



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Konfliktnavigation | S 22

Spotlight
Resilienz in der VUCA-Welt | S 38

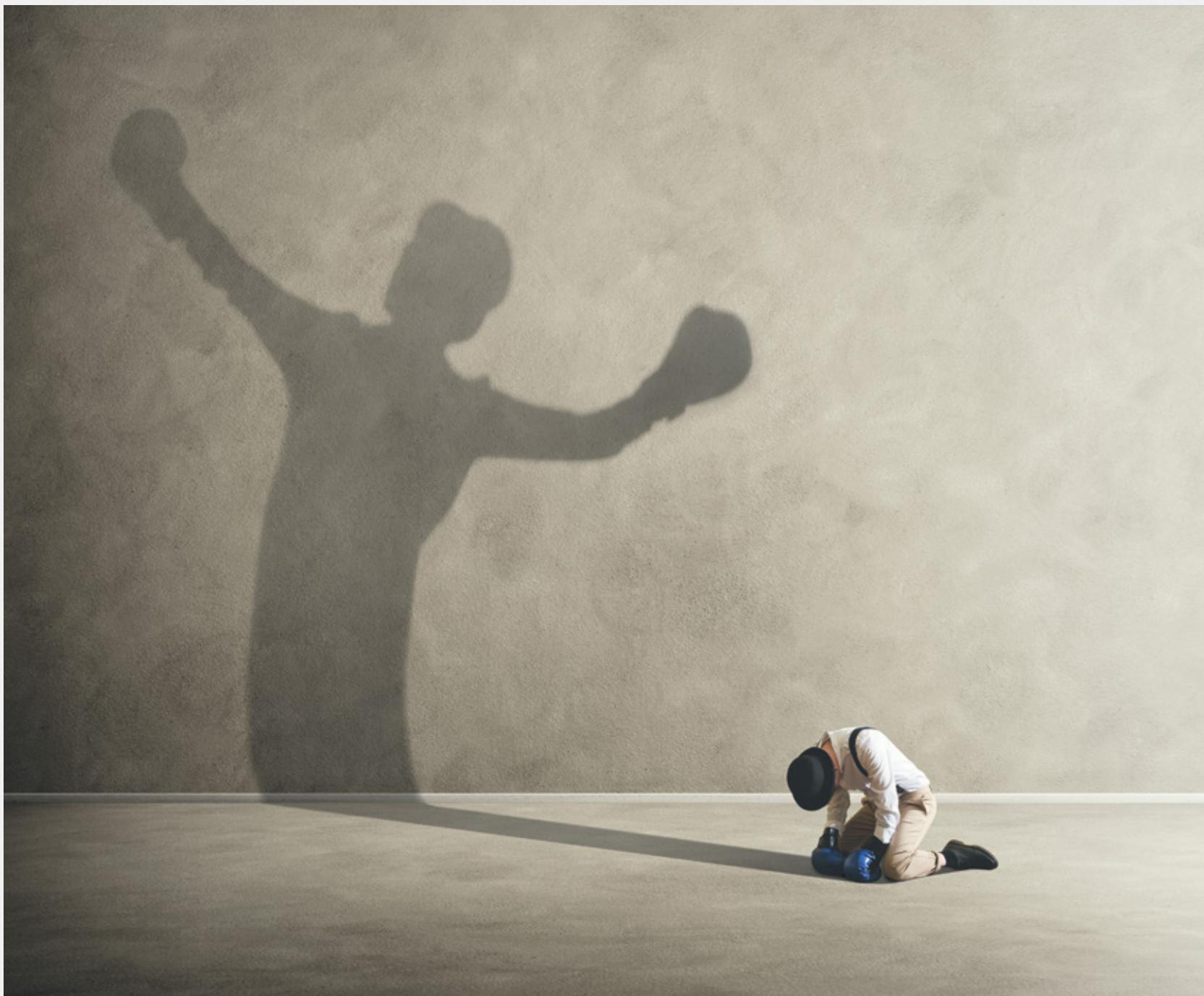
Wissenschaft
E-Coaching | S 50

Was Coaching in Unternehmen, Hochschulen und Ministerien verbindet

Camelia Reinert-Buss im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2017
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 19,80 €



Von der Selbstregulation zur Sachklärung

Ein Fallbeispiel zur Arbeit mit dem Konfliktnavigator

Von Dr. Claudia Eilles-Matthiessen

Eine Arbeitsbeziehung ist in einem Konflikt festgefahren. Die Fronten sind verhärtet, die Stimmung gereizt. Eine konfliktlösende Aussprache scheint nicht mehr möglich, denn für beide Konfliktparteien steht fest: Die eigene Sicht der Dinge ist uneingeschränkt richtig. In Situationen wie dieser ist es ratsam, den Fokus im Coaching zunächst auf die eigenen Konfliktanteile zu richten, wie der hier beschriebene Praxisfall, in dem der in der Rubrik „Konzeption“ vorgestellte Konfliktnavigator zum Einsatz kommt, zeigt.

Das folgende Fallbeispiel zeigt, wie ein interpersonaler Konflikt am Arbeitsplatz mit Hilfe des Konflikt navigators (siehe Rubrik Konzeption, S. 22) bearbeitet werden kann, indem nur eine Partei das Thema im Coaching angeht. Über eine *systematische Reflexion eigener Anteile am Konflikt* werden hierbei eine Veränderung der Konfliktkonstruktion angestoßen und neue Lösungsräume eröffnet.

Das Coaching-Anliegen

Julia hat ein Problem: Als Abteilungsleiterin in einem Konzern der pharmazeutischen Industrie ist die promovierte Chemikerin in ihrem Team für die jährlichen Mitarbeitergespräche verantwortlich. Leider erbringt einer ihrer Mitarbeiter, Theo, nicht die gewünschten Leistungen. Theo, 33, hatte seine Promotion im Fach Pharmazie erfolgreich abgeschlossen, danach noch zwei Jahre lang ein universitäres Forschungsprojekt geleitet und sich schließlich entschieden, statt einer weiteren wissenschaftlichen Karriere, den Weg in die Industrie zu suchen.

Innerhalb des Konzerns hatte er sich eigentlich auf eine andere Stelle beworben, wurde aber dann für eine Position als Teamleiter in Julias Abteilung vorgeschlagen. Die Zusammenarbeit gestaltet sich von Beginn an schwierig. Theo äußert sich Kollegen gegenüber abwertend über die Abteilung, die Unternehmenskultur und die Geschäftsführung. Gleichzeitig erbringt er – aus Julias Sicht – nicht die gewünschten Leistungen. Er benötigt viel zu lange, um die vereinbarten Aufgaben abzuschließen, arbeite kompliziert und denke nicht ausreichend pragmatisch und lösungsorientiert. Zudem habe er keinerlei Bewusstsein für Kosten und Terminvorgaben, so Julias Perspektive.

Julia reagiert nach einigen erfolglos verlaufenen Gesprächsversuchen zunehmend ungehalten, erhöht den Druck und fordert Theo wiederholt schriftlich und mit konkreten Terminvorgaben auf, die gewünschten Leistungen zu erbringen – ohne erkennbares Ergebnis. Das in dem Unternehmen jährlich angesetzte

Gespräch zur Leistungsbeurteilung verläuft wie erwartet ohne eine Einigung: Theo fühlt sich ungerecht beurteilt, Julia ist nicht bereit, ihre überwiegend negative Beurteilung zu verändern. Das Gespräch eskaliert zunehmend derart, dass Theo lauter und – in der Wahrnehmung von Julia – bedrohlich auftritt, während Julia umgekehrt mit „arbeitsrechtlichen Konsequenzen“ droht.

Nach diesem Gespräch gehen beide sich zunächst aus dem Weg, Julia berichtet ihrem Vorgesetzten, dem Bereichsleiter Wolfgang, von dem Vorfall, während Theo sich an die Personalvertretung wendet. Nach dieser Eskalation wandelt sich der zunächst „heiß“ ausgetragene Konflikt in eine kalte Situation der Vermeidung und Stagnation. Julia fühlt sich hin- und hergerissen zwischen dem Impuls, den Konflikt weiter zu eskalieren, und dem Wunsch, ihm aus dem Weg zu gehen und zukünftige, emotionalisierte und ergebnislose Gespräche zu vermeiden. Sie verharrt in dieser Stagnation, die von quälendem Grübeln begleitet wird. In dieser Situation kommt Julia in das Coaching mit dem Ziel, eine Strategie für den weiteren Umgang mit diesem Konflikt und Hilfestellung für zukünftige Gespräche mit Theo zu entwickeln.

Selbstregulation

Julia macht einen sehr aufgebrachten Eindruck, als sie erstmals von Theo erzählt. Ärger und Frust sind ihr deutlich anzumerken. Ihre Aufmerksamkeit ist zunächst ununterbrochen bei Theo und dessen „unmöglichem“ Verhalten. Zukünftigen Begegnungen mit Theo sieht sie mit Anspannung entgegen, sie schwankt zwischen dem Wunsch, diese zu vermeiden und dem Impuls, „Klartext“ zu reden und Theo eine Abmahnung zu erteilen. Diese Ambivalenz, das Schwanken zwischen Vermeidung und Konfrontation, erlebt Julia als lähmend, sie erlebt sich als „unfähig, ihre Führungsrolle adäquat wahrzunehmen“, leidet unter ergebnislosem Grübeln und unter einem ineffizienten Missverhältnis zwischen der inneren Beschäftigung mit dem Konflikt (zu viel) und lösungsorientiertem Handeln in der Außenwelt (zu wenig).

Nach einer Erläuterung des Modells der vier Lösungsfelder ist sie damit einverstanden, *den Fokus zunächst auf sich selbst zu richten* und sich erst im zweiten Schritt mit Theo und einer möglichen Lösungsstrategie in der Außenwelt zu befassen. Der Coach bietet Julia zunächst an, die Selbstabwertung „Ich bin unfähig“ in eine positivere Selbstbeschreibung zu transformieren und ihre aktuelle „Handlungsunfähigkeit“ als kompetentes Signal für inneren Klärungsbedarf zu betrachten.

Emotionen und Motive

Im ersten Schritt schauen Coach und Klientin auf die emotionale Belastung, die Julia aufgrund des Konfliktes derzeit erlebt. Sie skaliert ihre Belastung auf einer zehnstufigen Skala (0 = keine, 10 maximale Belastung) zwischen 6 und 9 mit der Bemerkung „die Einschätzung schwankt, je nachdem wie ich gerade über den Konflikt nachdenke“. Diese Bemerkung nutzt der Coach, um ihr zu zeigen, dass die Belastung durch den Konflikt *keine feste Gegebenheit* ist, sondern *aktiv erzeugt* wird, abhängig davon, „wie man gerade darüber nachdenkt“. „Wie müssten Sie denn über den Konflikt nachdenken, um sich deutlich weniger (auf der Skala: 2 oder 3) belastet zu fühlen? Und wie, wenn Sie eine maximale Belastung von 10 empfinden wollten?“ Schon diese kleine Intervention führt zu der Erfahrung, dass Emotionen keine zwangsläufige Reaktion auf den Konflikt sind, sondern aktiv erzeugt und damit verändert werden können. Gefragt nach ihrem Ziel bezogen auf das Ausmaß der Belastung, das sie dem Thema künftig zugestehen will, gibt sie eine 3 an.

Im nächsten Schritt sprechen Coach und Klientin über Emotionen und Bedürfnisse. Julia benennt zunächst Ärger und Frustration als vorrangige Gefühle, stellt dann jedoch fest, dass sich hinter diesen „lauten“ und energetischen Gefühlen Hilflosigkeit und Angst verbergen. Im Gespräch wird ihr klar, dass sie Sorge hat, die Abteilungsziele nicht zu erreichen, und sie es sich in der aktuellen Situation im Konzern, die von Kostendruck und engen Vorgaben gekennzeichnet ist, nicht leisten kann, einen „Low-Performer mitzuziehen“. An die-

sem Punkt reflektieren die Gesprächspartner emotionale Grundbedürfnisse wie Sicherheit, Zugehörigkeit, Selbstwertschutz, Leistung, Autonomie und Sinn sowie den Zusammenhang von Bedürfnissen und Emotionen. Zur systematischen Analyse legt der Coach Julia eine Liste von Motiven und Bedürfnissen vor und bittet sie, anzukreuzen, welches ihrer Motive durch den Konflikt bedroht oder verletzt wird.

Julia stellt bei der Reflexion ihrer Motive fest, dass Theos Verhalten bzw. seine in ihren Augen ungenügenden Leistungen vorrangig *ihr eigenes Leistungsmotiv bedrohen* – sie möchte die Abteilungsziele erreichen oder sogar übertreffen. Daneben meldet sich auch ihr *Sicherheitsbedürfnis*, schließlich befindet sich der Konzern in einem Veränderungsprozess und Julia möchte ihre weitere Position im Unternehmen festigen. An dieser Stelle weitet sich das Thema vom ursprünglichen Anliegen, eine Strategie im Umgang mit Theo zu entwickeln, hin zu ihrer eigenen Karriereentwicklung.

Die 49-jährige hatte die Abteilung vor drei Jahren übernommen, zuvor war sie mehrere Jahre Teamleiterin im selben Unternehmen, davor als Consultant in einem Beratungsunternehmen tätig. In den drei Jahren als Abteilungsleiterin hat sie schon zwei Veränderungsprozesse begleitet, die jeweils mit einem Wandel bezogen auf die Portfolien und Zusammensetzung der Teams einhergingen. Die Veränderungen blieben in der Abteilung nicht ohne Folgen: Unruhe, Spannungen unter den Mitarbeitern, Fluktuation und ein erhöhter Krankenstand waren einige Probleme, mit denen Julia konfrontiert war. In den letzten Monaten war – so berichtet sie – nun endlich etwas Ruhe eingeleitet, bis sie vor wenigen Wochen von der Geschäftsführung über eine umfassende Reorganisation unterrichtet wurde. Diese würde auch ihre Abteilung betreffen, die in der jetzigen Form aufgelöst und mit einer anderen Abteilung zusammengeführt werden sollte. Was diese Veränderung für ihre eigene Karriere bedeutet, war zum Zeitpunkt des Coachings noch unklar. Deutlich spürbar war jedoch, dass Julia Sorge hatte, der ungelöste, auch dem Bereichsleiter Wolfgang bekannte

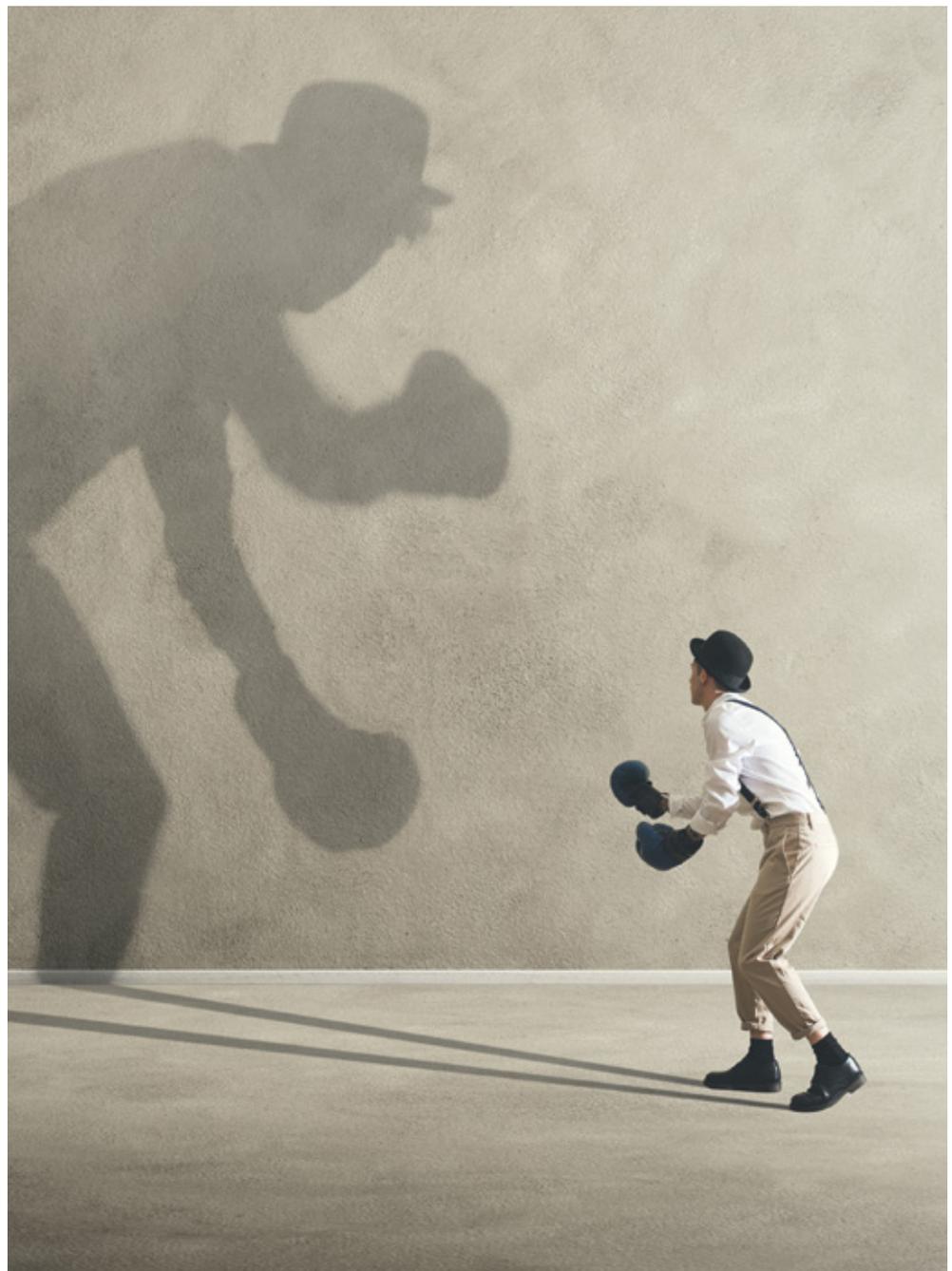
Konflikt mit Theo und dessen „Minderleistung“ könne sich als nachteilig für ihre weitere Entwicklung erweisen.

Sie versteht ihren Ärger auf Theo nun auch als Ausdruck ihres eigenen Leistungsmotivs, das sie durch Theo bedroht sieht, erkennt aber auch, dass sich hinter dem Ärger die Angst verbirgt, den Anforderungen des Unternehmens im Zuge des Umstrukturierungsprozesses nicht gewachsen zu sein. Als weiteres Anliegen für den Coaching-Prozess formulierte sie daher, neben einer Strategie im Umgang mit Theo auch mehr Klarheit für ihre eigene Po-

sitionierung in der geänderten Konzernstruktur zu erreichen. Im Folgenden werden einige Coaching-Schritte zu Julias erstem Anliegen beschrieben, dem Konflikt mit Theo.

Zielklärung durch Bilder

Im Konfliktnavigator werden strukturgebende Elemente wie das Modell der vier Lösungsfelder, die Liste der Motive und Emotionen und andere Analysetools mit kreativen Elementen wie Zeichnen, Metaphern und Filmtiteln ergänzt. Der Einsatz von kreativen Elementen kann im Coaching nicht nur eine methodische



Abwechslung sein, sondern einen direkten Zugang zu intuitivem Wissen, bildhaftem Denken und emotionalen Prozessen erlauben, die über das gesprochene Wort weniger leicht zugänglich sind. Aber natürlich gilt: Die Wirkung der Intervention bestimmt der Klient und nicht der Coach.

Dieser bittet Julia, den Konflikt mit Theo zu zeichnen. Julia zeichnet sich als kleinen Oktopus in einem Gewässer mit anderen, teils bedrohlich wirkenden Fischen. Sie zeichnet Theo als einen etwas unbeholfen wirkenden Fisch, der an einem ihrer acht Arme hängt und, so die Erklärung, „ihre Beweglichkeit im Wasser einschränkt“. Im Hintergrund schwimmt ein größerer, etwas unfreundlich wirkender zweiter Fisch, der Bereichsleiter Wolfgang, so erklärt sie. Aufgefordert, innerhalb ihres Meeresbildes nun auch die aus ihrer Sicht ideale Konfliktlösung zu zeichnen, skizziert Julia sich als freischwimmenden, nun größeren Oktopus, der den Fisch Theo freundlich anschaut während dieser wegschwimmt. Der zweite Fisch, Wolfgang, hat sich ebenfalls entfernt und schwimmt nun im Hintergrund.

Ähnlich wie die Deutung eines Traumes obliegt die Interpretation einer Zeichnung demjenigen, der sie erschaffen hat. Der Coach stellt Fragen oder gibt Anregungen dazu. Julia erklärt anhand ihres Bildes, dass sie eine versöhnliche Entwicklung in der Beziehung zu Theo wünscht und er einen Platz finden möge, der besser zu seinen Kompetenzen und seiner Arbeitsweise passt. Zudem wurde ihr erneut deutlich, dass sie sich um ihre eigene Positionierung im Unternehmen kümmern muss.

Beziehungsregulation

Coach und Klientin wechseln von der Selbstregulation zur Beziehungsregulation. Julia erlebt Theo gegenüber eine Kombination von Abwertung („Er ist unfähig!“) und etwas, das sie als Angst, ihm zu schaden, mit dem Begriff der „Beißhemmung“ bezeichnet. Ihr Ziel ist es, mehr professionelle Distanz in die Beziehung zu bringen, quälende Grübeleien zu beenden und ihre eigene Wirksamkeit im Umgang mit der Situation in der Außenwelt zu stärken.

Kurz, sie möchte den Zugang zu ihren Kompetenzen als erfahrene Führungskraft wieder aktivieren.

Bewusstwerdung biographischer Überlagerung

Der Coach fragt Julia, ob ihr die Art der Beziehung zu Theo und das Kommunikationsmuster mit ihm bekannt vorkommen. Die Frage löst eine Resonanz aus. Nach anfänglichem Zögern, erzählt sie, dass die Situation mit Theo sie „in gewisser Hinsicht“ an Diskussionen in ihrer Herkunftsfamilie erinnert: Leistung und Engagement haben in ihrem Leben schon immer eine große Rolle gespielt.

Ihr Vater war Arzt, die Mutter Lehrerin, sie selbst war immer eine gute Schülerin. Der acht Jahre jüngere Bruder, so erzählt sie weiter, sei sehr verspielt, schlecht in der Schule und manchmal „etwas langsam“ gewesen. Sie beschreibt ihre Herkunftsfamilie als „überwiegend harmonisch“, die Mutter jedoch als eher pragmatisch, wenig warmherzig und streng. Als ältere Schwester hatte Julia schon früh Verantwortung für den Bruder übernommen, ihre eigene verspielte Seite kam – so schildert sie es – dabei manchmal zu kurz. Julia reagiert erstaunt, aber auch gelöst und leicht erheitert, als ihr klar wird, dass sie mit ihrer „Strenge“ (so Julias Wortwahl) Theo gegenüber, den hohen Leistungsanforderungen und ihrem Unverständnis gegenüber dessen „Langsamkeit“ das Kommunikationsmuster zwischen ihrer Mutter und ihrem jüngeren Bruder wiederholt. „Ich klinge ja wie meine Mutter, das gefällt mir gar nicht“, äußert sie und betont: „So bin ich eigentlich nicht.“ Es wird klar, dass der Konflikt mit Theo und ihre eigene „unangemessen heftige Gefühlsreaktion“ auch als eine *Wiederholung familiärer Kommunikationsmuster* verstanden werden können.

Familiäre Beziehungs- und Kommunikationsmuster können am Arbeitsplatz reaktiviert werden und die aktuelle, reale Beziehung überlagern. Der Begriff der Überlagerung wird hier in Unterscheidung zur psychoanalytischen Übertragung genutzt und um zu verdeutlichen, dass die Beziehung zwischen

zwei Personen – zusätzlich zu einer möglichen Überlagerungsdynamik – noch eine „reale“, zum aktuellen Kontext gehörende Ebene hat. Das Phänomen der Überlagerung ist weder selten noch per se ein Problem, im Rahmen des Konflikt-Coachings kann es jedoch ausgesprochen hilfreich sein, Überlagerungsphänomene zu erkennen und bewusstzumachen.

Indikatoren dafür, dass eine aktuelle Arbeitsbeziehung durch familiäre Erfahrungen eingefärbt wird, sind Altersregression (der Klient fühlt sich gegenüber einer bestimmten Person wesentlich jünger, als er tatsächlich ist), starke, scheinbar „unangemessene“ emotionale Reaktionen wie Angst, Enttäuschung, aber auch Bewunderung und Idealisierung sowie die Erfahrung, bestimmte Beziehungs- und Konflikt dynamiken am Arbeitsplatz mehrfach zu wiederholen. Der wichtigste Indikator dafür, dass ein Überlagerungsphänomen vorliegt, sind die Reaktionen des Klienten wie Erleichterung, Entlastung, manchmal auch Erheiterung, wenn im Coaching entsprechende Interpretationsangebote gemacht werden. Durch das Bewusstwerden der Überlagerung können überraschend schnelle Veränderungen im Umgang mit dem Konfliktpartner beobachtet werden.

Perspektivwechsel

Nach diesem Klärungsschritt richten Coach und Klientin die Aufmerksamkeit auf eine Problemlösung in der Außenwelt. Julia wird zu einem Perspektivwechsel eingeladen und gebeten, den Konflikt aus Theos Sicht zu erzählen. Sie vermutet, dass Theo sich mit dem Wechsel von der Wissenschaft in die Wirtschaft, mit den veränderten Anforderungen an Termintreue, Ergebnisorientierung und Pragmatismus derzeit überfordert sieht und ihr eigener Führungsstil Theos Bedürfnis nach Autonomie und Selbstwert verletzen könnte. Sie erkennt weiterhin, dass „Unfähigkeit“ ein abwertendes und undifferenziertes Attribut ist, das zur Fixierung des Problems beiträgt, und Theos gründliche (aus ihrer Sicht langsame) Arbeitsweise in anderen Kontexten durchaus sinnvoll sein und zur Qualitätssicherung beitragen kann.

Sachklärung

Julia formuliert ihr Problem nach diesen Schritten wie folgt: „Ich habe einen Teamleiter, dessen Kompetenzen und Erfahrungen nicht mit den Anforderungen der Position übereinstimmen.“ „Na und!“, ergänzt sie lächelnd und führt aus, ein solches Problem sei handhabbar und keinesfalls ungewöhnlich. Zudem habe sie als Führungskraft genug Erfahrungen, um derartige Situationen mit Umsicht, Klarheit und Zielorientierung anzugehen. Der Coach stimmt ihr zu. Die folgenden Schritte sind einfach. Julia entwickelt im Umgang mit Theo eine Vorgehensweise, die folgende Elemente beinhaltet:

- » Klare Grenzen setzen (Abwertende Äußerungen über die Abteilung haben zu unterbleiben)
- » Klare Erwartungen an die künftige Zusammenarbeit formulieren
- » Theo Unterstützung anbieten zur fachlichen und überfachlichen Kompetenzentwicklung
- » Wechsel auf eine neue Position, die besser zu Theos Arbeitsweise passt, ausloten

Um Julia für diese Strategie zu stärken, wird im Coaching wie folgt gearbeitet: Julia entwickelt ein Embodiment, das ihr Schutz und Beweglichkeit ermöglicht und ihr hilft, schnell einen Zustand von innerer Stärke aufzubauen. Um die assoziative Verknüpfung zwischen den bisherigen ungut verlaufenen Gesprächen und dem Ort – ihrem Büro – aufzulösen, empfiehlt der Coach ihr, das nächste Gespräch in einem neutralen Besprechungsraum zu führen. Um das Vorgehen abzurunden, entwickelt Julia stärkende innere Vorstellungen ihres zukünftigen Auftretens in schwierigen Gesprächen, die mit Erinnerungshilfen und dem Embodiment verknüpft werden.

Lernen und Prävention

Es ist Julia gelungen, den ihr bekannten Zustand von Kompetenz und Souveränität als erfahrene Führungskraft wieder zu aktivieren, so dass sie ihre zahlreichen Kompetenzen nun zur Lösung der Situation nutzen kann. Welche

Elemente haben dazu beigetragen? Der Coach fragt Julia und sie antwortet sinngemäß: Es habe ihr geholfen,

- » den Konflikt mit Theo und ihre eigene Karriereentwicklung thematisch zu trennen.
- » die Sorge um ihre berufliche Zukunft ernst zu nehmen und sich um dieses Thema zu kümmern.
- » zu erkennen, dass ihre Ambivalenz gegenüber Theo etwas mit ihren familiären Beziehungsmustern zu tun hat.
- » über diese Klärungsprozesse den Zugang zu ihren Kompetenzen als erfahrene Führungskraft zu aktivieren.
- » Selbstregulationstechniken zu kennen, die ihr auch in zukünftigen Situationen ohne Coach zur Verfügung stehen.

Fazit

Julia ist klargeworden, welche ihrer Motive und Bedürfnisse sie durch Theo bedroht sieht. Es wurde deutlich, dass der Konflikt mit Theo und der Ärger über ihn auch die Funktion hatten, sie von ihrer eigenen Unsicherheit, ihre Zukunft im Konzern betreffend, abzulenken. Aus tiefenpsychologischer Perspektive kann Julias Ärger über Theos „Unfähigkeit“ auch als *Ausdruck der Abwehr eigener Ängste mittels Projektion* verstanden werden. Es war daher sinnvoll, den Fokus der Aufmerksamkeit zunächst weg von Theo und hin zu Julias eigenem Erleben zu lenken. Sie nutzte das Coaching, um sich mit ihrer eigenen Karriereentwicklung auseinanderzusetzen.

In der Reflexion ihrer Beziehung zu Theo wurden ihr eine *Überlagerung der Arbeitsbeziehung* durch familiäre Kommunikationsmuster deutlich. Die intensive emotionale Reaktion, die Ambivalenz zwischen Konfrontation und „Beißhemmung“ wurden vor diesem Hintergrund versteh- und auflösbar. Mit zunehmender Selbstreflexion änderte sich ihre Haltung Theo gegenüber hin zu mehr Souveränität und klarer Kommunikation. Ihre Handlungsstrategie in der Außenwelt beinhaltete zudem ein Gespräch mit ihrem eigenen Vorgesetzten, mit dem sie zukünftige Karriereoptionen in der geänderten Konzernstruktur auslotete. Theo hingegen nutzte den konzernweiten Verände-

rungsprozess, um sich intern neu zu bewerben – auf eine Stelle, die zu seiner Arbeitsweise passte. Zusammenfassend verdeutlicht der Fall, wie durch Selbstregulation im Konflikt-Coaching Ressourcen des Klienten reaktiviert, Veränderungen auf Ebene der Beziehung initiiert und Lösungen auf Ebene der Sachklärung erleichtert werden.

Die konzeptionelle Darstellung des „Konfliktnavigator“ lesen Sie in der Rubrik „Konzeption“ dieser Ausgabe.

Die Autorin



Foto: Bestier Oehling GmbH, Frankfurt

Dr. Claudia Eilles-Matthiessen, Dipl.-Psych., Promotion zu Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kommunikation. Seit 15 Jahren berät und unterstützt sie Unternehmen und Hochschulen durch Coaching, Teamentwicklung und Konfliktmoderation. Sie ist Autorin, Lehrbeauftragte für Coaching und Konfliktmanagement an der Universität Frankfurt/Main, Entwicklerin des Plan C-Konfliktnavigator (unterstützt durch Alexandra Bührdel) und Mitglied im Coachingnetz Wissenschaft e.V.

www.plan-c-frankfurt.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:

Dawid Barczynski (db) – Chefredakteur
Christopher Rauen (cr)
David Ebermann (de)
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 © Matej Kastelic
S. 4, 22 © Billion Photos | S. 4, 27, 29 © frankie's | S. 4, 32 © SPIO
CRACHO | S. 5, 38 © Pan Xubin | S. 5, 50 © Have a nice day Photo
S. 5, 55, 57 © Who is Danny | S. 9 © T.Dallas | S. 43 © Pressmaster
S. 47 © Gemini Create | S. 52 © Rawpixel
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



BARCZYNSKI: Nun, jetzt ist es an der Zeit,
auch an dieser Stelle „Auf Wiedersehen“ zu
sagen.

RAUEN: Und das mit einem lachenden und
einem weinenden Auge. Einerseits freut es
mich für Sie, dass Sie Ihrer alten Leidenschaft,
der Belletristik, nun auch beruflich nachgehen
können, andererseits ...

BARCZYNSKI: Es ist sicherlich kein Trost,
aber es war keine leichte Entscheidung. Ein
Team, wie das unsere, zu einem Zeitpunkt
zu verlassen, an dem alles perfekt eingespielt
ist und man sich blind aufeinander verlassen
kann, da muss man sich sehr sicher sein. Aller-
dings – besser so, als dem Chaos zu entfliehen
oder es zu hinterlassen.

RAUEN: Ja, das stimmt. Und wer weiß? Viel-
leicht ergeben sich ja auch zukünftig Koopera-
tionsmöglichkeiten. So ein Coaching-Roman
könnte ja ganz spannend sein. Und nebenbei
könnte er auch einer breiteren Öffentlichkeit
einen genaueren Eindruck vermitteln, was
Coaching ist.

BARCZYNSKI: Keine schlechte Idee! Der
Coach müsste dann die positive Hauptfigur
sein, wobei ein Schauerroman oder Thriller
durchaus spannend wären: „Der Coach des
Grauens“ oder „Das Schweigen der Coaches“.
Will man einen Bestseller landen, so sollte es

was mit Vampiren und/oder speziellen Bett-
szenen sein ...

RAUEN: Na das sind ja Aussichten! Da bleibe
ich doch lieber bei Fachbüchern ... obwohl ...
manchmal sind die auch gruselig ...

BARCZYNSKI: Vor allem, weil die Au-
toren von Fachbüchern es mit ihrem Inhalt
„ernst“ meinen. Wir sind ein bisschen vom
Thema abgekommen, was nicht wundern
sollte: Sich zu verabschieden (auch in dem
Glauben, dass man sich immer zweimal im
Leben begegnet), ist eine merkwürdig stack-
sige, holprige Angelegenheit. Was soll man
sagen?

RAUEN: Wie wäre es mit Lyrik? „Und jedem
Anfang wohnt ein Zauber inne ...“

BARCZYNSKI: Mal schauen, wie viel Zau-
ber dieser Anfang bieten wird. Anfänge sind ja
zunächst wie Blind-Dates: Man beschnuppert
sich und hofft aufs Beste.

RAUEN: Ja, wenn man vorher immer wüsste,
wie viel klüger man hinterher ist ... Jedenfalls
wünsche ich Ihnen das Beste, spannende Auf-
gaben, ein tolles neues Team und viele zufriede-
ne Leserinnen und Leser!

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