert
Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten
www.coaching-studies.ch



Kets de Vries, Manfred F. R.; Korotov, Konstantin & Florent-Treacy, Elizabeth (2007).

Coach and Couch: The Psychology of Making Better Leaders.

Basingstoke: Palgrave.
ISBN: 978-0-230-50638-1
416 S.; 34,99 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/0230506380/cr>

Rezension von Frank Taeger:
Professor Dr. Kets de Vries gilt als ein Vordenker in der Coaching-Welt des Business. Sein Buch „Coach and Couch“ beschäftigt sich mit dem Ansatz der klinischen Psychologie im Coaching. Der Leser erwartet viel, so werben die Autoren damit, eines der erfolgreichsten und innovativsten Führungskräfteentwicklungsprogramme der Welt zu leiten.

Das Buch teilt sich in fünf logische Einheiten, jeweils in einzelne Kapitel einzelner Autoren gegliedert. Es wird beim konzeptionellen Framework begonnen, es folgen Entwicklung und Design von Coaching-Programmen, wie man Coach werden sollte, der Coaching-Prozess und Coaching in Organisationen.

Das Framework des Buches ist gut fundiert, die Autoren geben einen Überblick über Schlüsselkonzepte des klinisch-psychodynamischen Ansatzes wie Übertragung, Gegenübertragung und Verteidigungsmechanismen. Der Leser wird in Gruppendynamiken, eine eigene Variante der Systemtheorie sowie die Bedeutung von 360°-Feedback eingeführt. Hier wird bereits deutlich, dass die Autoren eine sehr wirtschaftsnahe, in Prozesse eingebettete Strategie beschreiben. Denn, geht es um das Design der Programme, geht anscheinend nichts über INSEAD! Das Programm ist eben so, anders geht es nicht, scheint die Devise des Buchs zu sein. Es wird mehrfach daraufhin hin gewiesen, wie enttäuscht Firmen vorher mit Coaching gewesen wären, bevor sie den „heiligen Gral“ des IGLC (INSEAD Global Leadership Centre) entdeckten, und dass solch ein Programm außerhalb einer Business-School unmöglich sei. Solche Aussagen erscheinen dem Leser besonders dann etwas arrogant, wenn er gleich mehrere Institute und Firmen mit sehr ähnlichen Designs kennt. Hier hätte sich der Rezensent etwas Zurückhaltung in der Diktion gewünscht.

Diese durchscheinende Arroganz ist etwas schade, denn das Buch an sich ist durchaus exzellent. Es kommen erfahrene Coaches sowie Klienten zu Wort. Dem Leser werden weniger Tools als Herangehensweisen und tieferes Verständnis der Prozesse im Coaching, Perspektiven aller Beteiligten und besonders wichtige Fähigkeiten, wie die Kunst des Zuhörens nahegelegt. Die Falle, in einem psychodynamischen Werk tief in analytische Vorgänge einzutauchen oder Grabenkämpfe zwischen psychologischen Schulen auszutragen, wird zum großen Teil umgangen und besonders dargelegt, inwieweit tiefe Analysen in der Geschäftswelt kaum nötig oder förderlich sind.

Aufgrund der teils dogmatisch zu nennenden Haltung ist das Buch wohl eher ungeeignet für jemanden, der ein Coaching-Programm von Grund auf aufbauen möchte, da es hier zu starr im System der Business-School integriert ist. Alles in allem ist „Coach and Couch“ aber ein gutes Buch für Coaches. Es bietet eigene Perspektiven, fundierte Frameworks und sicher auch ein paar Aha-Momente sowie neue Betrachtungsweisen – eben auch für den erfahrenen Coach.

Frank Taeger
Change, Leadership & Partners,
Köln
www.change-leadership.net



Migge, Björn (2011).

Handbuch Business-Coaching.

Weinheim: Beltz.

ISBN: 978-3-407-36463-0

280 S.; 39,95 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/S/ASIN/3407364636/cr>

Rezension von Dr. Jörg Pscherer:

Weshalb ein weiteres Coaching-Handbuch? Vom gleichen Autor gibt es schon ein Grundlagenwerk, von Kritikern schon mal als „wildes Sammelsurium“ bezeichnet. Die Erwartung des Lesers orientiert sich dann also am Begriff: Business. Endlich die Spezifika des Coachings im Unternehmens-Kontext aus dem uferlosen Coaching-Becken herauschälen! Der Autor grenzt denn auch, gemäß der Definition des Deutschen Berufsverbandes Coaching (DBVC), sofort ein: „Das Personalentwicklungsinstrument Business-Coaching ist die individuelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von gesunden Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen in Organisationen“. Im sogenannten Personal-Coaching seien die Anliegen dagegen vielfältiger und eher privater und biographischer Natur.

In den ersten beiden Kapiteln (Orientierung, Prozessgestaltung) wird die Erwartung des Lesers nicht enttäuscht. Er erfährt bei Vorkenntnis

professioneller Grundlagen zwar nicht viel Neues, aber in gut lesbarer Form Praktisches über Setting, Prozessgestaltung und Qualitätssicherung. Beratungsanlässe aus Unternehmenssicht werden genannt wie Steigerung von Innovationskraft, Karriereberatung, Zeitmanagement und Entscheidungshilfe. Sogar auf Organisationswirklichkeiten und kulturspezifische Aspekte wird eingegangen; leider viel zu knapp, wie zum Beispiel bei den Besonderheiten von Familienunternehmen und multinationalen Teams. Das wären die Business-Themen, die genauer interessieren!

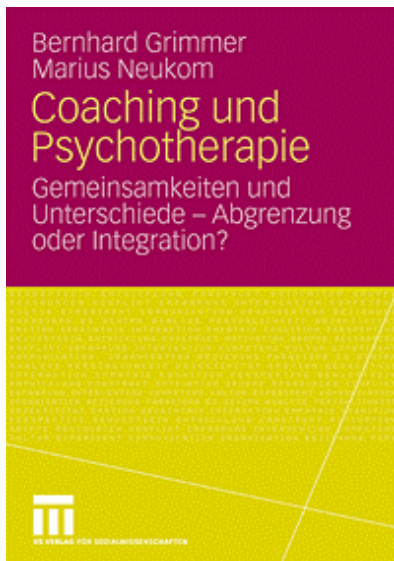
Und das war's dann auch mit den Business-Spezifika. Bevor im letzten Buchkapitel das eigentliche Managementthema „Selbst- und Mitarbeiterführung“ behandelt wird (allerdings beschränkt auf abstrakte Selbstführungen zu Glück und Charisma), strotzt der Hauptteil des Handbuches vor persönlichkeitsstrukturellen Inhalten. Sicher sollten individuelles Innehalten und Introspektion in keinem Coaching fehlen. Sieht man jedoch von didaktischen Mängeln ab (nervige Redundanzen, ständige Querverweise), überwiegt der Eindruck, hier schreibt ein tiefenpsychologischer und Psychodrama-Therapeut für Persönlichkeitsbildung und nicht ein Business-Coach.

Natürlich „dürfen“ sich auch hart wirtschaftsdenkende Führungspersonen mit Emotionen, Innenschau und dynamischem Gruppenerleben beschäftigen, aber das ist einfach zu viel des Guten. Immer wieder driftet der Autor in die imaginativen Sphären von „Mentals“ (ein komplexes, orientalisches Gedankenkonstrukt), therapeutischen Hypnosuggestionen, „Sozial-Atomen“ und Objektbeziehungsaspekten ab und hält sich selbst nicht an den formulierten Anspruch: Coaching ist keine Psychotherapie. Dort oder in einer Selbsterfahrung hat vertiefende Emotionsarbeit ihren berechtigten Platz. Eine

Methodendarstellung für Business-Coaching sollte hingegen stärker makrospezifische Organisations- und berufliche Rollen Aspekte ziel- und ressourcennah thematisieren. Formal hilfreich sind trotz der unklaren Gesamtstruktur des Interventionskapitels die konkreten Anleitungen und Fallbeispiele, auch die Warnung vor unprofessioneller Kochrezeptanwendung zum Beispiel bei der Aufstellungsarbeit und psychodramatischen Interaktion. Was aber gänzlich fehlt, sind evidenzbasierte, verhaltensorientierte Methoden, allem voran Selbstmanagement-Techniken, Problemlöse-Strategien, Übungen zur Realitätstestung und Stressregulation (Burnout-Prophylaxe).

Zumindest im letzten Kapitel werden Führungsimplicationen mit praktischen Reflexions-Leitfäden beleuchtet, leider meist auf die individuell-biographische Seele gerichtet, die äußere Bühne der Team-, Führungs- und Konflikt-Kommunikation wird kaum behandelt. Gut ist immerhin die differenzierte Darstellung des lösungsorientierten Arsenal, einem für das Coaching im Business-Kontext hervorragend geeigneten Instrument, da sehr zielgerichtet und systemisch. Der Autor sagt sogar selbst: „Wenn ein Unternehmen Business-Coaching anfordert, liegt ihm nicht daran, bestimmte Mitarbeiter zu reifen oder weisen Persönlichkeiten zu formen. Stattdessen geht es um konkrete Wünsche...“ Daran hätte sich Migge in seinem Buch halten sollen.

Dr. Jörg Pscherer
Praxis Pscherer, Nürnberg
www.praxis-pscherer.de



Grimmer, Bernhard & Neukom Marius (2009).

Coaching und Psychotherapie. Gemeinsamkeiten und Unterschiede – Abgrenzung oder Integration?

Wiesbaden: VS.

ISBN: 978-3-531-16603-2

231 S., 34,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/ASIN/3531166034/cr>

Rezension von Dr. Michael Loebbert:

Bernhard Grimmer und Marius Neukom bezeichnen sich selbst als „psychodynamische“ Coaches und Psychotherapeuten. Sie legen eine sozialwissenschaftliche Studie zum Verständnis des Verhältnisses von „Coaching“ und „Psychotherapie“ von 30 Personalentwicklerinnen in Schweizer Großunternehmen vor. Das wird spannend.

„Das Ziel unseres Forschungsprojekts bestand darin, herauszufinden, welches Expertenwissen und welche handlungsleitende Konzepte von Coaching und Psychotherapie in großen Unternehmen oder Verwaltungen heute bestehen und Anwendung finden“ (S. 37). Dafür legen die Autoren ein hervorragend strukturiertes Untersuchungsdesign vor: Basis sind die Ergebnisse halbstrukturierter Interviews, die sowohl einer qualitativen als auch quantitativen

Analyse unterzogen werden. Ihre Probanden halten sie für „Schlüsselpersonen für die Initiierung von Coachings oder die Empfehlung von Psychotherapien“ (S. 37). Mit der Unterstützung des Softwareprogramms Atlas.ti und dem Konzept der gegenstandsverankernden Theoriebildung („grounded theory“) werden handlungsleitende, eigentlich entscheidungsleitende, Vorstellungen der Probanden herausgearbeitet. Ergebnis ist, dass es sowohl im Verständnis von Coaching als auch im Verständnis von Psychotherapie einer relativ homogenen Untersuchungsgruppe Abweichungen einerseits als auch ein gemeinsames Kernverständnis gibt.

Coaching wird mehr den berufsbezogenen Fragestellungen zugeordnet. Es geht um die Arbeit an konkreten Zielen. Der Prozess ist zeitlich begrenzt und Klientinnen sollen ihre Lösungen möglichst selbstständig erarbeiten. Der Coach ist förderndes und ermutigendes Gegenüber, Förderer und Partner. Unterschiedliche Auffassungen vertreten die Interviewpartnerinnen in Bezug auf gewünschte Ausbildung von Coaches, die Rolle wissenschaftlicher Theoriebildungen, die Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten wie Supervision und Mediation.

Für die Auswertung der Interviews zum Thema Psychotherapie weisen die Autoren auf die „Forschungslücke“ für Verständnis von Psychotherapie im beruflichen Umfeld hin. Interessant ist, dass bis auf einen Interviewpartner alle anderen Personalentwicklerinnen Psychotherapie im Zusammenhang einer ärztlichen Diagnose oder medizinischen Indikation sehen. Im Mittelpunkt stehen Themen der Persönlichkeit, Probleme aus der Kindheit, seelische Verletzungen. Vom Psychotherapeuten wird eine fundierte wissenschaftliche Ausbildung erwartet. Selbst sehen Personalentwickler ihre Rolle nicht darin, Psychotherapie in ihren Unternehmen zu verankern.

Sprachlich auffällig ist, dass die untersuchten Interviewpartner im Psychotherapiekapitel des vorgelegten Buches immer häufiger als „Coaching-Experten“ adressiert werden. Sie empfehlen Psychotherapie aus der Perspektive von Coaching, wenn „Coaching an Grenzen stößt, wenn es sich um tiefer gehende, mehr in der Person verankerte oder die privaten Verhältnisse betreffende Probleme handelt.“ Daraus ergeben sich für die Autoren Fragen in Bezug auf die Wertschätzung („Imageproblem“) psychotherapeutischer Verfahren und die Sensibilität für psychische Störungsbilder. Sie wünschen sich ein besseres Verständnis für Psychotherapie im betrieblichen Zusammenhang.

Hervorzuheben sind die, auch für die Praxis erhellenden Systematisierungsversuche für Anlässe, Funktionen und Rollenprofile im Coaching. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht ist die Untersuchung eine Bestätigung für die mögliche Abgrenzung gesellschaftlicher Praktiken: Coaching bezieht sich darin auf die Leitunterscheidung von Leistung und Nichtleistung, Psychotherapie auf die Leitunterscheidung von Gesundheit und Krankheit. Für die praktische Interventionslehre sei an das Modell der „therapeutischen Tiefung“ von Hilarion Petzold (1988) erinnert. Interessanterweise scheinen diese Unterscheidungen den untersuchten Personen nicht zur Verfügung zu stehen.

Und noch ein Ergebnis: „Einigermaßen überraschend erscheint uns die Seltenheit der Bezeichnung von Coaching als einer Massnahme zur Leistungsoptimierung“ (S. 74). Da fragt sich der sozialwissenschaftlich informierte Leser, wie der Ansatz der Erforschung von Alltagstheorien („grounded theory“) auch in der Lage ist, Tabuzonen der untersuchten Personen zu identifizieren: Haben Personalentwickler Schweizer Großunternehmen eine Leistungsallergie? Und welche Auswirkungen

hätte das auf den Einsatz von Coaching?

Dr. Michael Loebbert
Programmleiter Coaching Studies, FHNW - Fachhochschule Nordwestschweiz
www.coaching-studies.ch



Busse, Stefan & Ehmer, Susanne (Hg.) (2010).

Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching.

Göttingen: V & R.

ISBN: 978-3-525-40234-4

237 S.; 29,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obido/S/ASIN/3525402341/cr>

Rezension von Brigitte Scheidt:

Der Titel in Verbindung mit dem Untertitel macht neugierig. Er scheint zur Reflexion der beraterischen Praxis einzuladen. Hat die Beratungsforschung neue Antworten zu den alten Fragen, was, wie in der Beratung wirkt? Diese Erwartung wird durch den Covertext unterstützt, wonach die Titelfrage, die „bange, irritierende Frage“ ist, „die sich Supervisoren und Coaches eher heimlich und nur

untereinander stellen (...)“. Die Frage nach dem: „(...) was den Erfolg von Beratung ausmacht oder auch blockiert, wird in diesem Buch theoretisch beleuchtet und hinterfragt.“ Die Rezensentin, selbst gelernte Psychologin und Therapeutin, fühlt sich davon als eine reflektierende Praktikerin angesprochen und betrachtet also die Texte gerade auch aus der Sicht des Coachings. Die Kriterien für die Rezension orientieren sich daran, welche Relevanz das Buch für Coaches und Berater hat, die in der Arbeitswelt tätig sind, inwieweit es Coaches, die sich und ihre Arbeit reflektieren wollen, anregt und auch erreicht.

Gleich vorweg: Im Laufe des Lesens stellte sich der Rezensentin die Frage, wer als Adressat des Buches gedacht ist. Sind mit „Wir“ im Titel und den Beiträgen die beratend Tätigen gemeint? Oder sprechen hier gelehrte Menschen, von denen die meisten vorwiegend theoretisch tätig sind, für die Beratungsszene allgemein? Aufgrund der stark wissenschaftstheoretisch-philosophischen Ausrichtung einzelner Beiträge, drängen sich Zweifel an der ersten Lesart auf.

Aus dem Vorwort der Herausgeber geht hervor, dass 2007 eine wissenschaftliche Tagung unter dem Titel „Wissen wir, was wir tun?“ zum Thema „Rekonstruktion in der Supervision“ stattgefunden hat. Dieser ansprechende Titel wurde übernommen und mit einem neuen Untertitel kombiniert. Es ist nicht davon auszugehen, dass jeder interessierte Leser über diese Tagung informiert ist. Weder Herausgeber noch Verlag bezeichnen jedoch bedauerlicherweise an eingängiger Stelle das vorliegende Buch als Tagungsband, was den Band eindeutig als wissenschaftlich orientierten Diskurs für Wissenschaftler und wissenschaftsinteressierte Praktiker ausgewiesen hätte.

Zum Buch selbst: Es handelt sich um einen Sammelband mit acht Beiträgen. Die Autoren kommen überwiegend aus dem universitären Bereich, alleine fünf davon haben eine Professur. Entsprechend ist der sprachliche Duktus einiger Beiträge eher wissenschaftlich geprägt. Hinter jedem Artikel folgt ein oft mehrseitiges Literaturverzeichnis.

Die Herausgeber stellen im Vorwort folgende Leitfragen: 1. „Wie kann man der Praxis respektive dem beraterischen Handeln analytisch weiter habhaft werden und was klärt das für die Praktiker auf?“ 2. „Mit welchen genuinen Forschungsmethoden lässt sich beraterische Praxis respektive beraterisches Handeln beobachten beziehungsweise rekonstruieren, die wissenschaftlichen Ansprüchen und der Gegenstandslogik genügen?“ 3. „Was wissen wir im Sinne von empirisch gesichertem Wissen dann wirklich mehr über das, was wir tun“ (S. 10). Die letzte, ausgesprochen interessante Frage wird leider bereits im Vorwort zurückgestellt. Es seien vier Beiträge herausgegriffen, die eine Relevanz im Sinne von neu oder anregend für die beraterische Praxis auch aus Sicht des Coachings bieten.

Der Beitrag von Fritz Böhle „Erfahrungswissen und subjektivierendes Handeln – verborgene Seiten professionellen Handelns“ erscheint der Rezensentin gerade im Hinblick auf das Coaching hilfreich. Aus ihrer Erfahrung herrscht dort oft noch das Missverständnis, dass es um das Erlernen von Techniken, um Tools gehe. Anschaulich zeigt der Autor, dass professionelles Wissen nicht nur rationales, kognitiv gesteuertes Verhalten bedeutet, sondern dass Professionalität häufig auch die Zusammenführung von diesem mit subjektiviertem, handlungsanleitendem Erfahrungswissen erfordert. Folgerichtig sind eben auch, sinnliche, körperliche Wahrnehmung von Gefühlen, Empfinden und Erleben einzubeziehen. Böhle zeigt unter

anderem an Beispielen aus der Technik, dass dieses Erfahrungswissen gerade dann gefragt ist, wenn es problematisch wird, wenn es um Ungewohntes, um Unwägbarkeiten geht. „Der Motor klingt anders“: In kritischen Situationen ist es geradezu entscheidend, das Andere, das Fehlende durch die über die Erfahrung entstandene Intuition wahrzunehmen. Sicherlich wissen viele langjährig in der Praxis Tätige um diesen Faktor (sechster Sinn) und gleichzeitig ist der Artikel eine Ermunterung für alle, denen es nicht nur um Tools geht.

Thomas Binder stellt mit seinem Aufsatz: „Wie gut verstehen Berater ihre Kunden? Ich-Entwicklung, ein vergessener Faktor in der Beratung“, einen bisher in Deutschland kaum bekannten Ansatz vor. Das Modell basiert auf Ergebnissen und Theorien der Entwicklungspsychologen Jean Piaget und Jane Lövinger. Menschen können sich danach im Laufe ihres Lebens qualitativ weiterentwickeln. Diese Entwicklung erfolgt in Stufen, die dem Betreffenden jeweils unterschiedliche Blicke auf sich und die Welt ermöglichen. Entwicklung wird hier als persönliche Reifung verstanden, die nicht kognitiv zu steuern ist. Spannend wird dieses Konzept durch den postulierten Zusammenhang, dass die Beratungsqualität maßgeblich durch die jeweilige Entwicklungsstufe des Beraters bestimmt wird; und diese, wie auch der Beratungserfolg, auch abhängig sind von der Relation, in der die Entwicklungsstufe des Beraters zu der des Beratenen steht. Das gestattet einen neuen Blick auf die Auswahl von Beratern und auf die Anforderungen, die an einen guten Berater, eine gute Beraterin, zu stellen sind.

Zwei weitere Aufsätze befassen sich auf unterschiedliche Art und Weise mit der „Rekonstruktion“ von Beratung. Dirk Bayas-Linke stellt ausführlich und klar die Methodologie der Videointeraktionsanalyse und ihre

Möglichkeiten in seinem Beitrag dar. Heidi Möllers Beitrag ist ein gut strukturiertes Plädoyer für die Nutzung von Bandaufnahmen in Form einer angeleiteten Selbstkonfrontation. Die Arbeitsweise wird anschaulich dargestellt. Beide Methoden sind nicht wirklich neu, geben jedoch Anregungen, die auch für die weitere Professionalisierung von Coaching und Coaching-Ausbildungen wichtig sein können.

Im Fazit ist der Band im Grunde genommen ein Tagungsband, erweitert um den Beitrag von Thomas Binder. Der Anspruch, dass hier für den Praktiker die im Vorwort aufgeworfenen Leitfragen oder die Fragen des Covertextes beantwortet werden, wird nur sehr eingeschränkt eingelöst. Wissenschaftstheoretisch Interessierte werden eher auf ihre Kosten kommen.

Brigitte Scheidt
Neue Wege im Berufsleben, Berlin
www.BrigitteScheidt.de



Lammers, Willem (2008).
Worte wirken Wunder: Selbstcoaching mit Logosynthese.
Maienfeld: ias Verlag.

ISBN: 978-3-033-01507-4
224 S.; 19,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3033015077/cr>

Rezension von Dr. Christine Kaul:
Mit seinem Vorgängerwerk „Logosynthese – Triffst Du nur das Zauberwort“ zielte Lammers auf eine professionelle Leserschaft, also –; Therapeuten und Berater. Hier nun legt er sein Modell der begleiteten Veränderung und seine praktische Umsetzung für ein breiteres, nicht fachliches Publikum vor: Also für Menschen, die bei bestimmten Fragestellungen im Nachdenken über sich selbst und im Dialog mit sich selbst zu Antworten kommen wollen. Denn – so erläutert Lammers – der bestmögliche Coach ist bereits in uns vorhanden: das Selbst, die „Essenz“. Von hier lässt sich eine eigene, persönliche, tiefere Wahrheit erkennen. Eine Wahrheit, die auf der individuellen Geschichte beruht.

Sein Modell findet eine Basis in Viktor Frankls Logotherapie und Roberto Assagiolis Psychosynthese; neu ist vieles nicht an Lammers Theorie, aber in dieser Zusammenführung sorgt der Autor für erhellende Momente schon allein bei der Lektüre. Logosynthese fördert persönliches Wachstum durch Achtsamkeit auf die inneren Dialoge, die unsere Entscheidungsprozesse begleiten. Dadurch wird es möglich, die „Stimmen“ der Vergangenheit von denen unserer Gegenwart zu unterscheiden, ebenso die „inneren Stimmen“ von den äußeren Einflüssen (Stimmen), die auf uns einwirken.

Vier Aspekte umfasst Coaching durch das Selbst: (1) die Grundhaltung der Neugier und Geduld. (2) Die Fokussierung auf eine Aufgabe; dies hilft, die „Salami der Probleme in leichter verdauliche Scheibchen zu schneiden“. (3) Die Sätze und Wörter, die zur Beschreibung der Aufgabe verwendet werden und (4) deren Wirkung. Die Versprachlichung (der zentrale Aspekt des Mo-

dells) bringt den Veränderungsprozess in Gang. Als Fünftes folgt die Umsetzung.

Die einzelnen Schritte eines logosynthetischen Selbst-Coaching sind mit Beispielen veranschaulicht, wobei vor allem Lesefreude bereitet, dass diese Fallschilderungen unspektakulär und ohne psychodramatische Inszenierung dargestellt sind. Lammers beschreibt Anwendungsfelder wie Ängste, destruktive Schamgefühle, Beziehungsstörungen, schädliche Gewohnheiten, aber auch körperliche Derivate von Internalisierungen, die im Selbst-Coaching erarbeitet werden können.

Tipps und Tricks, wie der Einstieg ins das logosynthetische Arbeiten mit sich selbst leichter gelingen kann und Stolpersteine auf dem Weg zum Erfolg aus dem Weg geräumt werden können, runden Lammers Buch ab – mit andern Worten: Der Autor hat an alles gedacht, was dem Lesenden Zugang zum Modell und zur praktischen Umsetzung ermöglicht.

Lesern und Leserinnen, die keine Berührungängste mit Modellen haben, deren Quellen auch außerhalb wissenschaftlich belegbaren Feldern liegen, kann das Buch viele Anregungen geben, mit Alltagsproblemen umzugehen. Aber der Autor macht

auch immer wieder deutlich, dass Selbst-Coaching nicht in jedem Fall anzuraten ist. In vielen Fragestellungen sei es besser, sich der Kompetenz und Erfahrung von Fachleuten anzuvertrauen. Während Logosynthese eine gut geübte alltägliche Praxis werden kann, sind die schwierigen Fragen allemal besser bei professionellen Coaches aufgehoben.

Dr. Christine Kaul
Kaul-Coaching, Hannover
willkommen@kaul-coaching.de

6. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)

Die Zeitschrift „OSC Organisationsberatung – Supervision – Coaching“ hat in der neuesten Ausgabe 3/2011 den Themenschwerpunkt „Wie feldabhängig sind Coaching und Supervision?“.

Hauptbeiträge

Coaching bei Konflikten in der öffentlichen Verwaltung

Tobias Felsing

Zusammenfassung: Der Beitrag thematisiert das Coaching von Konflikten in der öffentlichen Verwaltung. Im theoretischen Teil werden nach einer einleitenden Definition von Konflikten die organisationalen Bedingungen herausgearbeitet, die das Auftreten von Konflikten in der öffentlichen Verwaltung begünstigen. Dabei wird auf die Knappheit von Ressourcen, die hohe Spezialisierung der Beschäftigten sowie auf deren geringe Fluktuation eingegangen. Der Beitrag schließt mit einem Fallbeispiel aus der Praxis.

Coaching bei Burnout-Gefährdung: Nicht noch mehr Stress!

Nils Kollmar

Zusammenfassung: Ausgehend von der Thematik „Burnout“ werden Bedingungen und Ansätze thematisiert, unter denen das Format des Einzelcoachings für Führungskräfte erfolgversprechend ist. Burnout-Phänomene werden dabei dem umfassenderen Gebiet des Stressmanagements am Arbeitsplatz zugeordnet. Zunächst werden diagnostische Kriterien formuliert, bei denen ein Einzelcoaching – in Abgrenzung zu einer psychotherapeutischen Behandlung bei einer Stress- bzw. Burnout-Problematik – sinnvoll ist. Ferner wird aufgezeigt, dass bei emotional bereits stark belasteten Führungskräften insbesondere in der Anfangsphase der Schwerpunkt stärker auf einer klientenzentrierten bzw. lösungsorientierten Vorgehensweise als auf traditionellen An-

sätzen des Stressmanagements mit hoher Ziel- und Handlungsorientierung liegen sollte.

Kirche coacht Führungskräfte

Klaus Götz

Zusammenfassung: In den Beitrag wird untersucht, ob Coaching, das von ausgebildeten Coaches der Kirche durchgeführt wird, für die Kunden einen Mehrwert erbringen kann. Die Ergebnisse der Untersuchung basieren auf Interviews mit Geschäftsführern kleiner und mittlerer Organisationen. Es zeigt sich, dass der befragte Personenkreis ein sehr großes Interesse an einem Coaching hat, das von Vertretern der Kirche durchgeführt wird. Die Kunden betonen, dass Coaches mit christlichen Hintergründen neue Perspektiven wie z. B. Ethik, Moral und Werte ansprechen können. Deutlich wird auch, dass das Coaching nicht Glaubensvermittlung intendieren darf, sondern an Problemstellungen ansetzen muss, die aus dem marktwirtschaftlichen Umfeld der Kunden resultieren. Es wird abschließend dargestellt, welche Stellgrößen bei einer möglichen Implementierung von Coaching als Geschäftsfeld innerhalb des Arbeitsgebietes „Kirche und Wirtschaft“ zu beachten sind.

„Beratungsstelle – Was sollen wir da?“ Sprache in multikulturellen Supervisionsgruppen

Jutta Polzius

Zusammenfassung: In dem Artikel wird aufgezeigt, welche Bedeutung die (Mutter-) Sprache für einen Supervisionsprozess mit multikulturellen Teilnehmerinnen hat. Im Mittelpunkt steht dabei, wie Sprache bewusst und professionell genutzt werden kann, wenn die Muttersprache der Teilnehmerinnen nicht Deutsch ist. An einigen grundlegenden Aspekten wird zunächst der Zusammenhang von Sprache und Kultur dargestellt. Im anschließenden Teil wird diese Theorie mit Beispielen

aus der Praxis verdeutlicht: Hierfür wählt die Autorin eine multikulturelle und sprachlich heterogene Gruppe aus. Aus der Verflechtung von Theorie und Praxis zieht die Autorin allgemeine Schlussfolgerungen für das sprachliche Handeln der Supervisorin in multikulturellen Gruppen. Der Artikel schließt mit vier Handlungsempfehlungen ab.

Wirksames Karriere-Coaching: Ein Grundlagenmodell

Andreas Hirschi

Zusammenfassung: Der Beitrag präsentiert ein Theorie- und Forschungs-basiertes Modell für Karriere-Coaching. Dieses unterscheidet vier Hauptinhalte eines Karriere-Coachings: (1) Kenntnisse der eigenen Person; (2) Kenntnisse der beruflichen Möglichkeiten, (3) Fähigkeiten zur Entscheidung und Karriereplanung und (4) Einstellungen zu sich selbst und der eigenen Karriere. Diese Inhalte werden in einem rekursiven Prozess mit vier Phasen bearbeitet: (1) Kommunikation: Analyse des Anliegens und Etablierung der Coaching-Beziehung; (2) Analyse: an den Ursachen des Anliegens arbeiten; (3) Synthese/Bewertung: Handlungsmöglichkeiten generieren und bewerten; und (4) Umsetzung: Plan- und Strategie-Entwicklung zur Zielerreichung. Der Beitrag beschreibt Kerninhalte dieses Modells und zeigt, wie es in der Coaching-Praxis umgesetzt werden kann.

Die Arbeitsbeziehung im Coaching – ein Stiefkind der Forschung

Marius Neukom, Kathrin Schnell, Brigitte Boothe

Zusammenfassung: Die vorliegende Studie befasst sich mit der Bedeutung der Arbeitsbeziehung im Coaching. 30 halbstrukturierte Interviews mit Coaching-Verantwortlichen aus Schweizer Großunternehmen werden mittels der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Die Hälfte der befragten Experten ist der Ansicht,

dass eine gute Arbeitsbeziehung der zentrale (Wirk-)Faktor von Coaching ist. Ein Drittel erachtet die funktionierende Arbeitsbeziehung als eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen eines Coaching-Prozesses. Die am häufigsten genannten Eigenschaften und Kompetenzen, die ein Coach zur Mitgestaltung der Arbeitsbeziehung haben sollte, sind nach Ansicht der Coaching-Verantwortlichen: gut zuhören können, Empathie, Wertschätzung, Vertrauenswürdigkeit, Interesse und Offenheit. Die Diskussion setzt sich mit der Bedeutung der Befunde für die Coaching-Forschung auseinander.

Praxisbericht

Burnout – eine Herausforderung im Coaching

Elisabeth Behrends-Krahen

Zusammenfassung: Der vorliegende Aufsatz thematisiert die Schnittstelle von Coaching und Psychotherapie. Ausgehend von der Ähnlichkeit der Symptomatik bei leichteren Burnout-Erfahrungen und schweren depres-

siven Episoden wird auf die grundsätzlich unterschiedlichen therapeutischen Notwendigkeiten eingegangen. Anhand zweier Beispiele aus der psychotherapeutischen Praxis wird die Schwierigkeit einer frühzeitigen diagnostischen Differenzierung deutlich. Eine fehlerhafte Einordnung einer Depression als ein leichter Fall von Burnout kann tatsächlich die psychische Gesundheit des Klienten/Patienten zum Negativen verändern. Der Vergleich mündet in Folgerungen für die Coachingpraxis. Dabei wird insbesondere für eine regelmäßige und engere Zusammenarbeit von Beratern mit Coaching und mit psychotherapeutischem Hintergrund geworben.

Diskurs

Abusive Supervision und die Herausforderungen für die Führungsberatung

Stefan Klaussner

Zusammenfassung: Abusive Supervision bezieht sich auf als anhaltend feindselig wahrgenommenes Vorge-

setzverhalten. Während das Konstrukt bislang einseitig als Führungsstil verstanden und dem Mitarbeiter damit jeglicher aktiver Einfluss auf das Führungsgeschehen abgesprochen wird, schlägt dieser Artikel ein interaktionsbezogenes Verständnis vor. Abusive Supervision wird darin als Interaktionsmuster konzipiert, das aus der wechselseitigen Stabilisierung gegensätzlicher Wirklichkeitskonstruktionen von Vorgesetztem und Mitarbeiter entsteht. Beide sehen ihr eigenes Verhalten als bloße Reaktion auf ein als negativ empfundenen Verhalten ihres Gegenübers. Aus dieser neuen Konzeption ergeben sich elementare Konsequenzen für die Coaching-Praxis.

Weitere Informationen:

<http://www.osc-digital.de>

Herausgeberin: Dr. Astrid Schreyögg

Dr. Astrid Schreyögg in der RAUEN Coach-Datenbank:

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=14>

Redaktion: Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek

Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek in der RAUEN Coach-Datenbank:

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=167>

7. Neue Coaches in der RAUEN-Datenbank



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

Im Juli und August 2011 konnten folgende Coaches neu in die RAUEN Coach-Datenbank aufgenommen werden:

Natalia Hoffmann-Demsing, D - 42489 Wülfrath

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1688>

Berit Ortmanns, D - 46535 Dinslaken

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1692>

Volker Vahldieck, D - 45289 Essen

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1693>

Zemenish Tadesse-Gebhard, D - 46047 Oberhausen

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1694>

Ragna Runkel, D - 10405 Berlin

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1695>

Harald König, D - 20251 Hamburg

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1696>

Susanne Vathke, D - 40235 Düsseldorf

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1680>

Martina Bandoly, D - 10717 Berlin

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1681>

Nadja Henrich, D - 87629 Füssen

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1683>

Christina Erben, D - 50996 Köln

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1684>

Helga Odendahl, D - 50674 Köln

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1685>

Aufnahme in die RAUEN Coach-Datenbank:

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

Aufnahme in die RAUEN Businesstrainer-Datenbank:

http://www.businesstrainer-datenbank.de/aufnahme_in_die_rauen-businesstrainer-datenbank.htm

8. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

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

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

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

change concepts - Organisationsentwicklung & Coaching

Oliver Müller (DCV-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 01.10.2011

Ausbildungstitel: Weiterbildung zum Master Coach

D-53179 Bonn

Kosten: 4.980,- € zzgl. MwSt. Ratenzahlung ist möglich

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1442

COATRAIN® coaching & personal training GmbH (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 04.10.2011

Ausbildungstitel: Coaching-Kompetenz für Fach- und Führungskräfte

D-20097 Hamburg

Kosten: Die Lehrgangskosten können von der Agentur für Arbeit / ARGE übernommen werden (Bildungsgutschein erforderlich). Auch in der 8wöchigen Variante „Weiterbildung zum Coach“ für 2999,75 € über Bildungsgutschein finanzierbar.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1329

CorporateWork / Die COACHES

Dr. Rolf Meier und Axel Janßen

Ausbildungsbeginn: 05.10.2011

Ausbildungstitel: 24. Ausbildung zum Systemischen Management Coach(SMC)®

D-22761 Hamburg

Kosten: Die Ausbildung kostet € 7.650,00 zzgl der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Frühbucherrabatt und Mehrbucherrabatt möglich. Teilzahlungsraten bei Privatbucher möglich.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1215

DGFP e.V. (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.)

Repräsentanz Berlin

Ausbildungsbeginn: 06.10.2011

Ausbildungstitel: DGFP-Ausbildung zum DGFP-Business Coach

D-10117 Berlin

Kosten: EURO 6.200,00 (für Mitglieder) EURO 7.450,00 (für Nichtmitglieder der DGFP) (incl. Mittagessen, Pausengetränke und Arbeitsunterlagen)

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1470

Coaching Center Berlin

Integral Academy (ICF-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 06.10.2011

Ausbildungstitel: 15. Ausbildung zum Integralen Coach / Business Coach - Modulare Ausbildung, anerkannt von der ICF

D-13507 Berlin

Kosten: 11 Module Gesamtpaket: € 7200 Basismodule 1-5: € 3640 Einzelpreis Basismodule: € 780 Advanced Module 6-9: € 2600 Einzelpreis Advanced Module: € 650 Integrationsmodule 10-11: €1300 Einzelpreis Integrationsmodule: €650 4 Stunden Lehr / Supervisionscoaching: € 135 / Stunde (Basismodule) 4 Stunden Lehr / Supervisionscoaching € 135 (Advanced Module) Prüfungsgebühr (nur bei Prüfungsteilnahme - optional) einmalig: € 300 Alle Gebühren zzgl. 19% MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1395

KRÖBER Kommunikation

Ausbildungsbeginn: 07.10.2011

Ausbildungstitel: Systemischer Coach/Business Coach in Stuttgart

D-70173 Stuttgart

Kosten: 4.150 zzgl. MwSt Systemischer Coach 4.800 zzgl. MwSt Systemischer Business Coach - weitere Infos siehe Syst. Business Coach

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1370

stw unisono training+consulting GmbH

Ausbildungsbeginn: 07.10.2011

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung - Veränderungs- und Entwicklungsprozesse selbstständig und professionell leiten

D-89081 Ulm

Kosten: 3.535,00 € zzgl. USt. ggf. Last Minute-Rabatt, Ratenzahlung möglich

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1582

Trigon Entwicklungsberatung

Dr. Werner Vogelauer (DBVC-anerkannt) (ACC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 07.10.2011

Ausbildungstitel: Coaching Lehrgang Zürich 2011/2012 - Werkstatt & Kompakt

CH-8032 Zürich

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1247

consilia cct

create culture together

Ausbildungsbeginn: 07.10.2011

Ausbildungstitel: CAS Transkulturelles Coaching - Certificate of Advanced Studies in Cross-Cultural Coaching

CH-4000 Basel

Kosten: 6.000 Euro, zzgl. Ust. inkl. Anmeldegebühr, Unterlagen und Abschlussprüfung. Die Gebühren beinhalten nicht die Anschaffung empfohlener Literatur sowie Reisekosten.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1682

Coaching Akademie Stuttgart

Ausbildungsbeginn: 08.10.2011

Ausbildungstitel: Coach in einem Jahr - Systemische Coaching-Ausbildung

D-70182 Stuttgart

Kosten: 3350,- Euro zzgl. MwSt. Das erste Ausbildungswochenende als „Schnupperkurs“ gleich zahlbar (335 Euro), dann bindende Anmeldung, Restbetrag zahlbar in zwei Halbjahresraten

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1536

Neulands Skills and Methods

Ein Geschäftsbereich von Neuland & Partner

Ausbildungsbeginn: 10.10.2011

Ausbildungstitel: Trainerausbildung kompakt 3

D-36043 Raum Fulda

Kosten: EUR 8.300,00 (+ gesetzl. MwSt.) Hinzu kommen Kosten für Übernachtung und Verpflegung im jeweiligen Seminarhotel.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1236

Deutsche Angestellten-Akademie

DAA Augsburg

Ausbildungsbeginn: 14.10.2011

Ausbildungstitel: Ausbildung zum systemischen Coach & Berater

D-86150 Augsburg

Kosten: EUR 3.390,- (mehrwertsteuerfrei) für 28 Ausbildungstage. Bezahlung in 12 monatlichen Raten ist möglich.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1502

Future-Excellence

Heike Kuhlmann & Team (DCV-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 14.10.2011

Ausbildungstitel: Praxisorientierte Ausbildung für Coaching-Excellence

D-52353 Düren (25 Min. von Köln)

Kosten: 3.500 Euro, umsatzsteuerbefreit Bemerkungen zu den Kosten (z.B. Rabatte, Ratenzahlungen usw.): 3.300 Euro bei Buchung mind. 8 Wochen vor Beginn (Frühbucherrabatt)

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1548

COACHWERK GbR

Ausbildungsbeginn: 17.10.2011

Ausbildungstitel: Gesundheitscoaching Kompakt

D-22303 Hamburg Winterhude

Kosten: 990,00 Euro inkl. Seminarunterlagen und Tagungsgetränke, zzgl. 19% MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1575

Spectrum KommunikationsTraining

Dipl. Soz. Evelyne Maaß & Dipl. Psych. Karsten Ritschl (DCV-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 17.10.2011

Ausbildungstitel: Coach, DVNLP

D-12159 Berlin

Kosten: Die Ausbildung zum Coach, DVNLP kostet insgesamt € 3.272,50,- (inkl. MwSt.). Inklusive zwei wählbare, dreitägige Spezialseminare.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1226

Die ProfiCoaches GmbH (ICF-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 19.10.2011

Ausbildungstitel: myCA - DIE CoachAusbildung

D-82319 Starnberg

Kosten: 7.200,- zzgl. MwSt. zahlbar in einer Summe vor Beginn der Ausbildung (3% Skonto oder je Modul. Sondervereinbarungen und Ratenzahlungen auf Anfrage möglich.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1554

Grundig-Akademie

Akademie für Wirtschaft und Technik Gemeinnützige Stiftung e.V

Ausbildungsbeginn: 19.10.2011

Ausbildungstitel: Business-Coach

D-90411 Nürnberg

Kosten: 7.500,00 (umsatzsteuerbefreit)

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1246

Professio GmbH

Akademie für den Bereich Humanressourcen (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 19.10.2011

Ausbildungstitel: Coaching II - Coaching im Unternehmen verankern und Wirksamkeit vertiefen (15 Tage)

D-75181 Pforzheim

Kosten: Coaching II: 5.100,- Euro zzgl. Mwst. und Hotelkosten

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1311

COACHWERK GbR

Ausbildungsbeginn: 20.10.2011
Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung mit dem Schwerpunkt Gesundheit
D-22303 Hamburg Winterhude
Kosten: 4.828 Euro, zzgl. USt.
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1575

E•S•B•A – European Systemic Business Academy (DBVC-anerkannt) (ACC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 20.10.2011
Ausbildungstitel: Professionallehrgang Coaching (II.Studienabschnitt, Master of Science)
A-1150 Wien, Gerstnerstraße
Kosten: Semestergebühr: Euro 2.800,- (exkl. 10 Einzelcoachings)
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1309

E•S•B•A – European Systemic Business Academy Schweisfurth-Stiftung (DBVC-anerkannt) (ACC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 20.10.2011
Ausbildungstitel: Intensivlehrgang Coaching (Master of Science, I. Abschnitt)
D-80638 München
Kosten: ab 3.900,- Euro zzgl. USt., exkl. der benötigten 5 Einzelcoaching-Stunden
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1273

ICO – Institut für Coaching & Organisationsberatung Prof. Dr. Andreas Bergknapp, Dr. Sabine Lederle

Ausbildungsbeginn: 20.10.2011
Ausbildungstitel: Ausbildung zum Systemischen Berater und Coach
D-86672 Seminarhaus Raum Augsburg/München (86672)
Kosten: 5.300 € zzgl. MwSt. (Vergünstigungen & Ratenzahlung für Selbstzahler möglich)
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1485

2coach Personal- und Unternehmensberatung

Ausbildungsbeginn: 21.10.2011
Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach
D-22305 Hamburg
Kosten: 4.958,- Euro zzgl. MwSt. Bezahlung und Abrechnung von Baustein zu Baustein. Bei Unterbrechung fallen keine weiteren Kosten an.
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1365

Coaching up!

Dipl.-Psych. Angelika Gulder

Ausbildungsbeginn: 21.10.2011
Ausbildungstitel: Ganzheitliche Coaching-Ausbildung
D-60000 Frankfurt
Kosten: 2.995 Euro (MwSt.frei)
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1465

KRÖBER Kommunikation

Ausbildungsbeginn: 21.10.2011
Ausbildungstitel: Systemischer Coach/Business Coach in München
D-81737 München
Kosten: 4.800 Euro zzgl. MwSt. für Syst. Business-Coach 4.150 Euro zzgl. MwSt. für Syst. Coach
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1370

Institut für systemische Beratung

Dr. Bernd Schmid (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 24.10.2011
Ausbildungstitel: Systemisches Coaching und Teamentwicklung
D-69168 Wiesloch
Kosten: 7.800 € zzgl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1209

Coachingplus GmbH

Ausbildungsbeginn: 25.10.2011
Ausbildungstitel: 10-tägiger Studiengang für angewandtes Coaching & Diplom-Coach SCA
CH-8152 Glattbrugg (nahe Flughafen Zürich)
Kosten: Fr. 2880.-
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1349

Trigon Entwicklungsberatung

Dr. Werner Vogelauer (DBVC-anerkannt) (ACC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 27.10.2011
Ausbildungstitel: Dialogisches Coaching und Konfliktcoaching
bzw.
Team- und Projekt-Coaching
CH - Raum Bodensee
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1247

ibo Beratung und Training GmbH

Ausbildungsbeginn: 27.10.2011
Ausbildungstitel: Coach mit ibo-Zertifikat - systemische Coaching-Ausbildung
D-35037 Marburg a.d. Lahn (Hessen)
Kosten: EUR 5.500,- inkl. Seminarunterlagen, Zugang zur Internet-Lernplattform, Mittagessen und Pausen-Getränke zzgl. ges. MwSt. (19%), sowie einmal jährlich eine kostenfreie Gruppen-Supervision. Ratenzahlung möglich; Rabatt für Selbstzahler
http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1410

Armin Rohm

Training & Beratung (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 27.10.2011

Ausbildungstitel: Weiterbildung zum systemischen Coach und Prozessberater

D-88410 Eggmannsried, Nähe Bad Wurzach

Kosten: Gesamtkosten: 7.200 Euro zzgl. gesetzliche Mehrwertsteuer. (zahlbar in drei Raten à 2.400 Euro)

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1207

DR. EVA KINAST HR-Managementberatung und Coaching

Ausbildungsbeginn: 27.10.2011

Ausbildungstitel: InterNational Leadership Programm

D-86554 Gut Sedlbrunn, Pöttmes

Kosten: 8.900 Euro, zzgl. USt. Die Seminargebühr beinhaltet eine umfangreiche Dokumentation und das Trainings-/Coachingmaterial. Hinzu kommen Kosten für Übernachtung mit Vollpension, Übungsmaterial und Literatur sowie Supervision.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1574

Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt (DBVC-anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 28.10.2011

Ausbildungstitel: Systemische Coachausbildung

D-63067 Offenbach

Kosten: Euro 5450,- zzgl. MwSt. (monatl. Teilzahlung möglich)

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1446

Power Research Seminare

Dyckhoff/Westerhausen

Ausbildungsbeginn: 30.10.2011

Ausbildungstitel: Coaching Ausbildung

D-53 Bonn (Umfeld)

Kosten: Frühbucherpreis bis zum 29.07.2011: 3.290,-
Danach: 3.690,- zzgl. der Reisekosten: 1.309,-(inkl. Flug, Hotel mit HP, DZ) Die Ausbildung ist MwSt.-Befreit.

http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1357

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

Rechtliche Hinweise

© Copyright 2011 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