



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Natur-Coaching | S 27

Spotlight
Sinnsuche in Organisationen | S 38

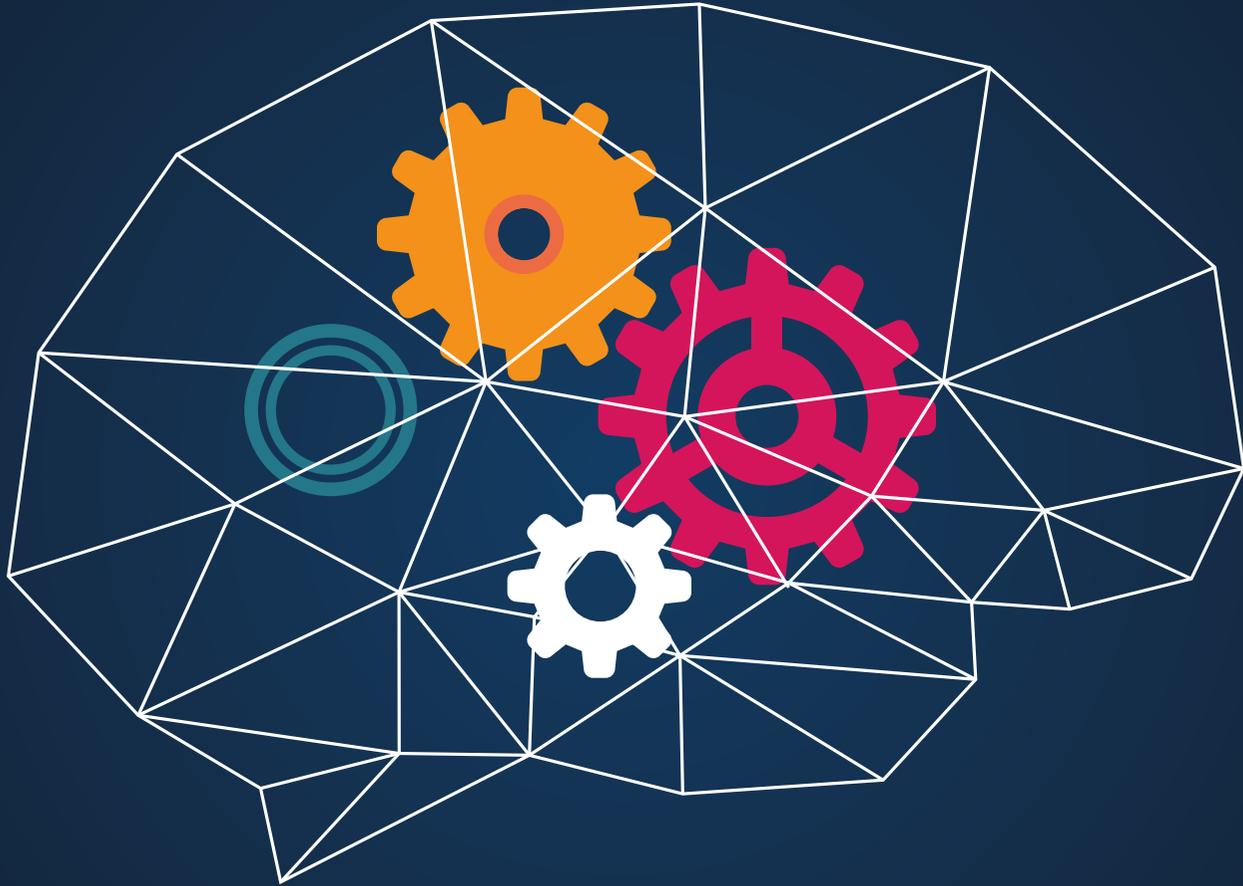
Wissenschaft
Coaching und Neurowissenschaft | S 50

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 €



Integrative Coaching-Praxis mit neurowissenschaftlicher Fundierung

Von Alica Ryba und Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth

Viele Coaching-Methoden sind den gängigen Psychotherapieschulen entlehnt. Bewertet man diese unter Gesichtspunkten der modernen Neurowissenschaft, so wird deutlich, dass Coaches im Sinne der Wirksamkeit und damit Professionalisierung ihrer Arbeit sehr genau hinschauen sollten: Welche Ansätze bzw. Anteile dieser sind wissenschaftlich nicht ausreichend fundiert, welche lassen sich hingegen sinnvoll in eine auf Persönlichkeitsentwicklung abzielende Coaching-Praxis integrieren?

Im Rahmen der Professionalisierung des Coachings kommt der Wirksamkeitsforschung eine wichtige Rolle zu. Vor diesem Hintergrund wurden bereits Grundlagen einer neurowissenschaftlichen Coaching-Praxis vorgestellt (Roth & Ryba, 2017). In diesem Beitrag soll nun detaillierter auf die einzelnen methodischen Ansätze eingegangen werden. Auf Basis ihrer neurowissenschaftlichen Bewertung werden Hinweise für eine integrative Coaching-Praxis abgeleitet.

Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit

Als Grundlage hierfür dient das Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit (siehe Tabelle, S. 53). Es werden hirnpfysiologisch drei funktionale Ebenen des limbischen Systems und eine vierte, kognitiv-kommunikative Ebene der Großhirnrinde voneinander unterschieden. Je nachdem, welche Ebene mit einer Intervention erreicht wird, ist die Veränderung wenig nachhaltig oder sogar langfristig wirksam.

Ansätze für Persönlichkeitsentwicklung

Die meisten Coaches gehen eklektisch vor und kombinieren verschiedene Methoden aus unterschiedlichen Psychotherapieschulen. Ziel dabei ist, die Wirksamkeit und Effizienz zu erhöhen, indem der Klient ein auf seine Bedürfnisse zugeschnittenes Beratungsangebot erhält. Dies wird als ein erfolgsorientiertes und flexibles Vorgehen betrachtet. Der Eklektizismus wird jedoch häufig als ein konzeptloses Vermischen unterschiedlicher Techniken kritisiert. Die für wirksames Coaching zentrale Herausforderung betrifft demnach die effektive Integration der verschiedenen Interventionen *auf Basis einer kohärenten Theorie*. Hierfür bieten sich neurowissenschaftliche Erkenntnisse hervorragend an. Im Folgenden werden daher verschiedene Ansätze aus neurowissenschaftlicher Perspektive analysiert und geprüft, welche Annahmen wissenschaftlich haltbar sind.

Psychoanalytisch

Sigmund Freud (1856–1939) verstand die Psychoanalyse als die „Lehre vom Unbewussten“. Das psychische Geschehen wird demnach als vornehmlich unbewusst aufgefasst, was mit heutigen Erkenntnissen übereinstimmt. Im ersten topischen Modell unterscheidet er zwischen den Systemen „Unbewusst“, „Vorbewusst“ und „Bewusst“, denen ein anderes Verständnis zugrunde liegt als in der modernen Neurowissenschaft. In der Psychoanalyse ist das Unbewusste zum einen der Sitz meist sexueller oder aggressiver Triebe, die auf Befriedigung drängen. Zum anderen ist das Unbewusste der Sitz des Verdrängten, also des dynamisch Unbewussten. Freud war nämlich der Auffassung, dass das Vorbewusste Triebabkömmlinge in das Unbewusste als Form der Abwehr verdrängt. Aus neurowissenschaftlicher Sicht kann jedoch nichts in das Unbewusste verdrängt werden, weil es nicht für Inhalte im „Bewusstseinsformat“ empfänglich ist. Unerwünschte bewusste Inhalte können lediglich in das tiefe Vorbewusste absinken.

Freud ging davon aus, dass psychische Störungen als unbewusster Konflikt zwischen den Triebwünschen und ihrer Abwehr entstehen. Seine Kernaussage ist, dass vergangene unbewältigte Erfahrungen zu unbewussten Konflikten führen. Dies ist – bereinigt um die Triebtheorie – aus heutiger Sicht zutreffend. Ziel der Psychoanalyse ist es daher, das Unbewusste bewusst zu machen und damit seine Macht zu entkräften. Aus neurowissenschaftlicher Perspektive ist diese These hingegen aus mehreren Gründen nicht haltbar. Zum einen können lediglich Inhalte des Langzeitgedächtnisses, also des Vorbewussten, bewusst gemacht werden. Zum anderen zeigt das Vier-Ebenen-Modell, dass nicht die kognitiv-kommunikative Ebene, sondern das limbische System das Verhalten steuert. Der Appell an die Einsicht ist daher wenig wirksam.

Implikationen für Coaches: Die Methodik der Psychoanalyse baut auf einer wissenschaftlich nicht begründeten Prämisse auf, nämlich dem Bewusstmachen unbewusster Prozesse, und ist in dieser Hinsicht problematisch. Wichtig

ist jedoch der *psychodynamische Ansatz*, durch den Coaches Kenntnisse über unbewusste und tief-vorbewusste Konfliktodynamiken erwerben. Außerdem sollten Coaches mit dem *Phänomen der Übertragung* vertraut sein.

Hypnotherapeutisch

Milton Ericksons (1901–1980) kreativer, individuumsorientierter Ansatz hat eine Renaissance der modernen Hypnose eingeleitet. Im Unbewussten sah er anders als Freud eine kluge Instanz voller ungenutzter Potenziale. Den Begriff verwendet er u.a. als Metapher, um erwünschte von unerwünschten Erlebens- und Verhaltensmustern abzugrenzen. Dazu schreibt er vereinfachend dem bewussten Verstand die limitierenden, problematischen Seiten zu und dem Unbewussten die Potenziale. Das ist neurowissenschaftlich gesehen nicht korrekt, jedoch für die Behandlung durchaus hilfreich.

Symptome betrachtet Erickson als das Resultat der besten Entscheidung eines Klienten hinsichtlich seiner Optionen, die durch die verfügbaren Assoziationen in seinem Bezugsrahmen und vor seinem Erfahrungshintergrund möglich sind. Charakteristisch für Ericksons Ansatz ist die Nutzung von Hypnose. In ihr sah er einen Weg, die bewussten Prozesse des Klienten außer Kraft zu setzen, damit seine unbewussten Prozesse bedeutsame Veränderungen bewirken können. Trance betrachtet er als „eine Periode, in der es dem Patienten gelingt, aus seinen engen Denkrahmen und Glaubenssystemen auszubrechen, so daß er innerlich andere Funktionsmuster erleben kann. Diese anderen Muster sind gewöhnlich Reaktionspotentiale, die durch frühere Lebenserfahrungen gelernt wurden“ (Erickson & Rossi, 2015; S. 14). Aus heutiger Sicht begünstigt ein Zustand konzentrativer Aufmerksamkeitsfokussierung tatsächlich die Reorganisation von Gedächtnisinhalten. Erickson hat vielfältige Strategien eingesetzt, die aus neurowissenschaftlich-psychologischer Sicht als fundiert zu bewerten sind.

Implikationen für Coaches: Hypnotherapeutische Interventionen *eignen sich hervorragend*

für das Coaching und ergänzen sehr gut das aktuell vorherrschende systemische Verständnis. Coaches sollten ein größeres Augenmerk auf den Bewusstheitszustand des Klienten legen und Tranceprozesse gezielt nutzen.

Verhaltenstherapeutisch

Unter dem Begriff der Verhaltenstherapie können grob lerntheoretische und kognitive Modelle voneinander unterschieden werden. Die Verhaltenstherapie ist am Behaviorismus von Watson (1878–1958) und Skinner (1904–1990) orientiert. Für beide standen das objektiv beobachtbare Verhalten und seine Änderung im Fokus. Die Psyche wurde damit zu einer Blackbox. Die später entwickelten kognitiven Verhaltenstherapien von Ellis und Beck füllen die Blackbox mit kognitiven Elementen.

Aus verhaltenstherapeutischer Sicht sind psychische Störungen das Resultat dysfunktionaler Lern- und Konditionierungsprozesse. Dementsprechend versucht die behavioristische Verhaltenstherapie durch klassische und operante Konditionierung eine direkte Verhaltensänderung zu bewirken. Die Nichtbeachtung unbewusster Konfliktdynamiken ist jedoch kritisch zu bewerten. Der Erfolg einer Konditionierung hängt davon ab, ob dem Verhalten ein Konflikt zugrunde liegt und wann und mit welcher emotionalen Intensität der entsprechende Lernprozess stattgefunden hat. Je später und je weniger intensiv die ursprüngliche negative Lernerfahrung war, desto erfolgreicher kann ein späteres Überlernen mit verhaltenstherapeutischen Methoden sein. Die Kognitive Verhaltenstherapie setzt auf eine kognitive Umstrukturierung durch sokratischen Dialog. Im Grunde gilt hier die gleiche Kritik, die bereits hinsichtlich der Psychoanalyse formuliert wurde: Eine rein kognitive Auseinandersetzung ist für tiefgreifende Persönlichkeitsentwicklung nicht ausreichend. Ein Vorteil der verhaltenstherapeutischen Ansätze liegt darin, dass sie dem Einüben neuer Verhaltensweisen viel Aufmerksamkeit schenken.

Implikationen für Coaches: Die Idee der reinen kognitiven Umstrukturierung sollte aufgegeben werden. Coaches sollten sicherstellen,

dass ihre Klienten *neue Denk-, Fühl- und Handlungsgewohnheiten* einüben.

Humanistisch

Als die beiden Hauptrichtungen der humanistischen Psychotherapie gelten die *Personzentrierte Therapie* (Carl Rogers: 1902–1987) und die *Gestalttherapie* (Fritz Perls: 1893–1970). Für beide ist die Bewusstheit im Hier und Jetzt zentral.

In der Personzentrierten Therapie ist das Selbst ein wichtiges Konzept, also die Bewusstheit eines Menschen hinsichtlich seines Seins und Funktionierens. Die Repräsentation einer Erfahrung im Bewusstsein wird vom Selbstkonzept abhängig gemacht. Rogers unterscheidet allerdings nicht zwischen dem unbewusst-impliziten und dem bewusst-expliziten Selbstkonzept. Hier gibt es einen Widerspruch. Einerseits konzentriert sich Rogers auf die Bewusstheit und Verbalisierbarkeit. Andererseits geht es ihm jedoch darum, das „wahre Selbst“ zu finden. Dieses „wahre Selbst“ entspricht nach neurowissenschaftlicher Sicht allerdings dem unbewusst-impliziten Selbstkonzept, das in den ersten drei Lebensjahren während der Zeit der infantilen Amnesie gebildet wird.

Nach Rogers Theorie ignoriert, leugnet und verzerrt ein Mensch Erfahrungen, die nicht mit seinem Selbstkonzept übereinstimmen. Damit thematisiert er Abwehrmechanismen auf Wahrnehmungsebene. Abwehrmechanismen sind sehr komplex und auch heute noch wenig verstanden.

Zum Mechanismus der Persönlichkeitsentwicklung formuliert Rogers einen Automatismus: Wenn die drei Basisvariablen der therapeutischen Beziehung praktiziert werden, also Echtheit, Wertschätzung und Empathie, dann kann der Klient sein Abwehrverhalten aufgeben und eine Erfahrung in sein Selbstkonzept integrieren. Rogers beschreibt mit diesem Konzept, was es in der Kindheit braucht, um möglichst konfliktfrei aufzuwachsen. Die Übertragung dieser Theorie auf einen Erwachsenen, der Defizite in der Bindungserfahrung mitbringt, ist jedoch nur bedingt möglich. Diese Defizite manifestieren sich auf der

unbewussten mittleren limbischen Ebene, die nur durch starke emotionale Einwirkung veränderbar ist. Der kritischste Punkt besteht also darin, dass der zugrunde liegende unbewusste Konflikt durch die therapeutische Beziehung allein nicht gebessert wird.

In der Gestalttherapie ist das Figur-Grund-Modell zentral. Dabei entspricht die Figur dem Bewusstsein und der Grund dem Unbewussten. Etwas wird zu einer Figur, wenn die Aufmerksamkeit darauf gerichtet ist. Das Unbewusste stellt hingegen die Quelle für die Figurbildung dar. Perls betrachtet Bewusstheit als entscheidend bei dem stetigen Prozess der Figurbildung und -lösung. Er differenziert zwischen drei Fokussierungen der Bewusstheit: (1) das Wahrnehmen des Selbst, also vor allem der Kontakt zu den eigenen Gefühlen, Bedürfnissen und Körperempfindungen, (2) das Wahrnehmen der Welt, womit der sensorische Kontakt zur Umwelt gemeint ist, und (3) das Wahrnehmen des Zwischenreichs der Phantasie. Letzteres bezieht sich auf kognitive Prozesse. Diese schätzt Perls als eher hinderlich ein. Es geht somit vor allem um das Spüren von Körperempfindungen, Gefühlen und Bedürfnissen. Körperliche Empfindungen stehen einem Menschen fortwährend als Informationsquelle zur Verfügung, treten aber nur selten ins Bewusstsein. Da vegetative Prozesse von der unbewusst arbeitenden limbischen Ebene gesteuert werden, ist es durchaus zielführend, die Aufmerksamkeit auf sie zu lenken – also auf den Herzschlag oder den Atem. Die Botschaft kann allerdings nur interpretiert und nicht mit Sicherheit eingeschätzt werden.

Was die Persönlichkeitsentwicklung angeht, so ist die Gestalttherapie im Kern eine Widerstandsanalyse. Im Unterschied zur Psychoanalyse werden die Widerstände jedoch nicht kognitiv interpretiert, sondern dem Klienten als Gestalt erfahrbar gemacht. Es geht also darum, zu erkennen, wann ein Klient sein Erleben vermeidet.

Implikationen für Coaches: Die Realisation der drei Basisvariablen Empathie, Wertschätzung

und Echtheit eignet sich gut, um den Wirkfaktor Beziehung im Coaching zu konkretisieren. *Beziehung allein heilt aber nicht!* Bewusstheit kann sehr hilfreich sein für ein *vertieftes Selbst-erleben* und damit für die Problemaktualisierung. In der Gestalttherapie findet sich ein umfangreiches Methodenrepertoire, um erlebniszentriert zu arbeiten.

Körpertherapeutisch

Der Freud-Schüler Wilhelm Reich (1897–1957) hat den Grundstein für die heutige Körperpsychotherapie gelegt. Reichs These besteht darin, dass sich der mit einem Konflikt verbundene körperliche Erregungsstau in muskulären Verspannungen niederschlagen kann. Dieses Phänomen wird von ihm als Charakter- und Muskelpanzer bezeichnet. Reich vertrat also ein Konzept der Körperabwehr, das der Verdrängung in das Unbewusste eine neue Bedeutung verleiht.

Gehirn und Körper wirken über das vegetative System eng zusammen. Es ist also anzunehmen, dass die Aktivierung von Affekten bzw. Notreaktionen wie Kampf, Flucht oder Erstarrung sich über das vegetative System auf körperlicher Ebene manifestieren kann. Was die Behandlungsmethodik betrifft, so ist der Ansatz der Bioenergetik heute populärer. Dieser wurde von Reichs Schüler Alexander Lowen entwickelt. Der zentrale Heilungsmechanismus wird in der kathartischen Lösung der vegetativen Energien aus den Muskelverkrampfungen gesehen. Der Fokus auf die vorsprachliche Ebene und damit auf die unbewusste limbisch-vegetative Grundachse spricht für eine tiefgreifende Beeinflussung. Von einigen Autoren wird jedoch kritisiert, dass die Vorgehensweise der Bioenergetik zu harsch ist und eine Gefahr der Retraumatisierung beinhaltet. Außerdem findet durch Katharsis allein keine Reorganisation des Gedächtnisses

statt, die zentral für Persönlichkeitsentwicklung ist.

Implikationen für Coaches: Es gibt wahrnehmungsorientierte, affektorientierte, beziehungsorientierte und bewegungsorientierte Strömungen der Körperpsychotherapie, die ein reiches Interventionsrepertoire anbieten. Im Coaching werden körperorientierte Ansätze aktuell jedoch kaum genutzt. Ihre *Integration erscheint zwingend erforderlich*, weil sie die tieferen limbischen Ebenen erreichen können.

Systemisch

Im systemischen Ansatz geht es weniger um intrapsychische Prozesse im Individuum, sondern vielmehr um die *Interaktion zwischen Personen und ihre rekursiven Wechselbeziehungen*. Ähnlich wie in der Verhaltenstherapie wurde die Psyche daher zunächst als Blackbox betrachtet. Mit der Kybernetik zweiter Ordnung

Ebene	Funktionen	Entwicklung	Nachhaltigkeit
Untere limbische Ebene (primär unbewusst) Limbisch-vegetative Grundachse	Biologische Funktion, Basale affektive Erlebens- und Verhaltensweisen, Temperament	Genetische oder epigenetisch-vorgeburtliche Einflüsse. Nur wenig beeinflussbar	Langfristig am nachhaltigsten
Mittlere limbische Ebene Ebene (sekundär unbewusst, d.h. nicht erinnerungsfähig aufgrund der infantilen Amnesie) Amygdala, Mesolimbisches System	Unbewusste Grundlage der Persönlichkeit (emotionale Prägung)	Erste 3 Lebensjahre; frühkindliche (Bindungs-) Erfahrungen. Nur über starke emotionale Einwirkungen veränderbar	Langfristig am nachhaltigsten
Obere limbische Ebene (bewusst; kann ins tiefe Vorbewusste absinken) Limbische Areale der Großhirnrinde	Einbettung der Kernpersönlichkeit in die soziale Welt	Die Entwicklung beginnt mit ca. 4 Jahren und ist erst im Alter von 18 bis 20 Jahren ausgereift. Ist nur sozial-emotional veränderbar	Etwas nachhaltiger
Kognitiv-sprachliche Ebene (bewusst; kann ins Vorbewusste absinken) Sechsschichtige Großhirnrinde („Neocortex“)	Rationaler Ratgeber (Ratgeber ist nicht Akteur; hat nur geringen Einfluss!)	Die Entwicklung beginnt mit ca. 3 Jahren und verändert sich ein Leben lang.	Wenig nachhaltig

Tabelle: Vier-Ebenen-Modell der Persönlichkeit, siehe auch Roth & Ryba, 2017

(Beobachtung der Beobachtung) rückten die Psyche und Wirklichkeitskonstruktionen in das Blickfeld.

Der wesentliche Mechanismus der Entwicklung wird darin gesehen, zunächst ein nicht hilfreiches Muster zu unterbrechen und dann durch die Einführung neuer Wirklichkeitskonstruktionen eine Neuorganisation anzuregen. Das kann funktionieren, wenn es um die Interaktion und Kommunikation von Familienmitgliedern geht. Die Übertragung dieses Vorgehens auf die Einzeltherapie oder das Coaching ist jedoch nur bedingt hilfreich für Persönlichkeitsentwicklung. Denk-, Fühl- und Handlungsgewohnheiten sind im impliziten-prozeduralen Gedächtnis gespeichert und können nur wenig durch kognitive Maßnahmen, in diesem Fall neue Wirklichkeitskonstruktionen, verändert werden.

Die Kritik lautet also, dass der Systemische Ansatz *verkennt, wie tief Erlebens- und Verhaltensmuster in die Psyche eingegraben sind*, und dass diese nicht einfach durch neue Wirklichkeitskonstruktionen umorganisiert werden können. *Implikationen für Coaches*: So hilfreich eine systemische Haltung und systemisches Denken im Organisationskontext sind, so sehr sollten Coaches sich der Möglichkeiten und Grenzen dieses Ansatzes hinsichtlich Persönlichkeitsentwicklung bewusst sein.

Gesamtfazit

Wie dargestellt enthalten die hier diskutierten gängigen therapeutischen Ansätze teils wissenschaftlich nicht bzw. wenig fundierte und daher unbrauchbare und teils brauchbare Anteile, und das Coaching sollte letztere in integrierter Weise nutzen. *Coaching-Interventionen sollten auf drei Ebenen der Persönlichkeit stattfinden*. (1) Auf der explizit-bewussten Ebene der Befindlichkeit des Klienten und seiner Erinnerungen: Hier geht es um eine systematisch wiederholte Umstrukturierung negativer Denk-, Fühl- und Erinnerungsgewohnheiten, die im Zustand entspannter Aufmerksamkeit stattfinden sollte. Dafür sind vor allem hypnoterapeutische Verfahren nützlich. (2) Auf der

implizit-prozeduralen Ebene des Verhaltens: Hier geht es darum, dysfunktionale Verhaltensweisen (z.B. Vermeidungsverhalten) durch funktionale Verhaltensweisen zu „überlernen“ (eine vollständige Auslöschung ist dabei aller-

dings nicht möglich). (3) Auf der Ebene des Körpers mithilfe verschiedener körpertherapeutischer Methoden. Nur wenn auf allen drei Ebenen interveniert wird, kann eine nachhaltige Wirkung erwartet werden.

Die Autoren



Foto: privat

Alica Ryba hat Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Wirtschaftspsychologie studiert und bei Prof. Gerhard Roth zum Thema Coaching und die Rolle des Unbewussten promoviert. Sie ist wissenschaftliches Mitglied des Roth-Instituts Bremen und Inhaberin von ARYBA Coaching in Hamburg. Sie publiziert Fachbücher und hat eine integrative, eine systemische, eine hypnotherapeutische und eine generative Coaching-Ausbildung absolviert.
dialog@aryba.de

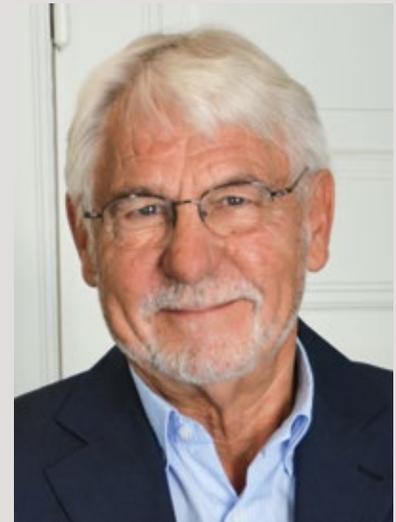


Foto: Roth-Institut

Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth promovierte in Philosophie. Daran schlossen sich das Studium der Biologie an und eine Promotion in Zoologie/Neurobiologie. Seit 1976 Professor für Verhaltensphysiologie und Entwicklungsneurobiologie an der Universität Bremen; bis 2008 Direktor am dortigen Institut für Hirnforschung. Er war Gründungsrektor des Hanse-Wissenschaftskollegs Delmenhorst und Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes. Er ist Leiter des Roth-Instituts Bremen.
groth@uni-bremen.de

Literatur

- » **Erickson, Milton H. & Rossi, Ernest L. (2015)**. Hypnotherapie. Aufbau – Beispiele – Forschungen. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2017)**. Coaching und Neurowissenschaften. In RAUEN Coaching-Newsletter, 6/2017, S. 1–4.
- » **Roth, Gerhard & Ryba, Alica (2016)**. Coaching, Beratung und Gehirn. Neurobiologische Grundlagen wirksamer Veränderungskonzepte. Stuttgart: Klett-Cotta.

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