9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Coaching-Tool
Baum der Entwicklung | S 43

Wissenschaft
Coaching und Neurowissenschaft | S 49

Philosophie/Ethik
Coach-Auswahl | S 54

Reflexive Fragen und Schauspieltechniken im Auftritts-Coaching

Violeta Mikić im Interview | **S 14**

Ausgabe 2|2020
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Führung der Zukunft

Was bedeutet das für Business-Coaching?

Von Margret Fischer & Prof. Dr. Gerhard Fatzer

Wie muss sich Führungsarbeit angesichts des Wandels der Arbeitswelt verändern, um zukunftsfähig zu sein? Diese Frage müssen sich nicht nur die Verantwortlichen in den Unternehmen stellen. Auch Coaches sind von ihr betroffen. Schließlich geht es um ihre zentrale Zielgruppe, deren Rollenverständnis hinterfragt wird. Wie hier unter Verweis auf Edgar Schein argumentiert wird, ist aufseiten der Führungskräfte ein Wandel hin zu einer Kultur des Befragens und der Offenheit notwendig, um veränderten Herausforderungen begegnen zu können.

Die Globalisierung, Internationalisierung und Homogenisierung der Produkte und Dienstleistungen stellen Führungskräfte vor diverse Herausforderungen. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie lernen, schnell mit Veränderungen umzugehen. Business-Coaching kann *auf individueller und organisationaler Ebene* einen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Wie können Unternehmensakteure bei der Realisierung ihrer Ziele durch Business-Coaching gefördert werden? Dieser Beitrag beleuchtet, welche Haltung, Einstellung und Tools für die Führung der Zukunft relevant sind.

Führung unter unsicheren Bedingungen

Das Verständnis von Führung ist gekennzeichnet durch schnelllebige Veränderungen, welche sich durch individuelle, organisationale, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen manifestieren. Die Arbeitswelt ist unvorhersehbarer und unsicherer geworden. Demzufolge sind herkömmliche tradierte Konzepte für wirksame Führung nicht mehr ausreichend und es benötigt Überlegungen, wie Führung unter unsicheren Bedingungen wirksam sein kann. Laut Malik (2006, S. 388) ist „richtiges und gutes Management [...] der Schlüssel zur Funktionsfähigkeit der Gesellschaft (...)“ Unter wirksamer Führung versteht der Managementwissenschaftler, sowohl sich selbst als auch andere Unternehmensakteure richtig zu managen. „Es braucht keine Investitionen. Was es braucht, sind die richtigen Erkenntnisse, richtiges Wissen und richtige Informationen, die Einsicht, dass es nötig ist, und den Willen, es zu tun.“ (Malik, 2006, S. 388)

Die Zukunftsforscher Gebhardt, Hofmann und Roehl haben bereits 2015 konstatiert, dass Führung sich verändern muss, und beleuchten in ihrem Beitrag Rahmenbedingungen für Führung, abgeleitete Veränderungen für Konzepte sowie Empfehlungen für die Führungspraxis. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen werden wie folgt beschrieben (Gebhardt et al., 2015, S. 6):

» Umfelder werden unberechenbarer
» Werte konkurrieren mit Zahlen
» CSR-Aktivitäten haben häufig nur mehr Feigenblatt-Funktion
» Bestehende Rollenverteilungen geraten aus den Fugen
» Gültige Strukturen lösen sich auf
» Die Netzwerkgesellschaft demokratisiert Wissen
» Der Flexibilisierungsdruck steigt
» Grundlegend neue Geschäftsmodelle entstehen

Auch die organisationalen Rahmenbedingungen wie z.B. Veränderungen in der Art zu arbeiten, Einflüsse durch die Automatisierung, das Prinzip der Selbstorganisation, Auswirkungen der Netzwerkökonomie, Zunahme der Geschwindigkeit sowie die Kultur des Teilens führen zu vielfältigen Veränderungen auf personaler, struktureller und kultureller Unternehmensebene (ebd.).

Die personellen Veränderungen haben ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf Führung (ebd., S. 16):
» Personalinstrumente unterstützen Partizipationserwartungen
» Die Steuerung von Wissensarbeit wird anspruchsvoller
» Es wird wichtiger, Widersprüche auszuhalten und Rollen zu klären
» Für den Menschen im Unternehmen steigt der Qualifikationsdruck
» Der Wunsch nach Selbstverwirklichung endet nicht mehr am Werkstor

Führungskräfte sind ambivalent in Bezug auf die Umsetzung von Maßnahmen, die zur Durchsetzung der geforderten Ziele notwendig sind, und hinsichtlich der gemeinschaftlichen Suche nach den besten Lösungsoptionen. Aktuelle Führungsmodelle sind plural, multidisziplinär und situativ (ebd.). Von Führung wird gefordert, „den Wandel zu einer flexiblen und vernetzten Arbeitskultur einzuleiten, anzupassen und vorzuleben. Die Hauptschwierigkeit liegt dabei nicht in einer technischen Anpassung, sondern in der Weichenstellung zur kulturellen Akzeptanz“ (ebd., S. 23).

Weitere Herausforderungen entstehen durch technologische Einflüsse wie eine Verringerung der „Face-to-Face“-Kontakte und Entlassungen aufgrund von Automatisierungen sowie eine Verständigung bei multinationalen Teams. Bei allen vorgestellten Veränderungen ist es notwendig, die Handlungsfähigkeit der Organisation immer wieder neu zu entwickeln – weg von einem hierarchisch-bürokratischen Apparat hin zu einem reaktionsschnellen evolutionären Organismus (Dehner et al., 2018), der für lebendige Organisationen charakteristisch ist.

Diagnose

Die dargestellte Veränderungsproblematik in den unterschiedlichen Bereichen erschwert es, wirksame Führung zu diagnostizieren. Es existiert zwar eine Vielzahl unterschiedlicher Fragebögen zur Erfassung von bestimmten Führungsmerkmalen, wie beispielsweise der Fragebogen zur Integrativen Führung (FIF) oder der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB), die jedoch nicht den Status quo einer Führungssituation abbilden können.

Neben der Evaluation von Führungsitems ist u.a. auch eine Erfassung relevanter Kriterien für die Unternehmenskultur von Bedeutung. Nach Schein (2002) sollte die Dekodierung der Unternehmenskultur durch einen qualifizierten Berater in Form von Interviews durchgeführt werden. Diese Erhebung sollte in Zusammenhang mit einer Problem- oder Fragestellung erfolgen, um effizient zu sein: „Erst nachdem wir einiges über den Prozess der Erhebung einer Unternehmenskultur erfahren haben, können wir darüber nachdenken, wie man eine solche Kultur aufbauen, entwickeln, erweitern und vielleicht sogar verändern kann." (ebd., S. 9) Selbst bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter wird auf eine gute Passung der Kultur Wert gelegt, wobei zwischen komplementärer und supplementärer Übereinstimmung unterschieden wird (Adler et al., 2019). Es ist also bei den genannten Veränderungen nicht mehr ausreichend, einen guten Werte-Fit von Organisation und Mitarbeiter zu haben, sondern auch vorausschauend unterrepräsentierte Kultureigenschaften für einen erfolgreichen Fortbestand der Unternehmung

frühzeitig zu integrieren. Schein (2010) beschreibt die Unternehmenskultur auf mehreren Ebenen nach Grundannahmen, Werten und Normen sowie Organisationsstrukturen und sichtbaren Prozessen.

Organisationen fördern Coaching-, Beratungs- und Change-Management-Kompetenzen als Führungsaufgaben (Fatzer, 2005). Die Vorteile interner Akteure eines Unternehmens sind die Nachteile externer und umgekehrt. Daher sollte eine *effiziente Arbeitsteilung zwischen internen und externen Coaches* angeregt werden.

Kantor (2012) vertritt die Ansicht, dass für die Entwicklung einer Organisation ein Führungsmodell mit mindestens fünf Führungstypen realisiert werden soll. Coaching als Beratungsansatz ist geeignet, gesellschaftliche Entwicklungen wirkungsvoll zu unterstützen (Fischer, 2016a). Der Einsatz von Coaching kann sowohl die *Führungskompetenz als auch die Führungskommunikation von Organisationsakteuren verbessern* (Fischer, 2016b).

Humble Leadership

Schein hat mit seinem Grundlagenwerk „Organizational Culture and Leadership" einen bahnbrechenden Ansatz konzipiert, welcher in der heutigen Zeit aktueller und zukunftsorientierter denn je ist. Betrachtet man die heutige Lage eines CEOs, dann wird deutlich, dass Unternehmensführung nicht ausschließlich mit strategischen und operativen Überlegungen erfolgen kann (Fatzer, 2019). Um schnellstmöglich Veränderungen personeller, organisationaler und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen zu erfassen und darauf reagieren zu können, benötigt er das ehrliche und umfassende Feedback seiner Mitarbeiter aller Hierarchieebenen. Führung ist demnach ein Prozess, der eine gemeinsame Steuerung voraussetzt. Schein (2010) geht davon aus, dass mit Fokus auf die kulturellen Dimensionen nur die persönlichen Beziehungen einer Organisation dabei helfen, wichtige Herausforderungen zu meistern und Komplexität zu überwinden. Im Zentrum steht dabei eine „Kultur des Befragens und der Offenheit" statt einer „Kultur des Anordnens und Befehlens". Dadurch entsteht eine „professionelle Nähe", die dafür sorgen kann, im Idealfall agil und flexibel zu sein.

Schein macht deutlich, dass für eine nachhaltige wirksame Führung das Verstehen von Kultur eine entscheidende Rolle spielt. „In unserer Sicht ist Führung immer eine Beziehung, und wirklich erfolgreiche Führung gedeiht in einer Gruppenkultur von hoher Offenheit und hohem Vertrauen. Führung und Kultur können gesehen werden als zwei Seiten derselben Medaille, und Kultur ist ein Gruppenphänomen und entsteht gemeinsam." (Schein & Schein, 2018, S. 20) Unter

Humble Leadership verstehen Schein und Schein „vorurteilslose Führung".

Der englische Begriff „humble" wird fälschlicherweise häufig mit „demütig" übersetzt, wobei es grundsätzlich um eine *bewusste Offenheit gegenüber den eigenen Vorurteilen* geht. Das klingt zunächst einfach, ist aber in der professionellen Praxis eine Herausforderung. Kaum ein CEO, Manager oder Berater mit viel Erfahrung kann weder vorurteilslos kommunizieren noch handeln. Sowohl der CEO als auch der Berater sind fokussiert auf „die magische Lösungsfrage", wodurch vorurteilsfreies Agieren erschwert wird. In der heutigen Praxis ist zu beobachten, dass CEOs schnelle Lösungen wollen und Berater gerne ihre Tools verkaufen. Dies führt in den seltensten Fällen zu sinnhaften, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Führung bedeutet „die Fähigkeit, durch direkte Beziehungen zu erreichen, dass in einem Klima der Zusammenarbeit die besten Teammitglieder die für sie passenden Aufgaben erfüllen können" (ebd., S. 20). Eine Führung ohne Vorurteile ist weder ein Ansatz noch ein Tool, sondern vielmehr eine *innere Haltung*. Dabei ist der Coach in seiner Person gefordert, eine echte, stabile und nachhaltige „professionelle Nähe" zu erzeugen. Denn erst durch diese Art des Kontaktes ist es möglich, etwas zu erschaffen, das neu und zudem auch besser ist. In einem früheren Werk hat Schein (2010, S. 39) die Kernkompetenzen guter Führung zusammengenfasst:

» Emotionale Intelligenz
» Interkulturelle Kompetenz
» Soziale Kompetenz und Fachkompetenz
» Fähigkeit, Hilfe und Unterstützung zu geben und zu empfangen

Es existiert kein allgemein gültiges Führungsmodell. Führungskräfte sollten sich bei ihrem Tun stets an der Organisationskultur, -situation und ihren Kunden orientieren.

Humble Consulting

Die Grundhaltung im Humble Consulting zeigt sich durch ein echtes Interesse für den Kunden. Dieses ist gekennzeichnet durch den Wunsch, mit maximaler Präsenz und minimaler Voreingenommenheit zu unterstützen. Es gibt vier Ebenen des Befragens. Die erste Ebene ist die Erzählebene mit Storytelling, auf der zweiten Ebene findet das diagnostische Befragen statt mit der Bildung erster Hypothesen. In der dritten Ebene, der Hypothesenebene des Befragens, versucht man, Muster zu erkennen. Die vierte und letzte Ebene ist die des konfrontativen Befragens. Hier werden Angebote gemacht und Empfehlungen ausgesprochen. Das Humble Consulting besteht aus folgenden neun Schritten (Schein, 2016, S. 33):

1. Problem analysieren und erkennen
2. Vertrauensvolle Kommunikation führen
3. Intensive Beziehung aufbauen
4. Sich selbst einbringen als Instrument
5. Engagement und authentisches Interesse
6. Vorurteilsloses Befragen, empathisches Zuhören, eigene Gedanken und spontane Reaktionen offenlegen
7. Wenn die Beziehung einmal etabliert ist: Gemeinsame Suche nach Herausforderungen
8. Bei einfachen Problemen: Expertenrolle einnehmen
9. Die ersten Schritte finden, der Beratende weiß nie genug, Konsequenzen der Schritte gemeinsam evaluieren

Implikationen für die Coaching-Praxis

Für die Durchführung von Einzel- und Team-Coachings in Organisationen als Begleitung von Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozessen sollten folgende Erkenntnisse etabliert werden:

» *Umfassende Diagnose* stellen
» *Werte- und Kulturarbeit* integrieren
» *Synergieeffekte* interner und externer Coaches nutzen
» Statt als Einzelkämpfer *als Netzwerk agieren*
» Mit Coaching-Netzwerk die *Komplexität des Kundensystems abbilden*

Hilfreiche Fragen zum Coaching-Prozess:

» Was ist der Gegenstand des Coachings und wie wird er erklärt? (Theory of the Thing)
» Welches Veränderungsmodell wird angewandt?
» Wie kann diese Veränderung umgesetzt werden? (Theory of Change)
» Welches praktische Vorgehen mit welchen Interventionen wird vorgeschlagen? (Practice Model)
» Welche Kernkompetenzen braucht der Coach, welche Methoden und Techniken? (Capacity Building)
» Welches ist das Teamprofil des Coaching-Teams oder wie sieht das Grenzprofil des Coachs aus?

Unter der „Theory of the Thing" versteht man den Beratungsgegenstand. Im Einzel-Coaching bedarf es einer Vorstellung, wer die zu coachende Person ist, und bei Gruppen- oder Team-Coachings einer Idee von idealer Teamentwicklung. Wie Veränderungsprozesse aussehen, beschreibt die „Theory of Change": Es ist von großer Bedeutung, bei einem Beratungsprozess dem Kunden aufzeigen zu können, welche Vorstellung von Veränderung der Coach hat. Oft kommt es zum Scheitern bei Veränderungsprojekten, weil sie dies nicht klarmachen und die Betroffenen dann häufig desorientiert sind. Das „Practice Model" beschreibt, wie gearbeitet wird, welche Diagnosen, Hypothesen gestellt werden und welche Gesprächs-, Interventions- oder Fragetechniken angewendet werden. Je nach Coaching-Thema benötigt es verschiedene Kompetenzen der Coaches, welches unter „Capacity Building" verstanden wird. Demzufolge ist auch bei dem Coaching von Teams auf ein entsprechendes Teamprofil zu achten (Fatzer, 2005). Darüber hinaus ist für die Coaching-Praxis eine gute Prozessgestaltung wichtig (Schein, 2003, S. 63):

1. Versuche stets, zu helfen
2. Verliere nie den Bezug zur aktuellen Realität
3. Setze Dein Nichtwissen ein
4. Alles was du tust, ist eine Intervention
5. Das Problem und seine Lösung gehören dem Klienten
6. Geh mit dem Flow
7. Das Timing ist entscheidend
8. Sei konstruktiv opportunistisch und arbeite mit konfrontativen Interventionen
9. Alles liefert Daten, Fehler wird es immer geben. Sie sind die wichtigste Quelle zukünftiger Erkenntnisse
10. Teile Dein Problem mit dem Klienten

Weitere wichtige Grundlage stellt der Basisprozess guter Veränderungsarbeit dar. Bei dem von Lippitt (1995) entwickelten Prozess des „Preferred Futuring" handelt es sich um ein geeignetes Modell. Es zeigt einen gut strukturierten Prozess, der die Kreativität von Gruppen und Organisationen in den wichtigsten Schritten aufzeigt. Dieser Prozess wurde erfolgreich in unterschiedlichen Branchen angewendet.

Fazit

Coaching kann Lern-, Veränderungs- und Entwicklungsprozesse von Einzelpersonen, Teams, Gruppen oder ganzen Organisationen fördern. Die Basis des Coachings sollte konzeptionell als Handwerk, Philosophie und Wissenschaft definiert werden. Im Feld der Organisationsentwicklung ist dies bereits erfolgt. Beim Coaching sollten Werte und Kultur stets berücksichtigt werden. Häufig wird Coaching in Unternehmen eingesetzt mit dem Ziel, die Führungskompetenz zu verbessern. Daher sollten Coaches, Führungskräfte und CEOs gleichermaßen lernen, vorurteilsfrei vorzugehen.

Literatur

» **Adler, Lisa J.; Kupka, Kristof & Diercks, Joachim (2019).** Kulturmatcher: Wie ein Test die Passung von Kandidaten und Unternehmen messen kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell, 19(1)*, S. 38–42.
» **Dehner, Klaus; Zimmermann, Monika & Fischer, Margret (2018).** Agilität. Die Kunst, den Drachen zu fliegen. *SOZIALwirtschaft aktuell, 13(17)*, S. 1–3.
» **Fatzer, Gerhard (2019).** Vorurteilsloses Führen – Zum zukunftsweisenden Lebenswerk von Edgar H. Schein. In Michael Ensser (Hrsg.),*Terra Incognita. Gemeinsam auf neuen Wegen* (S. 28–31), Berlin: Egon-Zehnder.
» **Fatzer, Gerhard (2005).** *Gute Beratung von Organisationen. Auf dem Weg zu einer Beratungswissenschaft.* Bergisch Gladbach: EHP.
» **Fischer, Margret (2016a).** Einsatz von Coaching in der Wirtschaft. In Robert Wegener, Silvia Deplazes, Melanie Hasenbein, Hansjörg Künzli, Beat Uebelhart & Annamarie Ryter (Hrsg.), *Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen* (S. 255–263), Wiesbaden: Springer VS.
» **Fischer, Margret (2016b).** *Wie Coaching Ihre Führungskommunikation verbessert. Neue Erkenntnisse als Schlüssel zum Unternehmenserfolg.* Saarbrücken: Akademiker.
» **Gebhardt, Birgit; Hofmann, Josephine & Roehl, Heiko (2015).** *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
» **Kantor, David (2012).** *Reading the room: Group dynamics for coaches and leaders (Vol. 5).* Hoboken: John Wiley & Sons.
» **Lippitt, Larry (1995).** *Preferred Futuring.* San Francisco: Berrett Koehler.
» **Malik, Fredmund (2006).** *Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit.* Frankfurt/New York: Campus.
» **Schein, Edgar H. (2016).** *Humble Consulting.* Oakland: Berrett-Koehler.
» **Schein, Edgar H. (2010).** *Organizational culture and leadership (4th ed.).* San Francisco: Jossey-Bass.
» **Schein, Edgar H. (2003).** *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft.* Bergisch-Gladbach: EHP.
» **Schein, Edgar H. (2002).** Wie können Sie die Kultur Ihres Unternehmens erheben? *Profile 04, 2(2)*, S. 3–9.
» **Schein, Edgar H. & Schein, Peter A. (2018).** *Humble Leadership.* Oakland: Berrett-Koehler.

Die Autoren

Foto: Andreas Pohlmann

Margret Fischer, Promotion in Ökonomie, Dipl.-Volksw., MSc of Communications, Business-Coach, Coach-Ausbilderin, Managementberaterin, Führung von echt.® coaching, Lehrsupervisorin Trias Institut, Forschungstätigkeit in den Bereichen Coaching und Entrepreneurship, systemische Beraterin/Therapeutin; Wissenschaftsexpertin im Fachausschuss Forschung des Deutschen Bundesverbandes Coaching, 1. Vorsitzende der Deutschen Coaching Gesellschaft e.V.
www.coaching-heidelberg.de

Foto: Tonnie van der Zouwen

Gerhard Fatzer, Dr., Dipl.-Psych., Gastprof. Uni Kassel, Innsbruck & Thapar, Visit. Scholar M.I.T., Sloan, HBS, UCLA, Herausgeber Buchreihe EHP Organisation, Zeitschrift Profile, Leiter Trias Institut (seit 1991), OE-Pionier, int. kulturelle Projekte weltweit, Trias Konferenzen, Kooperation mit OE-Gründern wie Edgar Schein, Chris Argyris, Warren Bennis, Larry Lippitt, Fred Massarik, Keynote-Speaker, div. Standardwerke zu Beratung & OE
www.trias-masterclass.ch

Impressum

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

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

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

Redaktion:
David Ebermann *(de)* – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen *(cr)*
Alexandra Plath *(ap)*
Dawid Barczynski *(db)*

E-Mail an die Redaktion:
redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:
www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: *www.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © Fer Gregory | S. 9 © Rawpixel.com S. 4, 22 © 13_Phunkod | S. 4, 27 © Khakimullin Aleksandr | S. 28 © Sasun Bughdaryan | S. 4, 32, 34 © oatawa | S. 5, 38 © Jacob Lund | S. 40 © fizkes S. 44 © lewan | S. 47 Montri Thipsorn | S. 5, 49 © djgis | S. 51 © Sergey Nivens S. 5, 54 © igorstevanovic | S. 57 © Andrii Yalanskyi | S. 58 © Jackthumm Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | *www.fromm-os.de*

Hinweise:
Das Coaching-Magazin und alle enthaltenen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Die Übernahme und Nutzung der Daten bedarf der schriftlichen Zustimmung der Christopher Rauen GmbH. Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen, sind jedoch unverbindlich und ohne Gewähr; eine Haftung wird – soweit rechtlich möglich – ausgeschlossen. Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem Warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind. Für unverlangt eingesandte Manuskripte, Bildmaterial, Datenträger und Informationen sonstiger Art übernimmt die Coaching-Magazin-Redaktion keine Gewähr. Die Redaktion behält sich vor, Leserbriefe / E-Mails – mit vollständigem Namen, Anschrift und E-Mail-Adresse – auch gekürzt zu veröffentlichen. Bitte teilen Sie uns mit, wenn Sie mit einer Veröffentlichung nicht einverstanden sind.

ISSN: 1866-4849

Das Letzte

EBERMANN: Viele Anbieter im Weiterbildungs- und Coaching-Bereich haben aufgrund der Corona-Krise notgedrungen Anstrengungen unternommen, ihre Angebote (weiter) zu digitalisieren. Wird diese Entwicklung über die Krise hinaus Bestand haben?

RAUEN: Vermutlich schon. Die Vorteile der bereits existierenden technischen Möglichkeiten werden jetzt erst vielen Coaches und Klienten bewusst.

EBERMANN: Und die Vorteile beschränken sich nicht darauf, sich auf virtuellem Wege nicht mit einem Virus infizieren zu können. Ortsunabhängigkeit oder flexibler Zugriff auf digitale Tools sind nur zwei Beispiele. „Aber was ist mit der Beziehungsgestaltung?", werden sich viele Coaches fragen …

RAUEN: Wie man schon seit der guten alten Brieffreundschaft weiß, gibt es ja viele Formen der Beziehung. Nicht alles muss persönlich erfolgen, wenngleich es natürlich bestimmte Vorteile hat, jemanden unmittelbar erleben zu können. Aber es hat eben auch bestimmte Nachteile wie die Infektionsgefahr. Wir sollten deshalb aber nicht ein Volk von Hypochondern werden. Im Leben gibt es keine 100-prozentige Sicherheit für irgendetwas.

EBERMANN: Wie Studienergebnisse aus dem Therapiebereich nahelegen, kann eine gewisse Distanz es Menschen mitunter sogar erleichtern, sich zu öffnen. Allerdings erfordert das Online-Format zusätzliche Kompetenzen – kommunikativer und technischer Art. Auch das Stichwort „Sicherheit" passt hier: Datensicherheit. Ein Umstieg – teilweise oder gänzlich – erfordert demnach Lernbereitschaft.

RAUEN: Die man von Coaches – immerhin „verkaufen" sie Entwicklung – ja durchaus erwarten können sollte. Insofern wird die Krise zum Lackmustest für die Coaching-Branche. Verkauft sie Entwicklung nur an Kunden oder ist sie selbst dazu in der Lage?

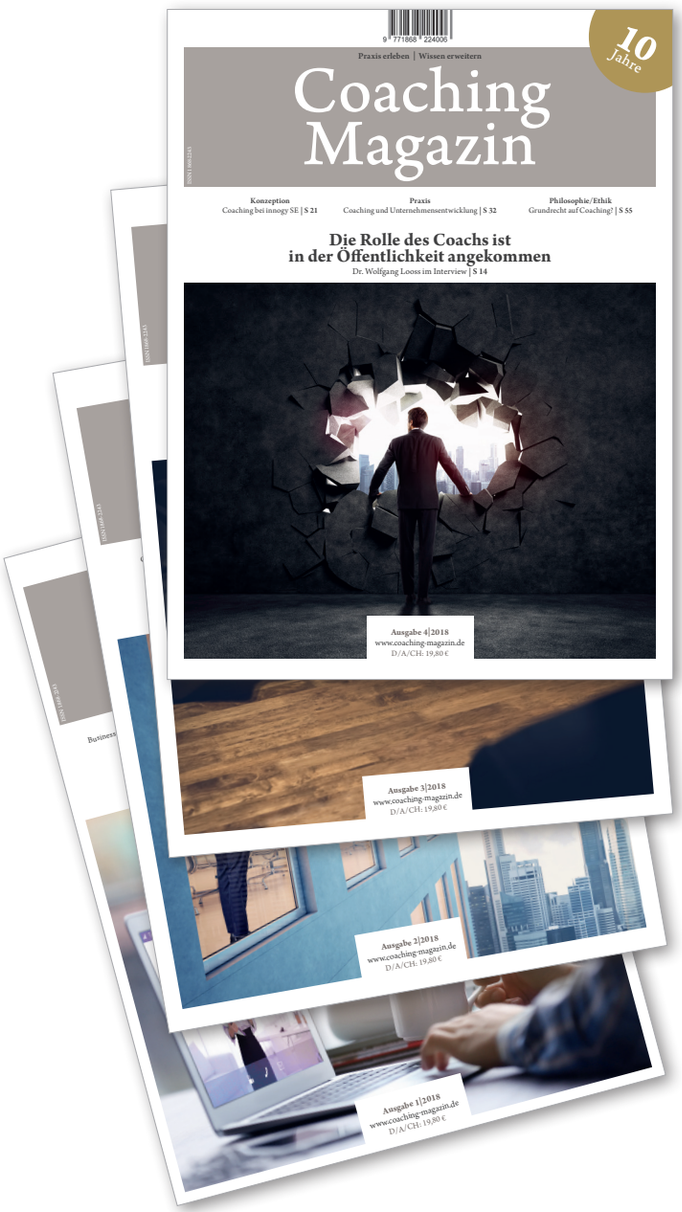
EBERMANN: Versteht man Entwicklung als Prozess, so ist auch der Faktor Zeit bedeutsam. Ein Gut, das angesichts der wirtschaftlichen Folgen der Krise sehr knapp sein dürfte.

RAUEN: Wie heißt es so schön? „Keine Zeit gibt es nicht – nur kein Interesse!" Man darf also gespannt sein, ob wir die Herausforderungen gestalten oder diese uns. Persönlich bevorzuge ich Variante 1.

Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.
Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

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

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

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

Attraktive Studierendentarife

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