



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Team-Coaching | S 26

Spotlight
Coaching im Mittelstand | S 32

Wissenschaft
Coaching-Abbrüche | S 44

Weshalb Coaches nicht zum Tausendsassa werden sollten

Wolfgang Schmidt im Interview | S 14



Ausgabe 2|2019
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 24,80 €



Der Einstieg in agiles Arbeiten und die Funktion von Coaching

Das Beispiel eines mittelständischen IT-Dienstleisters

Von Dr. Friederike Höher & Tom Kubach

Der Trend, Unternehmen in Richtung Agilität aufzustellen, geht an der Coaching-Branche nicht spurlos vorbei: Immer mehr Coaches bieten ihre Dienste in diesem Zusammenhang an, auch die Zahl der Veröffentlichungen (auch hier im Coaching-Magazin) steigt seit einiger Zeit spürbar an. Aber wie kann Coaching in diesen Prozessen entsprechend unterstützen und wie beeinflusst Agilität letztlich das Business-Coaching selbst? Das vorliegende Konzept gibt – unter Zuhilfenahme eines Fallbeispiels aus der Praxis – Antwort.

Aktuell diskutiert die Coaching-Szene Entwicklungen in Unternehmen, welche sich in Richtung Agilität aufstellen. Im Folgenden werden einige agile Prinzipien exemplarisch vorgestellt. Anhand eines Fallbeispiels wird die Konzeption eines agilen Veränderungsprozesses dargestellt und zugleich verdeutlicht, wo agiles Business-Coaching in entsprechenden Prozessen unterstützend ansetzen kann. Gefragt wird aber auch, wie agiles Arbeiten Business-Coaching beeinflusst.

Agilität – kein Selbstzweck

Agilität scheint nun, nach Achtsamkeit und Resilienz, ein Versprechen auf angemessenen Umgang mit Komplexität und Dynamik (Dynexität) in der VUCA-Welt zu liefern, und tatsächlich haben die Begriffshorizonte miteinander zu tun: Agilität hat eine ganz praktische Bedeutung für das Überleben von Organisationen und ihre Resilienz (Höher, 2018): Sie gilt u.a. als organisationale *Fähigkeit, sich an komplexe, unsichere, turbulente Umwelten anzupassen*, auch an sich andeutende Entwicklungen und Krisen, die u.a. durch organisationale Achtsamkeit entdeckt werden können. Agilität ist die „reaktive und proaktive Reaktion auf Marktveränderungen unter dem Fokus der Kundenzufriedenheit“ (Förster & Wendler, 2012, S. 32 / Hervorhebung: Autoren). Ein wesentlicher Aspekt ist dabei, ständig aus eigenen Erfahrungen und insbesondere Fehlern zu lernen und zukunftsorientiert zu handeln. Und zwar so, dass Sinn und Zweck der Organisation, der Purpose, nicht verlorengehen.

Die schnelle Fokussierung auf agile Prozesse und Frameworks lässt den Sinn leicht aus dem Blick geraten. *Methoden allein schaffen keine Transformation.* Dazu bedarf es außer entsprechender Technik und Strukturen auch der Menschen, die sich auf Ungewisses einlassen, alte Rollen und Konzepte aufgeben und bereit sind, entgegen ihrer bisherigen Erfahrungen gemeinsam zu experimentieren und zu lernen.

Agilität umfasst ein Set vielfältiger Prinzipien und Methoden auf individueller, Team- und Organisationsebene sowie eine *Haltung* (agiles Mindset). Sie beinhaltet ein an Autonomie

und Selbstverwirklichungsstreben orientiertes Menschenbild (Theorie Y nach Douglas McGregor) und idealerweise die Ausprägung bestimmter Kompetenzen wie z.B. hohe Selbstreflexionsfähigkeit, Lernbereitschaft, Flexibilität, Offenheit für Neues, Achtsamkeit, Hilfsbereitschaft, Team- und Kritikfähigkeit, systemisches Denken, Zivilcourage und Methodenwissen. Agilität umfasst des Weiteren bestimmte situationsadäquate Methoden und Techniken für die Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams. In Konsequenz erfordert sie netzwerk- und kreisförmige Organisationsstrukturen sowie einen entsprechenden kulturellen Background: Vertrauens-, Wertschätzungs-, Fehler- und Feedbackkultur sowie gelebte und den Purpose stützende Werte.

Agile Organisationen

Neben Haltung und Methoden braucht es *agile Organisationsstrukturen*. Im Extrem gibt es keine Aufbauorganisation mehr, sondern nur eine Prozessorganisationsstruktur. Angestrebt sind hingegen zumeist *Hybridmodelle* – so auch im unten folgenden Fallbeispiel. Die Entwicklung beginnt oft in der IT. Hier arbeiten dann Teams crossfunktional, interdisziplinär, selbstverantwortlich und selbstorganisiert, um Kundennutzen zu stiften. Ihre Grundform ist die demokratische Ordnung eines Kreises gleichwertiger Mitglieder (Höher, 2018).

Führung erfindet sich dabei neu. Denn wenn Teams sich selbst steuern und Kollegen lernen, selbstverantwortlich zu handeln und zu entscheiden, sollten Führungskräfte parallel dazu lernen, Kontrolle abzugeben und in die Kraft der Teams und der einzelnen Kollegen zu vertrauen. Das macht Führung zu einer dialogischen, wechselseitigen Lern- und Entwicklungsbeziehung.

Fallbeispiel

Es geht um eine mittelständische Aktiengesellschaft, die IT-Dienstleistungen an den Mittelstand verkauft. Agilität ist Mittel zum Zweck. Ziel ist es, mit einem Höchstmaß an Kundenorientierung flexibel auf interne und externe Auslöser reagieren zu können. Als interne Aus-

löser gelten u.a. der Fachkräftemangel und der Standort des Unternehmens, der nicht zu den IT-Metropolen Deutschlands zählt. Außerdem wünscht die Generation Y in der Belegschaft ein modernes Arbeitsumfeld, sinnerfülltes Arbeiten und Mitbestimmung. Externe Auslöser für den Veränderungsprozess sind durch die VUCA-Welt getriebene Kunden, was direkte Auswirkungen auf die Aufträge des Dienstleisters hat: Sie ändern sich permanent und noch während der Umsetzung, müssen dynamisch angepasst und iterativ abzuarbeiten sein. Viele Fragen zur Auftragsklärung können erst während eines Projekts erarbeitet werden. Zuverlässige Projektplanung ist damit fast unmöglich, da sich die Anforderungen der Kunden zu schnell ändern. Es ist daher nötig, Projekte nur mit relativen Zielen zu planen. Das erfordert eine andere Form der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation wie auch mit dem Kunden.

Produktvision und Zielbild

Die Führungsstruktur des Dienstleisters ist zunächst noch klassisch als Linie aufgebaut. Beim Einstieg in die Beratung waren Konzernstrukturen, politisch motiviertes Handeln und – in einigen Teams – Silodenken zu spüren. Die Führung funktionierte in einigen Teilen eher schlecht, und die vollmaschige Kommunikation verursachte in komplexen Situationen einen hohen, kaum zu bewältigenden Kommunikationsaufwand. Entscheidungswege waren unklar und die Mindsets in den Teams stark voneinander abweichend. In Gesprächen mit dem Auftraggeber kristallisierten sich folgende Zielideen heraus:

- » Klären, was agiles Projektmanagement, agile Führung und agile Organisation bedeuten und welche Konsequenzen sich daraus ergeben
- » Organisationsentwicklung: Entlastung der bereits überlasteten Organisation durch adäquate Strukturen
- » Interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern
- » Rollen definieren, agile Rollen einführen

Für Business-Coaches entsteht die Anforderung, *ein breites Rollenspektrum beherrschen* oder aber mit weiteren Coaches vorbehaltlos im Team arbeiten zu können. Neben der Rol-

le des individuellen Begleiters in einer streng vertraulichen Face-to-Face-Beziehung ist die Rolle des *Organisations- und Teamentwicklers* zu besetzen. Denn Agilität betrifft nicht nur einzelne Führungskräfte als typisches Klientel für Coaching, sondern die ganze Organisation. Da Coaches immer auch als Modell dastehen, ist der Coaching- bzw. Organisations-Coaching-Prozess selbst als agiler Prozess gestaltet.

Wie im agilen Projektmanagement üblich, wurde im konkreten Fall ein mögliches Zielbild mittels einer für die Situation des Kunden angepassten Produktvision erstellt. Der auf den Kundennutzen fokussierte Veränderungsprozess sowie die damit verbundenen Rollen werden darin als Produkte verstanden. Dabei ist immer wieder zu hinterfragen, welcher konkrete Kundennutzen aus jedem Veränderungsschritt entsteht. Alle Arbeitspakete werden als Nutzenpakete in sogenannten Userstories (Gloger & Margetich, 2018) gefasst. Eine Userstory für eine konkrete Rollendefinition ist z.B. wie folgt aufgebaut:

1. Wer/welche Rolle?
2. Will/macht was?
3. Und warum, zu welchem Nutzen?

Die nötigen Rollen wurden mit den Beteiligten im Dialog erarbeitet. Hierbei flossen die folgenden Perspektiven ein:

1. Kunde/Kundin
2. Management
3. Schnittstellenteams intern
4. Eigene Perspektive: Wie sollte mein Traumjob im Unternehmen aussehen?

Eine Erkenntnis, die u.a. auch aus einer exemplarischen Kulturanalyse in einem klassisch geführten Team resultierte, war, dass es für alles Regeln gab, die selbstbestimmtes Arbeiten einschränkten. Regeln und Strukturen wurden nicht für den Kundennutzen aufgestellt, sondern nur, um alles abzusichern. Aus diesem Kulturscan konnte man erkennen, in welche Richtung sich das Team entwickeln wollte: „Wir wollen als Team Resultate und Erfolge erzielen, klare Abläufe und Vereinbarungen einhalten und nicht erfolgsbesessen sein und stundelang reden.“

Rollendefinition und Ansätze für Coaching

Team und Teamleitung beschritten nun einen Weg zum kooperativen Führen und Arbeiten in klar definierten (bestehenden) Rollen. Zuerst wurden z.B. die des Ausbildungsbeauftragten und des Fachverantwortlichen für bedarfsgerechte Ressourcenplanung (Enterprise-Resource-Planning, ERP) auf Basis der oben genannten Userstories definiert. Das Arbeiten in Rollen bildet eine gute Grundlage, um anschließend agile Rollen einzuführen.

Als erste neue, agile Rolle wurde ein Agility Master ausgebildet und über ein Jahr durch *Einzel-Coaching intensiv begleitet*. Seine Aufgabe ist es, die Teams in ihrer Arbeitsweise *als interner Coach* zu unterstützen. Auch die neue Rolle des Product Owners wurde im Hinblick auf agile Arbeitsweisen definiert und *mit Einzel-Coaching* begleitet. Die Teams, die aus circa fünf Personen bestehen, kümmern sich um die Nutzenpakete der Veränderungen. Ihre Product Owner sind, in klassischer Managementfunktion, für das „Was“, die Aufgabenerledigung, verantwortlich, während der Agility Master das Team im „Wie“ unterstützt, zur Konfliktklärung beiträgt und agile Arbeitsweisen fördert.

Der Nutzen dieser ersten Maßnahmen entspricht genau dem, was das Team oben als Zielbild identifiziert hatte: zuverlässige Strukturen zu etablieren, die ihnen klare Orientierung für die Arbeit bieten. Das Team hat im agilen Arbeiten die wichtigste „Rolle“: Ihm obliegt die Umsetzung aller Planungs-, Entscheidungs- und Handlungsschritte.

In der Einführung neuer und agiler Rollen hat Einzel-Coaching einen hohen Nutzen, weil diese Rollen nicht gleich als Führungsrollen verstanden, akzeptiert und ausgefüllt werden. Unbekannt sind erst einmal die Rollen des Product Owners und die des Agility Masters. Product Owner und Agility Master haben zwar meist Kenntnisse in agilen Arbeitsweisen, wissen aber oft nicht, wie sie wirkungsvoll führen und Teams empowern können. *Coaching unterstützt dabei, dass die*

agilen Rollen als Führungsrollen ausgebildet, anerkannt und gelebt werden.

Sobald die Rolle des Agility Masters etabliert ist, ist *Team-Coaching* seine originäre Aufgabe. Er ist dafür meistens noch nicht ausgebildet. Coaching hat hier die wichtige Funktion, *Coaching-Kompetenzen in den neuen Rollen entwickeln* zu helfen. „Coach the Coach“ ist das Thema. In den seltensten Fällen erfolgt die Einführung agilen Arbeitens mit radikalen Umbrüchen, vielmehr wird erst im Kleinen experimentiert, so auch hier. Nicht nur bildeten sich erste agile Teams parallel zur Linienorganisation, man änderte auch die Arbeitsweisen für Meetings: Nun finden wöchentliche Teammeetings statt, wo es hauptsächlich um inhaltliches Arbeiten geht. Alle drei Wochen findet zusätzlich eine vom Agility Master moderierte und als „geschützter Raum“, in dem alles offen gesagt werden kann, gestaltete Retrospektive statt. Hier wird das „Wie“ analysiert: Was läuft gut in der Arbeit, im Team, mit den Rollen und was nicht? Was hindert? Die identifizierten Hindernisse (Impediments) werden in einem entsprechenden Backlog (flexibel anpassbare, dynamische Visualisierung aller Aufgaben) geführt und die aktiven Aufgaben im Führungsboard bearbeitet. Eine Aufgabe gilt erst dann als abgeschlossen, wenn sie reflektiert und der Nutzen dazu eingetreten ist, nicht etwa, wenn die Maßnahme nur einmal durchgeführt wurde.

Da diese Methodik zuerst nur in einem Team angewandt wurde, zeigten sich bald die Grenzen ihrer Wirksamkeit: Wenn die Hindernisse für den Veränderungsprozess außerhalb des Teams liegen und deren Lösung dort nicht unterstützt wird, stellt sich schnell Frust ein. Die Retrospektive bringe ja nichts, heißt es dann. Deshalb wurde die Rolle eines Schnittstellen-Verantwortlichen etabliert, die die übergreifenden Hindernisse anzugehen versucht. Es zeigen sich aber immer wieder starke Widerstände der Organisation, die Agilität in einigen Teilbereichen einführt und sich als Ganze nicht infrage stellt. Man hat begonnen, kundenzentrierte Prozesse zu etablieren, ohne dass bereits kundenzentrierte Organisationsstrukturen vorhanden sind. Die bestehende Aufbauorganisation



Abb.: Zentrale Anforderungen und Funktionen des agilen Coaches

behindert oft kundenzentrierte Prozesse, denn Loyalität gegenüber der Hierarchie ist traditionell stärker als gegenüber der Prozessorganisation in Richtung Kunde (Häusling & Kahl, 2017). Führungskräfte des mittleren Managements haben nicht selten Angst, Macht zu verlieren, und blockieren den Prozess. Unternehmen stellen dann infrage, ob sie überhaupt agile Rollen benötigen. Hier kann Coaching helfen, dass Führungskräfte sich zukünftig als Facilitators (Ermöglicher) und Moderatoren verstehen, Steuerung und Kontrolle abgeben lernen.

In einem weiteren Team ging der Prozess wie folgt weiter: Führung wurde nach der agilen „Gewaltenteilung“ (Foegen & Kaczmarek, 2016) strukturiert. Das Team sollte ursprünglich durch einen sehr detaillierten Prozess nach ERP von einer anderen Abteilung gesteuert werden. Man ging davon aus, die Produktivität ließe sich nur durch weitere IT-Tools und Automatisierung steigern. Aber stattdessen wurde nun geteilte Teamführung durch Product Owner und Agility Master etabliert. Aufträge aus dem ERP, die vom Product Owner priorisiert werden, bilden zwar das Backlog. Aber dann werden sie im Planungsmeeting mit dem Team für den nächsten Sprint geschätzt

und geplant, das Team ist selbstverantwortlich dafür. Alleine durch dieses Vorgehen (nach Kanban) hat sich die Produktivität um 40 Prozent gesteigert. Das Team nimmt die Eigenverantwortlichkeit gerne an, insbesondere die jüngeren Mitarbeitenden.

Weg zur Hybridorganisation

Die Gesamtorganisation wird sich in den nächsten Schritten zu einer hybriden Organisation weiterentwickeln. Nach wie vor wird es klassisch arbeitende Teams in den Unterstützungsprozessen geben. Die Produktentwicklung wird in Zukunft nach Scrum erfolgen. Scrum-Prinzipien sind Selbstorganisation, Bottom-up-Intelligenz, Empirismus und Transparenz. Anforderungen werden zu Anfang nur grob formuliert und wieder angepasst. Ziele werden nach Ressourcen ausgerichtet, nicht umgekehrt. Flexibilität und Adaptabilität verlangen die Abkehr von Planung, Entwürfen und Konzepten vor der Realisierung. Teams der Wertschöpfung werden immer dort passende agile Arbeitsweisen einsetzen, wo sie einen Nutzen erbringen. Diesen Nutzen kann man nur durch Erleben vali-

dieren, daher ist das Vorgehen experimentell: versuchen, probieren und anpassen.

Die aktuellen Probleme resultieren aus den unterschiedlichen Kulturen der Kunden. Einige Kunden wollen weiterhin punktgenaue Termine viele Wochen im Voraus festlegen. Die Leistung, den Kunden zu vermitteln, dass klassische Planung eine Illusion ist, muss erst noch erbracht werden. Hierfür wird aktuell eine Lösung erarbeitet.

Durch die Arbeit am Prozess entwickelten die Mitarbeitenden immer mehr den konkreten Purpose für ihre Arbeit. Sie können nun formulieren, wofür sie was machen, wissen über alle sie betreffenden Entscheidungen und Umsetzungsschritte Bescheid und verantworten sie selbst. Die Teams haben durch agiles Arbeiten Selbstbewusstsein und -vertrauen entwickelt: Ihnen ist inzwischen sehr klar, dass sie auf Basis ihrer Werte und Prinzipien bei vielen Kunden als echte Partner gesehen werden und nicht mehr als Dienstleister, „den man treten muss“. Dieser Weg dauert bis jetzt circa ein Jahr, er wird auch noch ein paar Jahre weitergehen und nach agilem Grundverständnis als offener experimenteller Lernprozess niemals abgeschlossen sein.

Agiles Business-Coaching

Coaching versteht sich als „professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- und Steuerungsfunktionen und von Experten in Organisationen“ (DBVC, 2012, S. 20). In der Praxis ist es bisher stark auf Führungskräfte des obersten und mittleren Managements fokussiert. Wenn in agilen Organisationen nun aber alle als Team Steuerungsfunktionen übernehmen, bedeutet das in der Konsequenz, dass Business-Coaching sich *voraussetzungslos an alle zu richten* hat. Coaching-Funktionen und -Kompetenzen sind, wie Führung, im agilen Umfeld *auf mehrere Schultern verteilt*: auf Führungskräfte, auf den Agility Master und – im Peer-Coaching der Teams – auf die Kollegen. Externe Business-Coaches finden in ihnen gleichwertige Partner mit jeweils unterschiedlichen Perspektiven in unterschiedlichen Rollen.

Der Fokus auf einzelne Leistungsträger im Einzel-Coaching ist zu eng geworden, *Team- und Organisations-Coaching werden wichtiger*. Es geht darin um Rollenklärung und -definition, Verbesserung der Zusammenarbeit mit agilen Methoden, Stärken des Vertrauens in die Kraft und das Potenzial des Teams, die Ausrichtung auf den Purpose und Beseitigung von Hindernissen. Klassisches Führungskräfte-Coaching gewinnt eine andere Richtung: Statt wie bisher auf Optimierung des Führungshandelns zu

setzen, steht nun das *Erarbeiten eines anderen Führungsverständnisses an, in dessen Zentrum Selbstführung steht*. Die eigene Persönlichkeit wird Thema, wo nicht mehr Hierarchie und Statussymbole zählen. Führung zeigt sich auf der zwischenmenschlichen Ebene u.a. in Integrität, Vertrauenswürdigkeit, Beziehungsfähigkeit, Eingestehen von Verletzlichkeit und Nicht-Wissen sowie im Aufbau ermöglichender, rahmengebender Strukturen.

Systemisches Coaching weist eine gewisse Nähe zum agilen Vorgehen auf, sofern es iterativ durchgeführt wird: Generieren von Hypothesen, Testen und Experimentieren, Minievaluation von Interventionen im Prozess. Niemals werden vorgegebene Ziele eins zu eins umgesetzt, eher werden vage Ziele konkret den Gegebenheiten angepasst und auf die Bedürfnisse des zu coachenden Systems im Hinblick auf den Zweck der konkreten Rolle oder der Organisation (Purpose) prozesshaft überprüft und sinnvoll modifiziert. Das klarzustellen, gehört zu jeder Auftragsklärung.

Neu ist das agile Handwerkszeug in der Gestaltung von Meetings und Rollen, das Coaches kennen und nutzen sollten. Schließlich verlangt agiles Arbeiten ihnen auch eine *größere Rollenvielfalt und -flexibilität sowie mehr Team- und Kooperationsfähigkeit* ab. Diven unter ihnen gehören in eine andere Welt.

Literatur

- » **DBVC (2012)**. *Coaching als Profession*. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC.
- » **Foegen, Malte & Kaczmarek, Christian (2016)**. *Organisation in einer Digitalen Zeit*. Darmstadt: wibas.
- » **Förster, Kerstin & Wendler, Roy (2012)**. Theorien und Konzepte zu Agilität in Organisationen. *Dresdner Beiträge zur Wirtschaftsinformatik*, 1, S. 1–38.
- » **Gloger, Boris & Margetich, Jürgen (2018)**. *Das Scrum Prinzip: Agile Organisationen aufbauen und gestalten*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Häusling, André & Kahl, Martin (2017)**. Das TRAFO-Modell zur agilen Organisationsentwicklung. In André Häusling (Hrsg.), *Agile Organisationen* (S. 47–94), Freiburg: Haufe-Lexware.
- » **Höher, Friederike (2018)**. *Menschliche Resilienz in Unternehmen – Dialog als Ressource*. Opladen: Budrich.

Die Autoren



Foto: Inka Vogel, Hagen

Dr. Friederike Höher arbeitet seit 20 Jahren als systemischer Business-Coach, Dialogprozessbegleiterin und in der Ausbildung von Coaches (DBVC-angelernt). Ihr besonderes Engagement zielt auf Lern- und Entwicklungsbeziehungen in Führung, Teams und Organisationen sowie in der Begleitung von Transformationsprozessen. Arbeitsschwerpunkte: Dialogische Führung und Organisationsentwicklung, individuelle und organisationale Resilienz.

www.friederike-hoher.de



Foto: Philippe Remakers

Tom Kubach ist seit mehr als 18 Jahren als leitende Führungskraft in mittelständischen Unternehmen und seit fast zehn Jahren als Business-Coach für agile Organisationsentwicklungen unterwegs. Seine Passion ist es, Organisationen, Teams sowie Führungskräfte auf ihrem Weg in die moderne Arbeitswelt individuell zu unterstützen und sie auf dem Weg in die Digitalisierung lösungsorientiert zu begleiten.

mail@tom-kubach.de

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 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € 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.htm

Konzeption & Gestaltung: www.werdegelt.info

Bild-Quellenangabe: Titelseite © Sergey Nivens | S. 4, 21, 42 © frankie's
S. 4, 26, 29 © ASDF_MEDIA | S. 5, 32 © Syda Productions
S. 5, 44 © Liderina | S. 5, 50 © metamorworks | S. 5, 55 © Yiganov Konstantin
S. 9 © Khakimullin Aleksandr | S. 28 © fizkes | S. 34 © REDPIXEL.PL
S. 37 © SUPEE PURATO | S. 38 © surawach5 | S. 41 © Maslowski Marcin
S. 53 © Song_about_summer
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: Klienten, deren Online-Coaching via Video-Übertragung abläuft, wollen die Hände ihrer Coaches auf dem Bildschirm sehen, wie uns eine Studie, die in der Rubrik Wissenschaft dieses Hefts vorgestellt wird, verrät. Ist die Coach-Klient-Beziehung ein derart fragiles Gebilde?

RAUEN: Ja, durchaus. Um es mit Churchill zu sagen: „Es gibt keine Freunde, die man nicht verlieren, und keine Feinde, die man sich nicht zuziehen könnte.“ Das ist zwar etwas überspitzt, aber im Kern ist es nicht falsch.

EBERMANN: Coaching und Freundschaft sind zwar bekanntlich nicht dasselbe, Vertrauen ist aber in beiden Fällen Grundvoraussetzung. Und dieses ist schnell beeinträchtigt – mitunter offenbar bereits durch beiläufige Handlungen. Coaching ist nichts, an das man unbedarft herangehen sollte, oder?

RAUEN: Zumindest sollte man sich vorher ein paar Gedanken machen, wie man das Arbeitssetting mit dem Klienten gestaltet. Coaching ist eben mehr als ein „schön, dass wir mal miteinander gesprochen haben“. Das unterschätzen Anfänger, die glauben, es genüge, sich nett miteinander zu unterhalten. Coaching ist ein Beziehungsformat, geht aber weit über nette Gespräche hinaus.

EBERMANN: Coaches, die das unterschätzen, könnten sich in einer prekären Situation wiederfinden, auf die eine andere Studie, die ebenfalls im vorliegenden Heft beschrieben wird, eingeht: Der Klient bricht das Coaching einseitig und vielleicht sogar ohne Erklärung ab. Klienten können „gemein“ sein – da liegt die Parallele zu vermeintlichen Freunden.

RAUEN: Wobei ich Klienten unterstellen möchte, dass sie gute Gründe haben, wenn sie ein Coaching abbrechen. Vermutlich ist es auch leichter, sich online aus einem Coaching zu verabschieden. Wie das berüchtigte Schluss-Machen via SMS ...

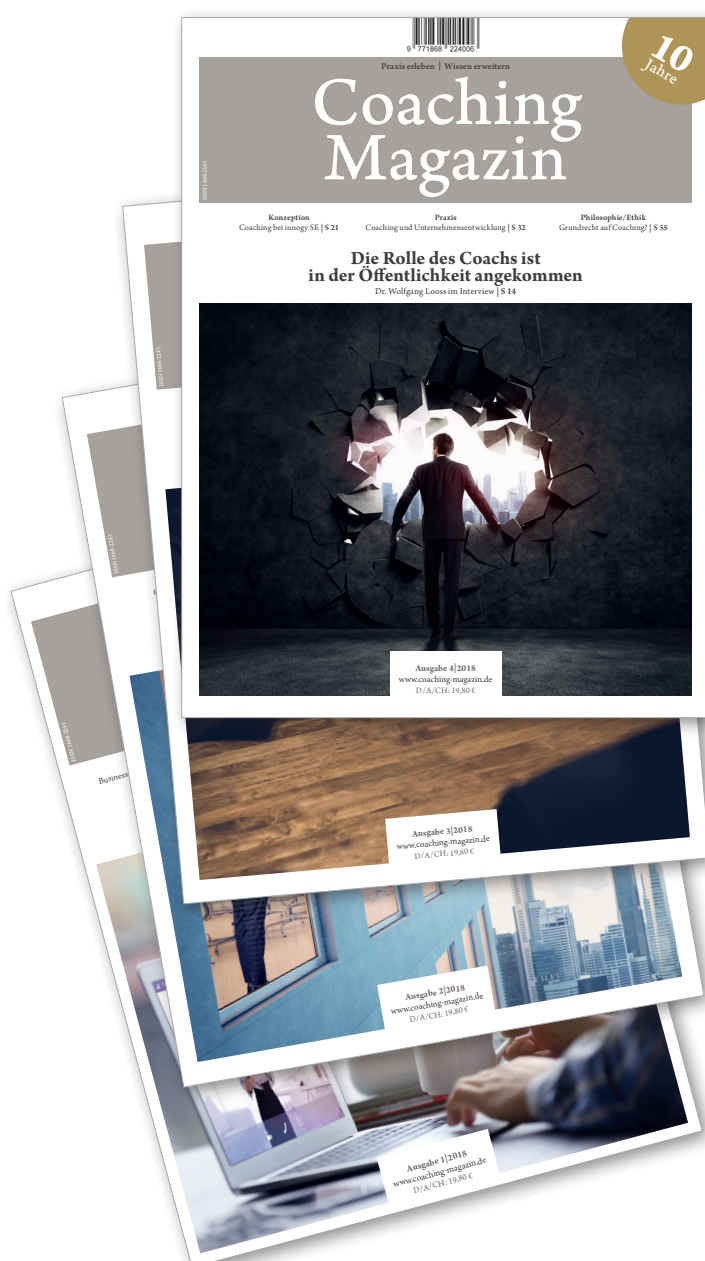
EBERMANN: Leichter, sofern man dabei nicht von Gewissensbissen geplagt wird. Aber das ist beim Beenden einer Coaching-Beziehung wohl seltener der Fall, aus Klientensicht ist diese eben auch ein Mittel zum Zweck ...

RAUEN: ... und der Trend zum „Westentaschen-Coach“, den man via Smartphone immer griffbereit hat, wird diese Haltung wohl eher verstärken. Unter „Augenhöhe“ verstehen wir noch etwas anderes, als vom Klienten vor das Gesicht gehalten zu werden. Noch ...

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.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 24,80 €
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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten