

DAS MODERNE MAGAZIN FÜR DIE COACHING-BRANCHE



www.coaching-magazin.de

ISSN 1868-2243

COACHING-MAGAZIN

Nr. 2/2009 **12,80 €** A/CH: 15,80 €

Mehr Coaching wagen

Dr. Christine Kaul im Interview

Navigationshilfe: Coaching beim Networking

Coaching beim Energieversorger

Coaching im internationalen Kontext

Wie ein Image-Video entsteht

Lebenskunst kultivieren



AUDIOVISUELLES FEEDBACK:

Ein Coaching-Tool zur
Konfrontation mit dem
Selbstbild



PRO & KONTRA

Online-Coaching:
Nur die „halbe
Miete“?



WISSENSCHAFT

Das Coaching der
Organisation



Coaching in der N-ERGIE Aktiengesellschaft

Von Bernhard Lutz und Wolf-Martin Erhard

Die N-ERGIE Aktiengesellschaft, Nürnberg, ist der regionale Energie- und Wasserversorger in Mittelfranken. Das Unternehmen ist im Jahre 2000 aus der Fusion der beiden Energieversorger EWAG (Energie- und Wasserversorgung AG) und FÜW (Fränkisches Überlandwerk AG) hervorgegangen. Mit rund 2.700 Mitarbeitern erwirtschaftete die N-ERGIE 2007 einen Umsatz von rund 1,8 Milliarden Euro. Das Coaching-Konzept der N-ERGIE Aktiengesellschaft war für den Coaching-Preis 2008 (Kategorie „Organisation“) nominiert worden.

Im Fusionsprozess ist das Unternehmen auf der „grünen Wiese“ neu entstanden. Das heißt: Im Gegensatz zur Unternehmensakquisition, in denen ein Unternehmen weitgehend in das dominierende aufgeht, haben wir eine neue, eigenständige Identität und Struktur aufgebaut. Damit wir die mit dem Zusammenschluss angezielten Erfolgspotenziale wirklich nutzen konnten, mussten wir unter anderem die Herausforderung meistern, *zwei unterschiedliche Unternehmensphilosophien und -kulturen* zu einer neuen Einheit zu verschmelzen. In diesem Zusammenhang war auch die Entwicklung eines gemeinsamen und wertegeleiteten Management-Verständnisses eine bedeutsame Grundlage für den Integrations- und Identifikationsprozess der Mitarbeiter.

Coaching als effektive Ergänzung des Personalentwicklungs-Portfolios

Workshops und Trainings für die Entwicklung von Führungskräften und Managern stoßen unter anderem dann an methodische Grenzen, wenn es um die individuelle Stimmigkeit für den konkreten Arbeitsalltag der jeweiligen Führungskraft geht. Gerade die Grundsätze wirksamer Führung und die Werte zur Führung und Zusammenarbeit aus dem Management-Verständnis sind relativ leicht zu verstehen – aber mitunter sehr schwer im Einzelfall anzuwenden. Coaching ist hier ein zusätzliches Angebot des Unternehmens, um die Wirksamkeit des Managers im Arbeitsalltag gezielt und individuell zu unterstützen. Dabei werden die Kosten zentral über das Budget der Personalentwicklung

der N-ERGIE Aktiengesellschaft abgerechnet, so dass der einzelnen Organisationseinheit keinerlei direkte Kosten entstehen.

Der erfolgreiche Einführungsprozess

Die den Fusionsprozess begleitende Verunsicherung trug bei den Führungskräften mit dazu bei, sich offener als bisher für Unterstützungsangebote zu interessieren. Aus ihrer Sicht bot individuelles Coaching eine zielorientierte Hilfe. Ein weiterer förderlicher Umstand lag im offenen Umgang der Führungskräfte mit diesem neuen Instrument. So konnte ein Mitglied des Vorstandes aus seiner positiven Erfahrung berichten, die er mit Coaching in der Vergangenheit gemacht hatte. Eine im Unternehmen angesehene weitere

Führungskraft berichtete im Kollegenkreis ebenfalls über die positiven Erfahrungen mit Coaching. Dadurch entwickelte sich im Kreise der Führungskräfte allmählich das Bild, dass Coaching gerade für gute und erfolgreiche Führungskräfte eine Unterstützungsmaßnahme darstellen kann.

Aufgrund seines individuellen Ansatzes erwartete die N-ERGIE von Coaching einen unmittelbaren und damit schnelleren Transfer der erarbeiteten Erkenntnisse in die Berufspraxis als bei den anderen Personalentwicklungsinstrumenten. Deshalb wurde dieses neue Instrument in den vorhandenen Kreislauf von der Bedarfserhebung bis zur erfolgreichen Umsetzung eingebunden.

Eine weitere Basis, auf der sich Coaching positiv entwickeln konnte, bildet das Managementverständnis der N-ERGIE. Es wurde beginnend ab 2002/03 entwickelt, um die unterschiedlichen Führungskulturen der Vorgänger-Unternehmen auf die N-ERGIE hin neu auszurichten. Damit war *das im Unternehmen erwünschte Management- und Führungsmodell* für alle Führungskräfte beschrieben. Sie erhielten dadurch eine Orientierung, nach welchen Grundsätzen und Werten sie ihre Mitarbeiter führen sollen und welche Aufgaben sie dabei beherrschen müssen sowie welche Werkzeuge zur Anwendung kommen.

Dieses Management-Verständnis bildet das Grundgerüst für die *Informations-Broschüre „Coaching bei der N-ERGIE“*. Das Management-Verständnis ermöglicht es dem Coach wie dem Klienten, das jeweilige Anliegen in eine gemeinsame Sprache zu übersetzen. So ist es möglich, dass einzelne Anliegen dahingehend zu prüfen, ob es sich dabei eher um ein Thema der Ausübung einer Management-Aufgabe handelt, es um Themen der Anwendung von Methoden und Werkzeugen geht oder ob Grundsätze und Werte aus dem Management-Verständnis berührt sind. Dadurch entsteht für alle Beteiligten einschließlich der Führungskraft des Klienten Klarheit. Das Managementverständnis, visualisiert durch ein Zwei-Säulen-Modell, orientiert

sich am St. Galler-Managementmodell nach Fredmund Malik (ergebnisorientiertes Management) sowie an den im Unternehmensleitbild der N-ERGIE formulierten Grundwerten zur Führung und Zusammenarbeit (wertegeleitetes Management).

Neben dieser für das Handeln als Manager und Führungskraft bedeutsamen Orientierungshilfe, erhielten die Führungskräfte dadurch, dass Coaching in der N-ERGIE konzeptionell in Form einer „Informationsbroschüre“ beschrieben ist, eine weitere wichtige Handreichung: Diese enthält alle wichtigen Informationen zum Coaching, wie zum Beispiel die Beschreibung des Handlungsrahmens, die Rolle von Führungskraft, Coach und Klient sowie Ablauf, Ziele, Werkzeuge sowie Checklisten.

Wichtig für die konzeptionelle Ausrichtung und Implementierung von Coaching im Unternehmen ist die Tatsache, dass die Personalentwickler der N-ERGIE selbst über eine Coaching-Ausbildung verfügen.

Der Standardprozess bei der N-ERGIE

Coaching ist eine zeitlich begrenzte, professionelle Beratung für die Manager der N-ERGIE, die nicht erst mit der ersten Coaching-Sitzung beginnt. Bereits bei den Vorüberlegungen, ob Coaching überhaupt das passende (Personalentwicklungs-) Instrument darstellt, werden sinnstiftende Impulse gesetzt. Im weiteren Ablauf des Coaching-Prozesses wirken dann mehrere Personen in verschiedenen Funktionen und mit unterschiedlichen Interessen zusammen. Dieses Zusammenwirken ist hinsichtlich seiner Dynamik abhängig von den Personen und damit lebendig, spannend und gewissermaßen einmalig. Damit sich diese auf den jeweiligen Coaching-Prozess bezogene Einmaligkeit entwickeln kann, sind neben Sinn und Zweck von Coaching (für das Unternehmen und die Personalentwicklung) auch die formalen Rahmenbedingungen des Coaching-Prozesses und die „Zuständigkeiten“ der beteiligten Rollenträger umfassend und verständlich im Vorfeld zu konzipieren. Die N-ERGIE deckt diese Fragen mit der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“ ab.

Coaching ist ein Instrument der Personalentwicklung, die wiederum eine Führungsaufgabe darstellt. Deshalb ist die Führungskraft des Managers im Coaching-Ablauf beteiligt (sog. Dreiecksvertrag). Außerdem knüpft Coaching an die Ressourcen der Personen an und fördert den individuellen Lernprozess. Der konkrete Ablauf eines Coachings erfolgt in der Regel in sechs Schritten (s. Abb. 1).

Klärung

Erste Überlegungen zum Coaching-Bedarf finden in Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft statt. Das in diesem Zusammenhang wichtigste Gespräch ist das jährliche Mitarbeitergespräch (MAG). Im MAG werden unter anderem die Aufgabenschwerpunkte und Ziele für das kommende Jahr besprochen sowie die daraus resultierenden Personalentwicklungsmaßnahmen vereinbart. Coaching-Anlässe fallen jedoch jederzeit und auch unabhängig vom Zeitpunkt des MAG an. Der Zugang zum Coaching führt wie bei allen Personalentwicklungsmaßnahmen jedoch immer über die jeweilige Führungskraft.

Zur weiteren Klärung wird in einem Gespräch mit dem Personalentwickler abgewogen, ob Coaching die geeignete Maßnahme darstellt. Oder ob gegebenenfalls ergänzende Maßnahmen notwendig sind, die dann inhaltlich mit dem Coaching abgestimmt werden müssen. Außerdem wird das Setting geklärt, vor allem hinsichtlich Zeit, Umfang, Ort und Auswahl des Coachs. Soweit zum ersten Mal Coaching angedacht wird, erfolgt eine ausführliche Beratung über den Standardprozess auf Basis der Informationsbroschüre „Coaching in der N-ERGIE“.

Auswahl

Auf Vorschlag der Personalentwicklung lernen sich Klient und Coach kennen und tauschen sich über Anlass und Ziele des Coachings aus. Die letztliche Auswahl obliegt dem Klienten; er sucht sich „seinen“ Coach des Vertrauens aus. Bei Bedarf kann der Klient aus mehreren Vorschlägen auswählen. Für die Personalentwicklung war in diesem Zusammenhang wichtig, dass diese Vorgehensweise gegenüber allen Coachs offengelegt ist; alle Coachs

wissen also über diese Vorgehensweise Bescheid.

Zielorientierung

Dieser Schritt ist nach unserem Verständnis mit Blick auf die Wirksamkeit und einem Erfolgscontrolling entscheidend. Der Klient, dessen Führungskraft und der Coach besprechen Themen und Ziele des Coachings. Der Personalentwickler ist bezogen auf formale Aspekte des Ablaufs und der Rahmenbedingungen beteiligt und somit in der Rolle eines „Hüters des Verfahrens“.

Dem Klienten steht zur eigenen Vorbereitung eine „Checkliste Auftragsklärung“ zur Verfügung. Sie enthält Hinweise zur Ausgangslage und Nutzenorientierung, zu den Rahmenbedingungen und listet mögliche Themenfelder auf, die einen Bezug zum Management-Verständnis haben. Hier besteht die Möglichkeit, dass sowohl die „weichen“ (wie Aufbau und Gestaltung von Führungsbeziehungen) als auch die „harten“ (wie der Umgang mit Zahlen, Daten, Fakten oder das Erreichen von messbaren Zielen) Managementanforderungen in das Blickfeld rücken.

Die Führungskraft ergänzt die Themen und Ziele, die aus ihrer Sicht im Coaching behandelt werden sollen. Je klarer die gegenseitigen Erwartungen kommuniziert sind, umso offener und zielgerichteter kann im Coaching gearbeitet und die Wirksamkeit bewertet werden. Der Klient hat auch die Möglichkeit, weitere persönliche Anliegen optional im Coaching zu bearbeiten, ohne diese detailliert begründen zu müssen (Prinzip der Vertraulichkeit und Selbststeuerung). Wichtig ist hierbei, dass diese Anliegen nicht im Widerspruch zu den mit der Führungskraft vereinbarten Zielen stehen. Hier kommt dem Coach eine besondere Verantwortung zu.

Die Zielorientierung mündet in eine „Vereinbarung der Ziele des Coa-

chings“. Diese Zielvereinbarung fußt auf der für die N-ERGIE gültigen Zielvereinbarungssystematik. Übernommen wurde dabei die Diskussion über die voraussichtlichen Mindest- und Maximalergebnisse im Sinne einer Zielerreichung. Ziele können sich ändern, wegfallen und erweitern. Das gilt auch für den Coaching-Prozess. Die Verantwortung für die Kommunikation an die Beteiligten trägt der Klient.

Ablauf

In den einzelnen Coaching-Gesprächen werden entlang der definierten Ziele sowie der optional eingebrachten persönlichen Themen die Anliegen reflektiert, bearbeitet, Lösungsoptionen entwickelt und Umsetzungsschritte verabredet. Dabei kommen dem Klienten eine inhaltliche und eine perspektivische Verantwortung zu. Er bringt zunächst die aus seiner Sicht relevanten Praxisfälle und Anliegen ein. Der Coach als Methodenexperte steuert den Reflexionsprozess und regt unter anderem selbstbewusstes Handeln im Coaching-Prozess und im Arbeitsalltag an. Inhaltliche Entscheidungen, beispielsweise Lösungsop-

tionen und Handlungsschritte, trifft der Klient. Für ihn (und seine Umwelt) müssen die Ergebnisse stimmig sein. Ob und wie dann diese Passung im Arbeitsalltag des Klienten erfolgt, zeigt erst die Umsetzung. Das Entscheidende geschieht in der Arbeitspraxis. Die Coaching-Sitzung bereitet lediglich darauf vor.

Nach drei bis vier Terminen kann eine Zwischenauswertung (ggf. mit der Führungskraft) erfolgen. Wenn während des Coachings neue Themen entstehen, werden diese, falls sie den Auftragsrahmen sprengen, mit der Führungskraft abgestimmt.

Die vertraulichen Gespräche zwischen Klient und Coach sind organisatorisch frei gestaltbar. So findet das Coaching in den Räumen der N-ERGIE oder des Coachs oder an einem anderen passenden Ort statt. Auch bestehen keine methodischen Vorschriften; wir haben in diesem Zusammenhang jedoch Coachs ausgesucht, die der systemischen und lösungsorientierten Betrachtungsweise und Beratungsphilosophie nahe stehen.

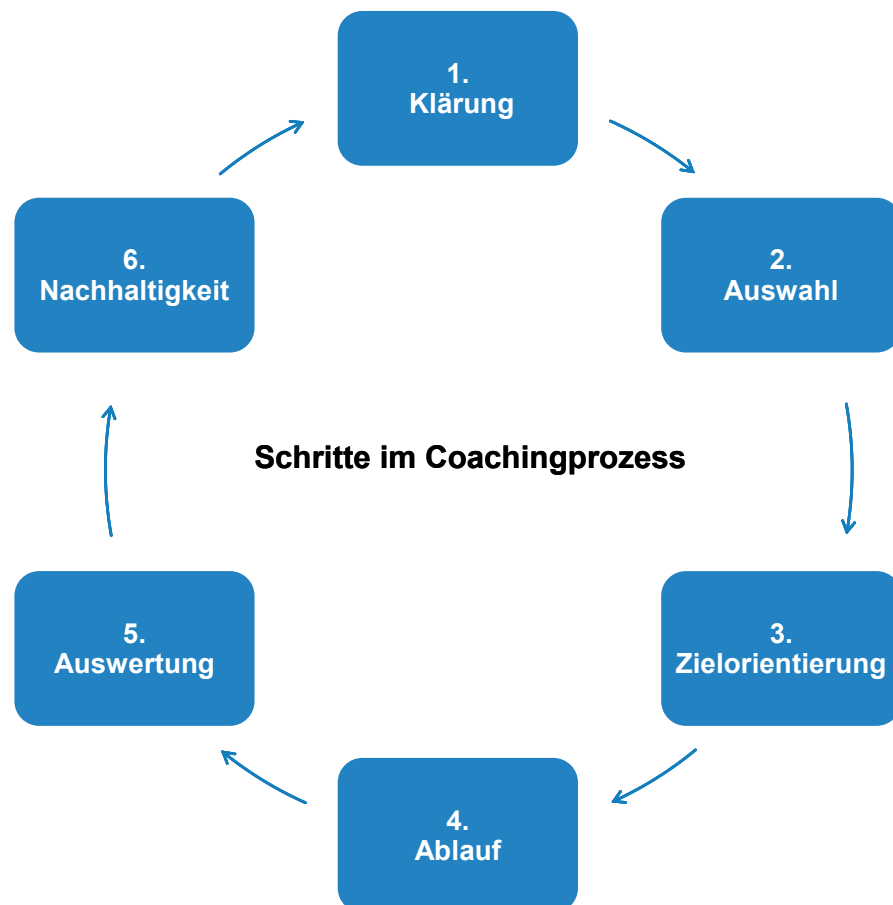


Abb. 1: Der Coaching-Standardprozess

Auswertung

Jedes Coaching endet mit einer abschließenden Auswertung. Zunächst reflektieren Klient und Coach unter sich vor allem den Lernprozess und die Lernerfahrungen. Auch bereiten sie das offizielle Abschlussgespräch mit allen Beteiligten vor. Das Abschlussgespräch thematisiert den Nutzen des Coachings, die sicht- und spürbaren Veränderungen sowie die Zielerreichung und den Coaching-Prozess selbst. Die vorgesetzte Führungskraft äußert sich, was sie an Änderungen oder Bestätigungen hinsichtlich der vereinbarten Ziele in der Praxis wahrgenommen hat.

Nachhaltigkeit

Letztlich entscheidend ist dieser Schritt: Hier tauschen sich Klient und Führungskraft nach zirka drei bis sechs Monaten darüber aus, was nachhaltig umgesetzt wurde. Ausführlich und detailliert schätzen sie die Erfolgsfaktoren der nachhaltigen Wirkung ein, um sie zu festigen und Voraussetzung für deren Reproduktion zu kreieren. Hierbei wird deutlich, dass sich Coaching-Erfolg und aktive Führungsarbeit gegenseitig bedingen (s. Abb. 2).

Zielgruppenbasierte Personalentwicklungsprogramme

Auch in die zielgruppenbezogenen Personalentwicklungsmaßnahmen der N-ERGIE wurde der oben beschriebene Standardprozess nach und nach implementiert. Im Unterschied zum Einzel-Coaching wird das Coaching-Angebot jedoch konzeptionell von vornherein in das jeweilige Entwicklungsprogramm integriert.

Beispielsweise durchlaufen neue Führungskräfte ein modulares Einarbeitungsprogramm „Fit für Führung“. Coaching wird hier als Unterstützung in der neuen Rolle als Führungskraft angeboten. Gerade *neue Führungskräfte* müssen im ersten Jahr eine Vielzahl von persönlichen und fachlichen Herausforderungen stemmen. In dieser Situation bietet sich Coaching oftmals als ideale Personalentwicklungsmaßnahme an.

In einem Managementprogramm für *Nachwuchskräfte*, den so genannten „Potenzialträgern“, werden sowohl

Einzel- als auch Gruppen-Coachings gezielt angeboten. So lernt diese Zielgruppe frühzeitig und selbstverständlich Coaching als Instrument der Selbstreflexion kennen.

Für *erfahrene Manager oder Führungskräfte* wurde eine sogenannte „Standortbestimmung“ konzipiert in Form eines Selbstreflexions-Audits. Ziel der Standortbestimmung ist es, den Status der eigenen Wirksamkeit in der jeweiligen Führungsrolle zu analysieren und darauf aufbauend Entwicklungsperspektiven zu formulieren und umzusetzen. Hat die einzelne Führungskraft dadurch die möglichen Entwicklungsfelder für sich erkannt, bietet sich häufig ein Coaching-Prozess als nächster Umsetzungsschritt an.

Auch in der *Projektmanagement-Qualifizierung* und im *Traineeprogramm* der N-ERGIE werden konkrete Arbeitsfälle in Form von Coaching-Sequenzen reflektiert und bearbeitet. In Workshops und Trainings wird generell die aus der Supervisions- oder Coaching-Praxis bewährte Methode der „Kollegialen Fallberatung“ eingesetzt.

Als Fazit kann festgehalten werden, dass sich in der N-ERGIE inzwischen Coaching als Instrument der Personalentwicklung auf breiter Ebene fest etabliert hat. So konnte sich, quasi

als Nebeneffekt, der Begriff Coaching, der ganz am Anfang Skepsis auslöste, über hilfreich wahrgenommene Coaching-Prozesse im Laufe der Zeit immer schneller positiv wandeln. Aus der Frage „Warum brauche ich ein Coaching?“ wurde quasi die Bitte „Wann kann ich das Coaching-Angebot nutzen?“

Coaching-Pool

Im Laufe der Zeit haben wir gut zwei Dutzend externe Coachs akquiriert und integriert. Jeder Coach verfügt über eine fundierte Coaching- und/oder Supervisionsausbildung. Eigene Praxiserfahrungen als Führungskraft sind – unter anderem – ebenfalls Grundvoraussetzung, um im Coaching-Pool aufgenommen zu werden.

Wir legen Wert darauf, dass unsere Coachs die unternehmens- und personalpolitischen Leitplanken kennen, vor allem unsere strategischen Planungen der Personalentwicklung. So informieren wir unterjährig über bedeutsame Entwicklungen und gestalten einmal im Jahr ein Informationstreffen mit Workshop-Charakter. Dieses Treffen hat sich, neben dem obligatorischen, gegenseitigen Informationsaustausch, zwischenzeitlich zu einem qualifizierten „Resonanzkörper“ entwickelt. Unter strikter Wahrung der Vertraulichkeit der einzelnen Coachings, resümieren die externen Coachs die Stimmungen

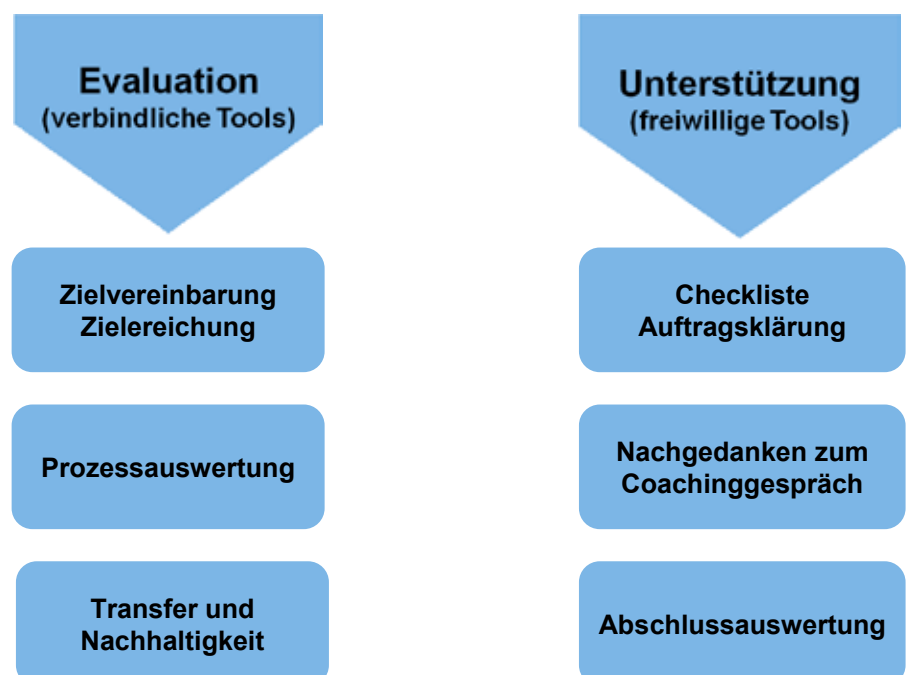


Abb. 2: Die Personalentwicklung sichert die Qualität der Coachings im N-ERGIE Konzern und unterstützt deren Wirksamkeit unter anderem mit diesen sechs Tools

P R A X I S

und Themenschwerpunkte, die sich aus den durchgeführten Coachings ableiten lassen. So erhalten wir *eine verdichtete Zusammenfassung von dem, was unsere Führungskräfte wirklich bewegt*. Die Personalentwicklung erhält hierbei bedeutsame Informationen darüber, ob sie mit den Personalentwicklungskonzepten auf dem richtigen Weg ist oder ob sie an der einen oder anderen Stelle neue Akzente und Schwerpunkte setzen sollte.

Rückmeldungen der Zielgruppen

Seit der Anfangsphase haben wir inzwischen nahezu 120 Einzel-Coachings durchgeführt. Bei den Feedbacks der betroffenen Klienten hörten wir vor allem heraus, dass das Coaching „überraschend wertvoll“ war. So schätzen es viele Klienten als wichtig ein, endlich einmal Zeit gehabt zu haben, um über Wesentliches ihrer Arbeit nachdenken zu können. Sie haben eine Hilfestellung von einem „Sparringspartner“ erhalten, der nicht sofort korrigierend eingegriffen hat, sondern zielstrebig und deutlich Anstöße für andere Sichtweisen sorgte und geduldig Lösungsoptionen

ausprobieren ließ. Auch der unmittelbare Nutzen für den Arbeitsalltag, der „plötzlich auf der Hand lag“, trug nachträglich zu einer insgesamt hohen Zustimmung der individuellen Personalentwicklungsmaßnahme bei.

Ein Feedback, das uns verpflichtet, Coaching weiterhin als festen Bestandteil in der Personal- und Organisationsentwicklung zu verankern.

Fazit und Ausblick

Aus unserer Sicht war die Einführung von Coaching nützlich und erfolgreich. Es ist gelungen, Coaching neben Seminaren und Trainings als neues Personalentwicklungsinstrument im Unternehmen fest zu verankern.

Mit Blick auf die kommenden Jahre sehen wir die Herausforderung der Bewältigung von permanenten organisatorischen Veränderungen. Hierbei wird neben der etablierten Form des Einzel-Coachings auch Gruppen-Coaching sicherlich eine Rolle spielen. Wesentliche Adressaten werden hierbei Arbeitsteams und Mitarbeiter sein, deren sich wandelnde Aufgabenfelder ein enges Zusammenwirken mit anderen Mitarbeitern erfordert. ■

Der Autor

Bernhard Lutz, Jahrgang 1951, Referent für Personal- und Organisationsentwicklung der N-ERGIE Aktiengesellschaft. Projektleiter für die Implementierung und Entwicklung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung. Ausbildung als Supervisor DGsv und Coach. Zwischenzeitlich nebenberuflich als Berater und Coach tätig.



Foto: N-ERGIE

www.lutzberatung.de

Der Autor

Wolf-Martin Erhard, Jahrgang 1963, Leiter Personalentwicklung und Training der N-ERGIE Aktiengesellschaft.



Foto: N-ERGIE

wolf-martin.erhard@n-ergie.de

Schwertl & Partner
Beratergruppe Frankfurt



Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt
Zeißelstraße 11
60318 Frankfurt
Telefon: 069/9055999-0
Telefax: 069/9055999-21
Email: office@schwertl-partner.de

Besuchen Sie uns im Internet:
www.schwertl-partner.de

SYSTEMISCHE COACHINGAUSBILDUNG

- 30 Jahre Ausbildungserfahrung
- auf Praxis ausgerichtet, wissenschaftlich fundiert
- DBVC Akkreditierung (Deutscher Bundesverband Coaching e.V.)
- SG Zertifizierung (Systemische Gesellschaft e.V.)

Nächste Starttermine	
Frankfurt:	23./24. Oktober 2009
München:	29./30. Januar 2010
Dauer	13 Termine jeweils Fr./Sa. über ca. 15 Monate
Kosten	€ 5.450,00 (+MwSt.)
Projektverantwortung	Dr. Walter Schwertl (Senior Coach DBVC, Sachverständigenrat DBVC)

Impressum

Herausgeber:

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

Thomas Webers (tw) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement:

Jahresabo (4 Ausgaben) 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €)
versandkostenfrei und inkl. USt.
www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise:

Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

Marc Ubben
Tel.: +49 541 98256777
Fax: +49 541 98256779
E-Mail: anzeigen@rauen.de

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm

Layout:

Marcel Busch, Lotte

Druck:

Beisner Druck GmbH & Co. KG, Buchholz
Tel.: +49 4181 90930
Fax: +49 4181 909311
Mail: info@beisner-druck.de
www.beisner-druck.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: 1868-2243



Foto: Wolfgang D. Schott

Webers: Die Große Koalition will Paintball verbieten. Dabei spielen Teams mit „Laserpistolen“ oder Luftdruckwaffen gegeneinander. Ich frage mich, ob wir da nicht auch Schützen-, Fecht- und Kampfsportvereine gleich mit verbieten müssten? Oder „Völkerball“. Das Böse lauert überall...

Rauen: Der Ansatz, das Böse verbieten zu wollen, scheint mir ebenso Erfolg versprechend wie ein Verbot von „Cowboy und Indianer“-Spielen. Aber vielleicht ist es für die Koalition ja schon ein Erfolg, wenn man mit Symbolpolitik den Anschein von Handlungsfähigkeit wahren kann? In Anbetracht der Haushaltslage würde ich echte Politik bevorzugen, statt die Anzahl demoskopisch gut verkaufter Verbote zu erhöhen. Was mag wohl als Nächstes kommen? Eine Kindergarten-Polizei? Man sollte schlechte Politik verbieten.

Webers: Was als Nächstes kommt? Das Verbot von Küchenmessern! Außerdem müssen wir jugendliches Koma-Saufen abschaffen, sowie – ganz wichtig: die Steuerhinterziehung! Und Führungskräfte werden sich gehörig umstellen müssen...

Rauen: ... weil sie bei bösen Taten ansonsten auch verboten werden? Don't be evil – sagt auch Google.

Webers: ...und mutiert unter der Hand doch zum Monopol. Was lehrt uns

das? Dass es immer schon effektiver, ästhetischer – und vor allem legal – war, Banken zu gründen, statt sie auszurauben?

Rauen: Es könnte uns auch lehren, dass der Mensch im Durchschnitt opportunistisch handelt und egoistisch auf seinen Vorteil bedacht ist – ohne Rücksicht auf langfristige Verluste. Und dass Menschen sich offenbar schwer damit tun, aus der Geschichte zu lernen, und diese sich deshalb wiederholt. Die Dinner for One-Logik: The same procedure as every year!

Webers: Dinner for One! Wussten Sie, dass sie die am häufigsten wiederholte Sendung des deutschen Fernsehens ist? Und wir haben ja wieder Wahlkampf: So wie Miss Sophie virtuell ihre vier engsten Freunde – Sir Toby, Admiral von Schneider, Mr. Pommeroy und Mr. Winterbottom – zum Dinner einlädt, tischt man uns wieder dieselben alten Vorurteile auf: Der Strom kommt aus der Steckdose, das Geld von der Bank, die Gewalt aus dem Computerspiel – und die Erde ist eine Scheibe!

Rauen: Genau. Und Politiker sind... Leute, die gerne wiedergewählt werden wollen! Diese Angst vor Machtverlust ist doch irgendwie menschlich, oder nicht? ■



Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

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.

Jetzt das Abo online bestellen:

www.coaching-magazin.de/abo

Heftpreis / Abonnement

Das Einzelheft kostet innerhalb Deutschland 12,80 € (EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €), versandkostenfrei und inkl. 7% USt.

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

- **Innerhalb Deutschland:** 49,80 € (EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)
- **Studenten:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)
- **Professional-Mitglied RAUEN-Datenbank:** 29,80 € (EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

Inhalt der Ausgabe 1/2009 (Auszug):

- Coaching-Interview mit Gabriele Müller
- Coaching in der internationalen Anwaltssozietät Lovells LLP
- Krisenkompetenz in Unternehmen
- Wie man durch Coaching das betriebliche und individuelle Gesundheitskonzept optimieren kann
- Philosophie: Wider das Mitläufertum im Coaching
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Biografieanalytisches Coaching

Inhalt der Ausgabe 3/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit Prof. Dr. Gerhard Fatzer
- Aufbau eines Coaching-Pools
- Coaching und professionelle (Selbst-) Inszenierung
- Pro + Kontra: Selbst-Coaching
- Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching-Erfolg
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Dialog

Inhalt der Ausgabe 2/2008 (Auszug):

- Coaching-Interview mit dem Coaching-Experten Klaus Eidenschink
- Coaching für Unternehmer
- Den Bezugsrahmen des Klienten erkennen und nutzen
- Pro + Kontra: Evaluation
- Professionalisierung im Marketing: Fünf Empfehlungen an Coaches
- Rezensionen von Coaching-Büchern
- Coaching-Tool: Lebenswerte

Mediadaten

www.coaching-magazin.de/mediadaten.htm