



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

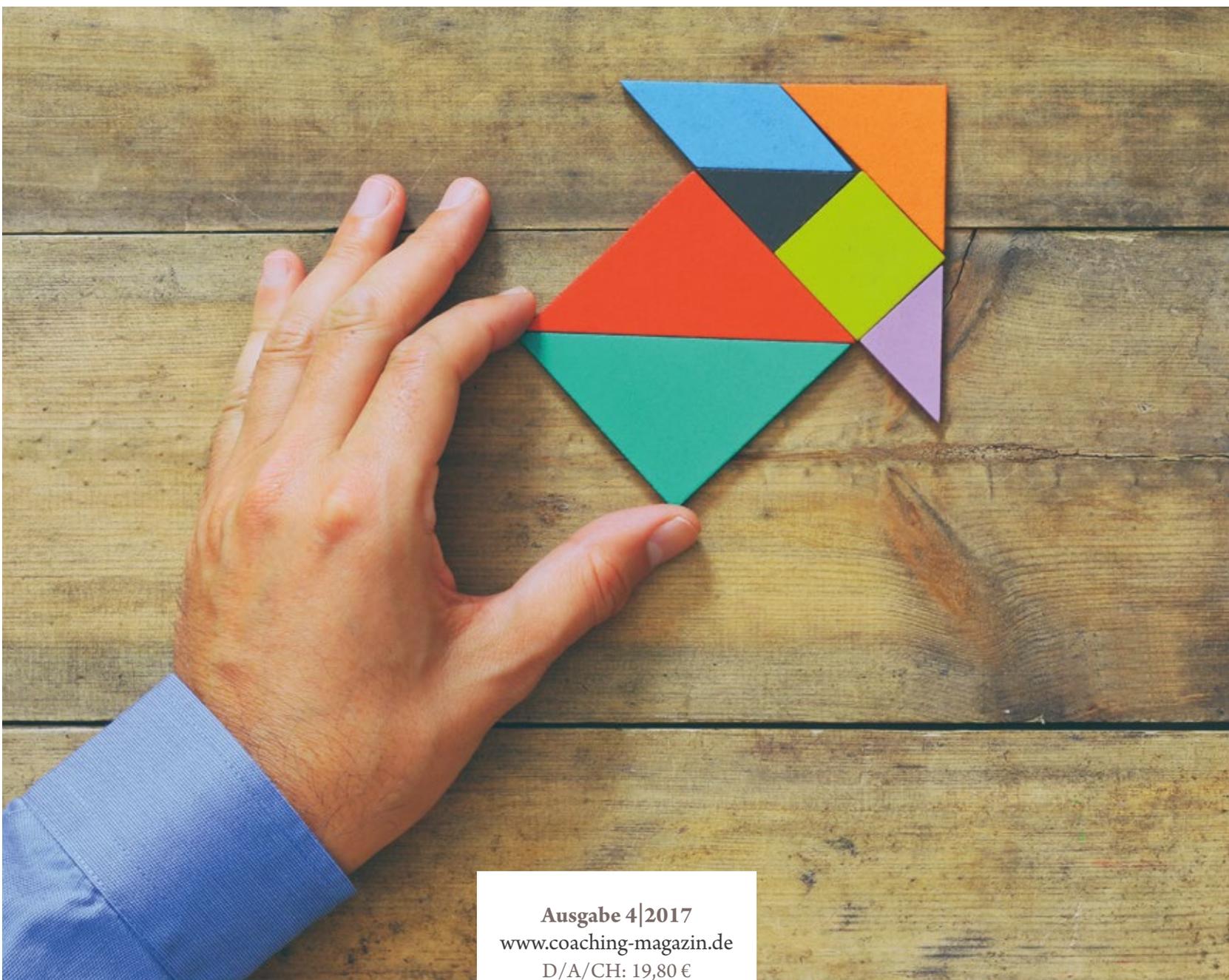
Praxis
Natur-Coaching | S 27

Spotlight
Sinnsuche in Organisationen | S 38

Wissenschaft
Coaching und Neurowissenschaft | S 50

Coaching und Supervision setzen unterschiedliche Konzepte und Kompetenzen voraus

Dr. Astrid Schreyögg im Interview | S 14



Ausgabe 4 | 2017
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Wohin mit Wut und Empörung?

Coaching zur Selbststeuerung im Konflikt

Von Mechtild Erpenbeck

Von Führungskräften wird selbstverständlich erwartet, dass sie Konflikte im Außen managen können. Abgeklärtheit ist das Gebot der Stunde. Aber was, wenn sie selbst involviert sind? Die unweigerlich aufkeimenden Gefühle herunterschlucken oder mal kräftig auf den Tisch hauen? Diese Notsituation bringen viele Führungskräfte ins Coaching mit. Der hier vorgestellte und im Coaching vermittelbare Leitfaden dient der Selbstregulation in emotional aufgeladenen Konfliktsituationen.

Konfliktkultur im Umbruch

So ein richtig saftiger, turbulenter Streit im öffentlichen Raum ist aus der Mode gekommen. Lange sind die Zeiten vergangen, als sich Kohl und Brandt hingebungsvoll bekriegten oder Wehner mit donnernder Stimme, rudern den Armen und hochrotem Kopf den Plenarsaal des Bundestages erbeben ließ. Das wäre in dieser Form heute undenkbar. Nicht dass es weniger Konflikte gäbe – sie werden lediglich anders ausgetragen. Das gilt auch und besonders für den Umgang mit Konflikten in Unternehmen und Organisationen. Wer heute schreit, hat schon verloren. Wem es aber gelingt, auf geräuschlose Weise einen Kontrahenten kaltzustellen, der gewinnt in der Regel an Respekt. Geradezu als Meisterleistung gilt es, offenkundige Beleidigungen zu ertragen, ohne mit der Wimper zu zucken. Coolness ist die soziale Norm. Aller Beschäftigung mit „Emotionaler Intelligenz“ und verwandten Konzepten zum Trotz fallen die konflikttypischen Emotionen zunehmend einer kulturellen Ächtung zum Opfer. Die auf solche Weise bereinigte Organisation arbeitet maximal unaufgeregt, zweckrational, geschmeidig, agil, effizient und schnell – eben smart. So das gültige Leitbild. Dass jedoch die Sache mit den Konflikten, die das menschliche Zusammenleben und -arbeiten seit Urzeiten mit sich bringt, damit nicht gelöst ist, liegt auf der Hand. Führungskräfte kommen nach wie vor mit Konfliktthemen ins Coaching, ärgern sich über andere, sind empört, beschämt, wütend, ratlos, wissen nicht, wohin mit ihren Gefühlen, und wollen sich gern eine „Teflon-Beschichtung“ anschaffen (oft schon haben Coaches das aus seufzenden Klientenmündern gehört), um in einer tendenziell emotionsaversiven Unternehmenskultur überleben zu können.

Nun ist es leider so, dass diejenigen, denen es gelingt, sich eine solche „Business-Teflon-Beschichtung“ der Seele zuzulegen – und da gibt es durchaus Naturtalente –, damit auch in allen anderen Belangen des Lebens tendenziell taub und gefühllos werden. Solche Heldinnen und Helden wundern sich dann

über unangenehme Nebenwirkungen wie Bindungsunfähigkeit, Lebensüberdruß oder Leeregefühle. Es führt kein Weg daran vorbei: Echtes, aktives Konfliktmanagement heißt immer *Gefühlsmanagement*, eine gelingende Konfliktlösung ist davon abhängig, dass die gestaute emotionale Energie gut verarbeitet wird. Wie verhalte ich mich also als Führungskraft, wenn Wut und Empörung von mir Besitz ergreifen? Es ist die Wahl zwischen *Skylla* und *Charybdis*: Die Möglichkeit, solcherlei Ladung in der Interaktion loszuwerden, ist ziemlich verbaut, und sie nach innen zu entsorgen, macht letztlich krank.

Bei sich selbst anfangen

In einem Konflikt sind wir innerlich ausschließlich mit dem Gegenüber beschäftigt. Wir loten die Untiefen der Person aus, grübeln über ihre verborgenen Motive nach, schmieden Theorien über ihre eigentlichen Absichten und sind gelegentlich sogar felsenfest von der Existenz fataler Persönlichkeitsstörungen überzeugt. Vor allem wissen wir ganz genau: Wenn die andere Person nicht so wäre, wie sie ist, dann gäbe es gar kein Problem. Ich meinerseits verteidige mich nur, dazu habe ich ein gutes Recht und vielleicht sogar einen Auftrag. Schuld sind immer die anderen. Das ist die uralte innere Logik des Konflikts, ob er sich zwischen Einzelpersonen, Gruppen, Stakeholdern, Tarifpartnern, Organisationen oder gar Nationen ereignet. Viel ist dazu geforscht und geschrieben worden. Ob in den Schriften der OSZE, der Beratungs-Fachliteratur oder in der Brigitte. Man sollte meinen, die Dynamik von Konflikten sei auf so breiter Ebene verstanden, dass es die Spatzen rückwärts von den Dächern pfeifen können. Das mag auch so sein – hilft aber nicht. Das Dumme ist nämlich: Will man dem Geschehen Einhalt gebieten, muss man zwangsläufig *bei sich selbst anfangen*. Nun ist der Blick auf den eigenen Beitrag an konfliktären Eskalationen immer unbequem, gleichwohl kann es nur so gehen, denn solange alle auf die anderen warten, passiert halt nichts – das ist kein moralischer Appell, sondern pure logische Schlussfolgerung.

Selbstregulation versus Selbstkontrolle

Doch wie als Führungskraft agieren, ohne das eigene „Angefasstsein“ allzu deutlich spürbar werden zu lassen, aber auch ohne gegebenenfalls die Karte „Ober sticht Unter“ zu spielen? Wenn man selbst in einen Konflikt gerät, fegt die Wucht der Gefühle mit Orkanstärke alle Einsichten hinweg, und im Handumdrehen liegen auch die gediegensten kognitiven Erlungenschaften in Trümmern. Wie können Coaches Führungskräfte, die in einer solchen Lage sind, unterstützen?

Hilfreich ist hier zunächst einmal die Unterscheidung zwischen Selbstregulation und Selbstkontrolle, wie sie u.a. Maja Storch in ihrem Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) vornimmt. Aufkeimende unerwünschte Gefühle zu *kontrollieren*, ist eine immense Willensanstrengung und läuft meistens darauf hinaus, sie zu unterdrücken. Das kann situativ hochgradig nützlich sein, ist aber als alleiniger Hebel auf Dauer selbstschädigend. Das Konzept der *Selbstregulation* hingegen verlässt das Paradigma der Beherrschung, des Verbots und der Restriktion und überführt es in eine Idee der erlaubenden Nutzbarmachung. Die Fähigkeit, Gefühle zu *regulieren*, bedeutet, die inneren Bewegungen ohne Wertung anzunehmen, und sie in eine situationsadäquate Handlungsmotivation transformieren zu können.

Wer nun also im Sinne der Selbstregulation in der jeweiligen Situation weder explodieren noch alles einfach runterschlucken will, wer stattdessen einen Kurs durch den Konflikt hindurch einschlagen will, braucht etwas Praktisches, einen Leitfaden, der im inneren Tumult der Emotionen Orientierung geben kann und die eigene Handlungsfähigkeit im Businesskontext bewahrt. Etwas Einfaches, ein Schritt-für-Schritt-Programm, an das sich die eigenen Synapsen auch noch unter hohem emotionalem Druck erinnern.

Die Roadmap

Auf Basis der Arbeit mit den unterschiedlichsten Ansätzen und Methoden ist eine kleine

Roadmap für die Selbstregulation im Konflikt entstanden. Sie besteht aus fünf aufeinander aufbauenden einfachen Schritten. Doch Vorsicht: Jeder dieser Schritte setzt Kenntnisse von Konzepten und Erfahrungen mit Techniken des Selbstmanagements und der Kommunikationsgestaltung voraus, die zumindest dem Coach theoretisch und praktisch geläufig sein sollten.

1. Bodycheck (Embodiment, Achtsamkeit, ZRM)
2. Selbstregulation zwischen Reiz und Reaktion (Assoziation – Dissoziation, „Problemlösungsgymnastik“ (Gunther Schmidt), imaginative Techniken u.v.m.)
3. AufEmpfangschalten: deine Wahrheit (Anteilnehmendes Rückformulieren, Perspektivwechsel, Umgang mit OK-Positionen, Arbeit mit Persönlichkeitsanteilen u.v.m.)
4. AufSendung gehen: meine Wahrheit (Ich-Botschaften, businesskompatible „Girafensprache“, bezogene Konfrontation)
5. Verhandlung und Vereinbarungen

Die Wichtigkeit der Schritte ist dabei von eins bis fünf *absteigend*: Der letzte Schritt ist der unwichtigste, da er sich, sofern die Hürden davor sauber genommen worden sind, ganz von selbst ergibt. Die ersten beiden Schritte hingegen sind von grundlegender Bedeutung: Hier entscheidet sich, ob alles darauf Folgende überhaupt eine Chance hat. Die Roadmap fokussiert also im Wesentlichen auf die *Vorarbeit zum eigentlichen interaktionellen Geschehen*. Es geht um die Arbeit an den eigenen inneren Prozessen, um die Haltung in einer Konfliktklärung. Führungskräfte hier in ihrer Selbststeuerungskompetenz zu stärken, wird dabei als eine genuine Coaching-Aufgabe verstanden.

Bodycheck

Uns „stehen die Haare zu Berge“, „dreht sich der Magen um“, und wir haben „einen dicken Hals“: Der Körper weiß es meist früher als der Geist oder das Bewusstsein, wenn wir unversehens in die Gefilde eines Konfliktes geraten sind. Tatsächlich verändert sich der Hautwiderstand, die Atmung wird flacher, auch ein Spannungsgefühl auf der Kopfhaut, ein

Engegefühl im Hals oder eine Druckempfindung am Solar Plexus sind aktenkundig. Alles im Wesentlichen ein Ergebnis der vermehrten Ausschüttung von Stresshormonen: Die Amygdala schlägt Alarm, das gesamte System schaltet auf „Gefahr im Verzug“ und bringt sich in Reaktionsbereitschaft. Ob daraus Angriff oder Flucht folgt, ist zu diesem Zeitpunkt noch nicht entschieden. Auch Totstellen wäre eine Option – um die archaische Trias zu kompletieren. Alle drei Instinktreaktionen sind zwar jahrtausendealte Dauerbrenner in der Konfliktbewältigung, lösen ihn aber nicht, in der Regel befeuern sie sogar die Eskalation.

Erfreulicherweise fallen Konfliktsituationen nicht plötzlich vom Himmel, im Gegenteil, konfliktäre Spannungen bauen sich auf, verdichten sich langsam. So besteht die Chance, die Vorboten zu erkennen. Dafür ist der Körper ein verlässlicher Seismograph. Jeder Mensch entwickelt im Laufe seiner emotionalen Sozialisation einen ganz eigenen Strauß an *somatischen Markern*. Diese gilt es, wahrzunehmen, und eine spezifische und verlässlich eintretende Körperreaktion zum Hauptindikator zu ernennen. Ein solcher „Wecker“ könnte z.B. einfach eine höhere Stimmlage bei leicht gepresster Atmung sein. Also immer dann, wenn ich mich plötzlich so sprechen höre, erinnert mich das – einem Wecker gleich – an die Roadmap. Dies ist eine äußerst wirkungsvolle Form des Selbst-*Primings*.

Selbstregulation zwischen Reiz und Reaktion

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion.“ So der bekannte Satz von Viktor Frankl, der sein Leben lang darauf bestanden hat, dass der Mensch selbst unter schwersten Bedingungen noch in der Lage ist, bewusste Handlungsentscheidungen zu treffen – und insofern auch in jedem Kontext verantwortlich bleibt für sein Tun. Die Phase der Anbahnung des Konfliktes ist also unsere große Chance, anders zu handeln als es die menschliche Instinklogik vorsieht, und auf diese Weise dem Zivilisationsgrad unserer Spezies Rechnung zu tragen.

Separator

Eine klassische Konfliktsituation: Man kommuniziert mit einem Gegenüber und merkt, dass sich die Luft allmählich „verdickt“. Die eigenen Gedanken und Gefühle verfinstern sich, der individuelle „Wecker“ meldet die bekannte Körperreaktion. Nun braucht es sofort einen physischen „Separator“, eine Unterbrechung, die den Reiz von jener automatisierten Reaktion trennt, die den Konflikt maßgeblich schüren würde. Also Teewasser aufstellen, Vorhänge auf oder zu machen, schnell etwas aus einem anderen Raum holen, oder – der Klassiker – auf die Toilette gehen. So entsteht Raum für die „Erste Hilfe“, die erste *bewusste Einflussnahme auf sich selbst*.

Innenansicht: Selbstfürsorge

Dieser Moment, das Innehalten zwischen Reiz und Reaktion, ist der stille Königsmoment der Selbstregulation im Konflikt. Je sorgsamer dieser Moment gestaltet wird, desto belastungsfähiger und elastischer wird das daraus hervorgehende Handeln. Hier können alle Kniffe und Tricks des *Embodiments* angewandt werden, die im weitesten Sinne mit Selbstfürsorge zu tun haben. Z.B. ein *Micro-Movement*, welches mich mit einem *Motto-Ziel* verbindet, wie Maja Storch es nennt, tut hier gute Dienste. Das ist ein innerer Satz, der unmittelbar Zugriff auf das limbische System hat. Im NLP und im hypnosystemischen Ansatz gibt es ähnliche Interventionen („Anker“, „Problemlösungsgymnastik“). In diesem kritischen Moment hilft also nur ein ganz persönliches Instrumentarium, um von dem ins Rollen kommenden Zug abspringen und eine bewusste Handlungsentscheidung treffen zu können. Ein Instrumentarium, das im Coaching gut erarbeitet werden kann.

Außenansicht: als wär 's ein Stück von mir

Nun wird es möglich, einmal von sich selbst abzusehen und die ganze Sache aus der Entfernung zu betrachten. Z.B. wie ein Zuschauer, der sich selbst in einem Theaterstück sieht. Ein solches mentales Experiment kann in Sekundenschnelle vonstattengehen. Man tritt innerlich einen Moment aus sich selbst heraus und sieht sich und die andere Person auf der Bühne agieren. Die Dramaturgie ist leicht zu

durchschauen, jede Aktion der einen führt unweigerlich zu einer eskalierenden Reaktion der anderen Person – vorhersagbar, wie böse das enden wird. Der Trick ist nun, wie ein Regisseur das Bühnengeschehen anzuhalten und im Geiste einen maximal erfolgreichen Gesprächs- und Handlungsverlauf zu kreieren. Ganz so, „als wär’s ein Stück von mir“: ein Verlauf der Begegnung, der maßgeblich durch die eigene Führung und Gestaltung geprägt ist. Ich imaginieren, wie ich Schritt für Schritt der Roadmap folge. So entsteht in mir das Konfliktgeschehen in der Logik des Gelingens. Solche Szenarien können im Coaching sehr phantasievoll erkundet und damit die dazugehörige Technik eingeübt werden.

**Auf Empfang schalten:
deine Wahrheit**

Zurück in der Interaktionssituation heißt es nun, radikal auf Empfang zu schalten, den Ausführungen des Gegenübers zu lauschen, die eigenen Affekte zurückzustellen – den inneren Krieger sozusagen eine Weile ans Lagerfeuer zu setzen. Mit seinem Einverständnis wird die Regie vorübergehend dem inneren Forscher übergeben. Dieser widmet sich nun vollauf dem Versuch, die andere Person aus sich selbst heraus zu verstehen. Verstehen heißt nicht billigen. Es heißt nur, dahinterkommen, wie die Welt *aus der Perspektive des anderen* wohl aussehen mag. Welche innere Erzählung führt dazu, zu fühlen, was die Person fühlt; zu tun, was sie tut? Diese Frage ist die alleinige Suchbewegung in dieser Phase. Das ist nicht einfach, melden sich doch immer wieder die eigenen Affekte, da will man dann z.B. unbedingt auf der Faktenebene etwas „richtig stellen“ oder

sich empört gegen „Unwahrheiten“ verwahren. Wem es tatsächlich gelingt, in dieser Phase die eigene Geschichte nicht für „richtiger“ oder „wahr“ zu halten als die des Gegenübers, der hat bereits die höheren Weihen der systemischen Haltung in Konfliktsituationen erreicht.

Nun wird eine Frage wichtig, die auch den Kern des Gedankengebäudes der *Gewaltfreien Kommunikation* ausmacht: Was *braucht* der andere Mensch von mir? Welches Bedürfnis, das sich auf mich gerichtet hat, ist verletzt? Was hat mein Gegenüber von mir nicht bekommen, was liegt hinter all dem Ärger für ein Wunsch, ein Verlangen, ein Interesse? Darüber gilt es, vorsichtige Hypothesen aufzustellen. Manchmal hat man das Glück, dass ausgesprochen wird, was dem Gegenüber fehlt, explizit oder implizit, manchmal lohnt es sich, einfach zu



fragen. Schaden wird hierdurch keinesfalls angerichtet. Auf die Frage „Was brauchen Sie von mir?“ oder „Was möchten Sie, dass ich tue?“ gibt es in der Regel eine Antwort.

Auf Sendung gehen: meine Wahrheit

Wenn es gelungen sein sollte, unfallfrei bis hierher zu gelangen, hat sich mit Sicherheit in der Zwischenzeit schon einiges im eigenen Erleben verändert. Wenn man tatsächlich Zugang zum „Innenfutter“ der Geschichte des Gegenübers gefunden haben sollte, färbt das emotionale Echo darauf die eigene Geschichte bereits anders. Dennoch sind die eigenen Empfindungen, Erwartungen und Interessen noch nicht ausgesprochen. Nun ist es Zeit, aus dem Empfangsmodus *in den Sendemodus umzuschalten*.

Es hilft, vorher noch einmal so etwas wie eine anteilnehmende Zusammenfassung zu dem Gehörten zu geben. Im besten Fall bestätigt das Gegenüber mit „Ja“, was für den weiteren Verlauf Gold wert ist. Nun beginnt die Selbstauskunft, möglichst mit einer „Und“-Verbindung: „Ich habe gut gehört, was Sie umtreibt, *und* ich sehe Vieles ganz anders. Ich würde Ihnen das gern näherbringen. Sind Sie bereit dazu?“

Eine einzige Grundregel gilt es, eisern zu befolgen: Zuschreibungen vermeiden und konsequent über das eigene Erleben sprechen! Dabei ist es *nicht* ausgeschlossen, auch heftige Affekte beim Namen zu nennen. Dies ist die Chance, sich selbst von Spannung zu befreien. Die Worte, die Führungskräfte dabei wählen, müssen natürlich kulturkompatibel sein, sonst lösen sie auf der Stelle Widerstand aus. In den meisten Unternehmen darf es z.B. keine „Angst“ geben, also ist es geraten, ersatzweise den Terminus „Sorge“ zu verwenden, aus „Wut“ sollte „Aufgebrachtheit“ oder „Verärgerung“ werden, „Empörung“ dagegen ist leidlich salonfähig. Um den Spagat meistern zu können zwischen einerseits der notwendigen Anpassung an eine emotionskritische Kultur und andererseits der Unerlässlichkeit, in der Konfliktklärung über Emotionen zu sprechen,

sollten sich Führungskräfte um eine kraftvolle und plastische Sprache bemühen. Ohne Weichspüler, ohne Pathos, ohne hochfliegende Emotion, dennoch vital, klar, ausdrucksstark und kongruent. Hier kann Coaching in mehrfacher Hinsicht unterstützend sein: als *Reflexionsraum*, als eine *Gelegenheit zum Probehandeln* und als *modellhafte Beziehungsgestaltung*.

Verhandlung und Vereinbarungen

Der Auftakt des Finales ist die Formulierung dessen, was die Führungskraft von ihrem Gegenüber braucht, wünscht oder erwartet – die jeweilige Begrifflichkeit hängt vom Ranggefüge der Arbeitsbeziehung ab. Die Roadmap ist durchaus in der Linie nach oben, unten und zur Seite anwendbar. Von ihren Mitarbeitenden dürfen und sollen Führungskräfte unbedingt etwas „erwarten“. Das an dieser Stelle spannungsfrei aussprechen zu können, ist übrigens ein guter Test für eine rollenkonforme und belastbare Lösung des Konfliktes. „Wünschen“ kann man nach oben, „brauchen“ vielleicht eher zur Seite.

Hier angekommen, sollte es wie gesagt keine Schwierigkeiten mehr geben, miteinander zu verhandeln, wie es weitergehen soll. Wenn die Klärung des emotionalen Konfliktgehalts gelungen ist, fallen die notwendigen Vereinbarungen wie reife Früchte vom Baum. Ziele formulieren, Sachkontexte beschreiben, Maßnahmenpläne aufstellen, das ist für Führungskräfte Tagesgeschäft. Und das alles zu operationalisieren und auf eine geeignete Zeitschiene zu übertragen, ist auch Grundkurs Führung, darum braucht man sich weniger zu kümmern.

Fazit

Die vorgestellte Roadmap ist nichts weiter als ein Leitfaden, der sich in der Praxis des Business-Coachings als Orientierung bewährt hat. Auch wenn es gewiss andere Landkarten gibt, die andere Straßen verzeichnen, auf denen man auch nach Rom kommt, so geht es doch im Kern um die *conditio sine qua non* für einen kultur- und rollenadäquaten Umgang mit den in jedem Konflikt entstehenden Emotio-

nen. In Konflikten zeigt sich, was auch generell gilt: Wer andere führen will, sollte zuvorderst sich selbst führen können. Nur wer seiner selbst bewusst ist, kann auch selbstbewusst handeln. Eine professionelle Selbststeuerung in herausfordernden Situationen schafft die Bedingung der Möglichkeit, in Organisationen kulturprägend wirksam werden zu können. Gelingt es, Führungskräfte im Coaching hierbei zu unterstützen, so ist dies ein Beitrag zur Überwindung einer kulturellen Ausblendung, welche für Organisationen und ihre Mitglieder auf Dauer gefährlich werden kann.

Die Autorin



Foto: Jurga Graf

Mechtild Erpenbeck, Dipl.-Päd., Psychologin, Senior Coach (DBVC) und Lehrcoach; Supervisorin (DGSv), Gruppendynamikerin (DGGO), Systemische Beraterin, Theaterregisseurin und -autorin; seit 1998 in verschiedenen Praxisfeldern der Organisations- und Individualberatung tätig, insbesondere in der Führungskräfteentwicklung und Konfliktmoderation; Lehrtätigkeit u.a. an der Alice Salomon Hochschule, Berlin; seit 2008 Ausbildung von Business-Coaches. Aktuelle Buchveröffentlichung 2017: *Wirksam werden im Kontakt – Die systemische Haltung im Coaching*. Heidelberg: Carl-Auer.
www.consultact.de

Impressum

Herausgeber:

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

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

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

Redaktion:

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

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

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

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info
Bild-Quellenachweis: Titelseite © tonertu, S. 4, 22, 25 © Borysenyich.com,
S. 4, 27, 30 © Alexey Yuzhakov, S. 4, 32 © baranq, S. 35 © mojo cp,
S. 5, 38 © alphaspirt, S. 5, 50 © Chonnajak, S. 5, 55 © ImageFlow,
S. 9 © George Rudy, S. 43 © T.Dallas, S. 47 © LukaKikina, S. 48 © SvetaZi,
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck:

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

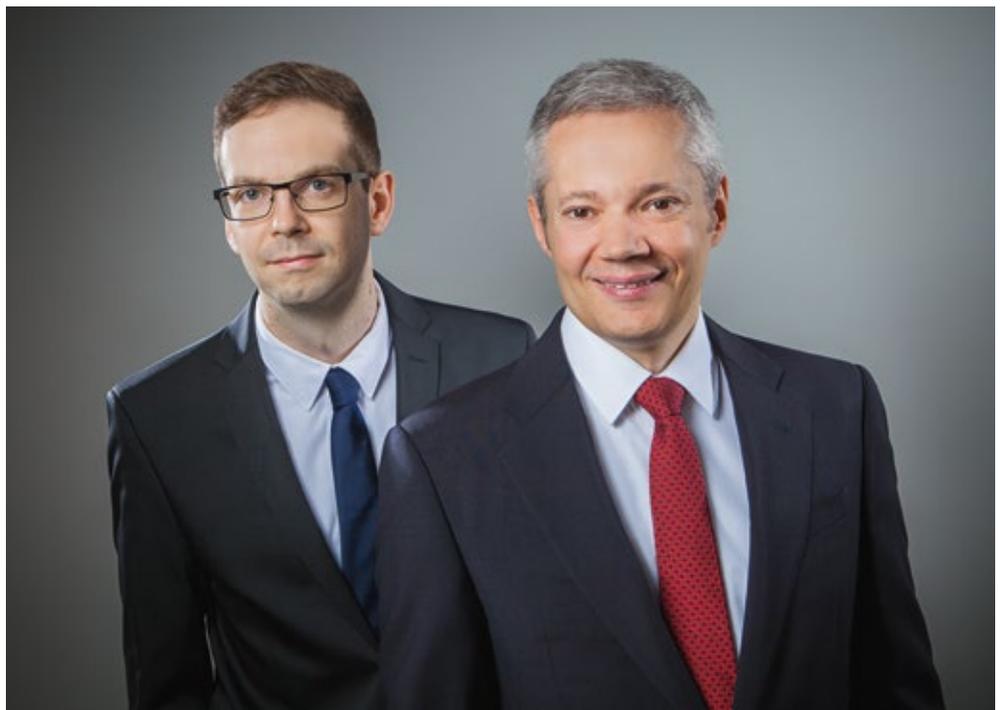
Hinweise:

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

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

ISSN: 1866-4849

Das Letzte



EBERMANN: Outplacement-Beratung boomt laut einer aktuellen Marktstudie in Deutschland. Hat es einen faden Beigeschmack, wenn an Entlassungen verdient wird?

RAUEN: Es sind ja nicht die Entlassungen, sondern die Möglichkeiten, den Betroffenen Unterstützung zu geben. Es kommt also auf die konkrete Zielsetzung und die dahinterliegende Haltung an.

EBERMANN: Ja, zumal Kündigungen gerade in einer von Wandel geprägten Zeit nun einmal Realität sind. Die Zielsetzung der Auftraggeber dürfte mitunter auf der Hand liegen: Die Trennung soll durch eine schnelle Neuplatzierung beschleunigt werden. Den Coach könnte eine solche Anspruchshaltung in einen inneren Konflikt führen ...

RAUEN: Es ist eben die Aufgabe des Coachs, deutlich zu machen, dass ein Coaching ergebnisoffen verläuft. Klar ist es erlebte Praxis, sich nicht allzu oft einen Misserfolg leisten zu können. Da muss man sich als Coach eben auch fragen, welche Art von Auftrag man annimmt und für welche Art von Auftraggeber man arbeiten möchte.

EBERMANN: Dieser Grundsatz gilt natürlich – unabhängig vom konkreten Anlass – in Bezug auf alle unternehmensbezahlten Coachings, in denen Klient und Auftraggeber nicht identisch sind. Coaches haben es nicht immer leicht in dieser Konstellation, können in ihr, wie Umfragen zeigen, aber auch höhere Honorare erzielen. Ein fairer Ausgleich, könnte man salopp meinen. Oder ein falscher Anreiz? Auch hier ist die Haltung entscheidend.

RAUEN: Eine gute Spezialisierung bietet natürlich auch Möglichkeiten, höhere Honorare zu realisieren. Aber es stimmt, dass damit auch Anreize gegeben werden können, die verführerisch sein können.

EBERMANN: Umso wertvoller wäre eine etablierte Berufsethik. In der Verbandslandschaft wird ja bereits einiges unternommen. Negativbeispiele wird es aber immer geben, wie dies in anderen Berufsgruppen auch der Fall ist.

RAUEN: Das Problem ist, dass das Papier, auf dem Ethikrichtlinien stehen, oft genug sehr geduldig ist. Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier nicht selten auseinander. Haltung ist eben durch Regeln nicht zu ersetzen.

Das Coaching Magazin im Abo

Praxis erleben | Wissen erweitern

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



– Heftpreis –

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

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

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

Print-Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 49,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 69,80 € zzgl. Versandkosten

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

Attraktive Studierendentarife

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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten