

COACHING-MAGAZIN

Nr. 3/2009 12,80 € A/CH: 15,80 €

Coaching: wichtiger als Consulting

Sir John Whitmore im Interview

Empowerment im Business-Coaching

Jobwechsel: Transition-Coaching

Coaching im Familienunternehmen

Der Coaching-Markt

Coaching Complexity



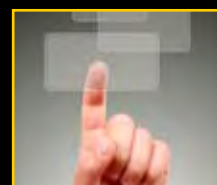
KARRIEREMUSTER ERKENNEN:

Ein Coaching-Tool der strategischen Karriereplanung



PRO & KONTRA

Persönlichkeitsdiagnostik: Oder sich auf die Kunst des Dialogs beschränken?



WISSENSCHAFT

Auswahlprozesse für externe Coaches



COACHING-TOOL

Karrieremuster erkennen

Ein Coaching-Tool von Jason Kay

» KURZBESCHREIBUNG

Dieses Tool dient der Identifizierung von Karriere-Motivationen mit Bezug auf strategische Karriere-Planung und Mitarbeitermotivation. Dies bedeutet, dass es nicht um spezifische inhaltliche Interessen, sondern um das Muster der persönlichen Karriere-Orientierung geht.

Insgesamt macht das Tool Motivationen, die oft intuitiv sind, in strukturierter Form besser erkennbar, und stellt eine gemeinsame Sprache für das Verständnis von Karrieremotivation bereit. Das Modell deckt traditionelle Sichtweisen des beruflichen Erfolgs ab, ist aber nicht auf sie beschränkt, und kann die Karriereoptionen für diejenigen verbessern, die eine weniger konventionelle berufliche Laufbahn wünschen.

» ANWENDUNGSBEREICHE

Das Modell kann als *Hauptinstrument* beim Karriere-Coaching verwendet werden, in dem Beratung und Anleitung bei der strategischen Karriereplanung gefragt sind. Außerdem hilft es, das Zusammenspiel von individueller Motivation und Organisationskultur besser zu verstehen. So kann es auch im Rahmen eines Outplacement-Coaching eingesetzt werden.

Zudem kann es als *Zusatzinstrument* in einem bereits bestehenden Coaching eingesetzt werden, beispielsweise im Coaching mit Führungskräften, wenn ein strukturierter Überblick benötigt wird, um die Mitarbeitermotivation im Hinblick auf die Bestimmung von Zielen, die Karriereplanung und Entwicklungsgespräche zu verstehen. – Zudem lässt sich damit zeigen, wie unterschiedliche Belohnungen verschiedene Motivationen verstärken können.

» ZIELSETZUNG/EFFEKTE

Das Ziel in der *Karriere-Beratung* ist, bewusstere Karriereschritte und Entscheidungen zu ermöglichen, die besser zu den persönlichen Motiven passen und sich weniger an dem orientieren, was üblicherweise als beruflicher Erfolg gilt. Dadurch wird ein hohes Maß an Motivation für das Arbeitsleben des Klienten sichergestellt.

Das Ziel in der *Mitarbeiterführung* ist, Führungskräfte dabei zu unterstützen, die Mitarbeitermotivation bewusster zu adressieren und zu steuern, damit die Mitarbeiter besser ihren Aufgaben und den Belohnungen entsprechen. So wird auch eine bessere Ausrichtung auf die persönlichen Entwicklungspläne sichergestellt.

» AUSFÜHRLICHE BESCHREIBUNG

Wie sieht beruflicher Erfolg aus? Wenn diese Frage in einer Gruppe beantwortet wird, überrascht oft die Variationsbreite der Antworten. *Häufig wird angenommen, dass alle die gleichen Erfolgsbilder haben, weil alle erfolgreich sein möchten.* Genau das ist aber der Clou: Erfolgsbilder (und die zugrunde liegende Karriere-Motivationen) sind individuell.

Ein Praxisbeispiel aus dem Karriere-Coaching

Herr P. hat ein Ingenieursstudium absolviert und ist in einem mittelständischen Bauunternehmen angestellt. Er hat jahrelang hart gearbeitet, um tiefreichendes Wissen und Erfahrung auf seinem Gebiet zu erwerben (unterstützt durch weiteres technisches Training), und wurde zum Oberingenieur befördert. Bei seiner täglichen Arbeit liefert Herr P. regelmäßig gute Ergebnisse und erwarb sich den Ruf, sehr zuverlässig und kooperativ zu sein. Er hilft Kollegen in seinem und anderen Teams, indem er sein Wissen mit ihnen teilt. Deshalb wurde er von seinen Vorgesetzten zum Manager eines eigenen Teams befördert. Eine Beförderung gilt in seiner Firma als Zeichen des Erfolgs.

Doch obwohl Herr P. Freude an der neuen Herausforderung hat, fühlt er sich zu weit von seiner bisherigen, täglichen Arbeit entfernt und vermisst es, sein Know-how anzuwenden. Herr P. ist etwas überrascht, als er feststellt, dass seine erste Managementposition weniger motivierend ist, als er sich dies vorgestellt hatte. Nach Verhandlungen mit seinem Vorgesetzten macht er eine Seitwärtsbewegung weg von seiner Position als Teamleiter und engagiert sich in der Projektarbeit.

Die Fragen, mit denen er zum Karriere-Coaching kommt, sind, wie seine berufliche Laufbahn am besten zu planen sei, und wie gut seine Pläne zu seiner derzeitigen Arbeit passen. Er weiß, dass er sein Leben lang Ingenieur sein wird – es ist mehr als nur ein Job für ihn, eher eine Berufung.

Modell-Überblick

Um unser Tool auf Herrn P. anzuwenden, ist ein Blick auf das Modell von DecisionDynamics nötig. Die ursprünglichen Fragen zur Erforschung des beruflichen Werdegangs, die vor über 30 Jahren MBA-Absolventen gestellt wurden, stellen einen nützlichen Bezugsrahmen zum Verständnis dieses Modells dar (und sind hilfreich, wenn man im Lebenslauf eines Klienten nach Karrieremotiven sucht). Diese Fragen sind:

- *Richtung*: In welche Richtung hat sich die Karriere eines Klienten entwickelt (aufwärts in der Hierarchie, seitwärts, kaum?)
- *Dauer*: Wie lange ist der Klient auf einer Position geblieben, bevor er sich weiter bewegte?
- *Orientierung*: Wie weit ist der Arbeitsinhalt und die Expertise in der momentanen Position des Klienten von seiner Ausgangsposition entfernt?

Diese Faktoren können verwendet werden, um *Muster im Lebenslauf des Klienten* zu identifizieren, denen dann verschiedene Karrieremotive zugeordnet werden. Die Muster, die sich aus diesen drei Faktoren ableiten lassen, bilden jeweils einzigartige Motivations-Kombinationen, die sich im CareerConcepts®-Modell mit seinen vier Typen von *Karrieremotivation* wiederfinden lassen:

1. *Expert*. Für diesen Typen geht es um den Aufbau von Expertise und das Streben nach Sicherheit. Experten sehen eine erfolgreiche Laufbahn als lebenslange Hingabe an einen Beruf, mit dem man sich identifiziert, und als kontinuierliche Beherrschung des Wissens und der Fähigkeiten, die zu diesem Beruf nötig sind.
2. *Linear*. Dieser Typ schätzt Macht und Leistung und will (linear) nach oben. Folglich ist Beförderung der wichtigste Faktor, da er zunehmende Verantwortung und Einfluss mit sich bringt. Herausforderungen werden häufig gesucht, da sie die Möglichkeit bieten, den Leistungsaspekt dieser Motivation unter Beweis zu stellen. Erfolg ist erzielt, wenn höhere Ebenen in der Hierarchie erreicht werden, was gewöhnlich durch Statussymbole markiert wird (z.B. das „Eckbüro mit Aussicht“, ein Titel). Wenn man auf Deutsch sagt, jemand „macht Karriere“, meint man oft diese Art von Motivation. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation einhergehen, sind Wettbewerb, Führung und Effizienz.
3. *Spiral*. Dieser Typ strebt nach Kreativität und Wachstum. Im Gegensatz zu den beiden erstgenannten Motivmustern ist dies keine traditionelle Karriereentwicklung. Vielmehr wird sie durch periodische Seitwärtsbewegungen charakterisiert, die gewöhnlich von einer zentralen Fähigkeit oder Expertise ausgeht. Diese Veränderungen setzen tendenziell eine Ent-

wicklung von breiteren Fähigkeiten und neuen Anwendungen früherer Erfahrungen voraus, wodurch neue berufliche Möglichkeiten entdeckt werden. Erfolg bedeutet für diesen Typen die eigene Entwicklung, die anderer Menschen, die von Dienstleistungen oder von Produkten. Die Kompetenzen, die damit einhergehen, sind Teamwork (und Projektarbeit), Kreativität und Diversität von Fertigkeiten.

4. *Transitory*. Dieser vierte Typ ist vermutlich der am wenigsten konventionelle und am stärksten wandlungsorientierte. Er strebt nach Unabhängigkeit und Vielfalt. Vielfalt ist wichtig, weil er neue Inputs braucht – was bedeutet, dass Menschen mit diesem Motiv ihre Positionen schneller verändern. Die Transitory (transitorisch, etwa „schnellebig“) genannte Motivation wird durch Mikro-Management (geringe Unabhängigkeit) oder sehr repetitive Arbeit (geringe Vielfalt) demotiviert. Die Kompetenzen, die mit dieser Motivation verbunden sind, sind Netzwerken, Geschwindigkeit und Anpassungsfähigkeit. Derart Motivierte sehen sich oft vor das Problem gestellt, missverstanden zu werden: Man bezeichnet sie als unfähig, eine Karriere zu wählen (ein Personalentwickler beschrieb diese Motivation einmal als das Gegenteil einer Karriereentwicklung).

Diese vier verschiedenen Motivationsarten können leicht als Persönlichkeitstypologie aufgefasst werden, sind aber keine. In der Regel tragen wir alle Motivationen in einem spezifischen Anteil in uns, die sich in einem einzigartigen Profil darstellen. Daher muss *die persönliche Gewichtung dieser Motivationen* identifiziert werden. Dies leistet dieses Tool.

Ein weiterer wichtiger Punkt kommt hinzu: die Unternehmenskultur, in der der Einzelne arbeitet:

- *Expert-Unternehmen*: Deren Strategie zielt auf Konsolidierung. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als flache Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungsindikatoren in solchen Unternehmen sind Qualität und technische Expertise. Anerkennung und technisches Training (Personalentwicklung) sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Linear-Unternehmen*: Ihre Strategie zielt auf Wachstum. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als steile Pyramide beschreiben. Die Haupt-Leistungsindikatoren in solchen Unternehmen sind Profit und Führungsqualität. Beförderung und Management-Anreize sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Spiral-Unternehmen*: Sie haben eine auf Erneuerung ausgerichtete Strategie. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als Matrix beschreiben. Die Haupt-Leistungsindikatoren in solchen Unternehmen sind Kreativität und Kompetenzvielfalt. Job-Rotation und Ausbildung sind die zentralen Belohnungsanreize.
- *Transitory-Unternehmen*: Deren Strategie zielt auf Möglichkeiten. Aufbauorganisatorisch lassen sie sich als temporäre Teams verstehen. Die Haupt-Leistungsindikatoren in solchen Unternehmen sind Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit. Gehaltsbonus und Unabhängigkeit sind die zentralen Belohnungsanreize.



Wie im klassischen Fitting-Ansatz auch, postuliert unser Modell, dass *Individuum und Organisation zueinander passen müssen*, um eine optimale Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Identifizierung des spezifischen Motivationsclusters

Erster Schritt

Zunächst geht es darum, sich eine Übersicht über Herrn P.s Laufbahn zu verschaffen und in einer *Laufbahnanalyse* unter drei Aspekten nach Mustern zu suchen: Richtung, Dauer und Orientierung.

- **Richtung:** Herr P. hat sich anfangs nach oben bewegt (Beförderung zum Teamleiter), was eine Linear-Motivation nahelegt. Darauf folgte eine Seitwärtsbewegung (zur Projektarbeit), die eine Spiral-Motivation impliziert.
- **Dauer:** Herr P. hat sein gesamtes Arbeitsleben als Ingenieur in derselben Industrie zugebracht, was auf eine Experten-Motivation schließen lässt. Sein schneller Wechsel vom Teamleiter zur Projektarbeit könnte als Resultat eines Spiral- oder Transitory-Motivation gesehen werden. Ein wichtiger Faktor, der mit Herrn P. geklärt werden müsste, sind seine Gründe für diese Veränderungen und wie lange er plant, in der Projektarbeit zu verbleiben – eine längere Verweildauer könnte auf eine Spiral-Motivation hindeuten, ein Hang zu schnellerer Veränderung auf eine Transitory-Motivation.
- **Orientierung:** Herr P. befindet sich noch immer im selben Berufsfeld, mit einer gewissen Seitwärtsbewegung. Das ist ein starker Indikator einer Experten-Motivation. Dieser Wechsel in ein neues, aber verwandtes Gebiet (die Projektarbeit), könnte auf ein Spiral-Motiv hindeuten.

Zweiter Schritt

Das *Interview* wird eingesetzt, um Hypothesen zu testen, die im ersten Schritt entwickelt wurden, und um zu klären, in welchem Maße die individuellen Karriereschritte aus eigenem Antrieb gemacht wurden – und welche Haltung der Klient zu jedem Schritt einnimmt.

Im Interview erklärt Herr P., dass die Arbeitsaufgaben, die er am meisten schätzt, diejenigen sind, in denen er seine Expertise erproben, und neue Facetten an ihr entdecken kann (Expert-Motivation). Er zieht Gewinn aus der Anwendung seines Wissens in den Projekten, an denen er arbeitet (das könnte auf eine Kombination von Motivationen hindeuten). Er ist in der Lage, sein Expertenwissen in vereinfachter Form an seine Projektkollegen zu kommunizieren, ohne als Fachidiot aufzutreten (basierend auf Feedback von Kollegen). Herr P. gibt den Wunsch zu erkennen, in seinem Arbeitsfeld zu bleiben (Expert) und macht deutlich, dass ihm seine langfristigen Positionsveränderungen nicht ganz klar sind. Er zeigt allerdings eine

Offenheit, seine Karriere zu entdecken – was als Anzeichen einer Spiral-Motivation zu sehen ist.

In diesem Schritt identifizieren Coach und Klient gemeinsam als die primären Motivationen von Herrn P. „Expert“ und „Spiral“. Auch eine gewisse Transitory-Motivation wurde identifiziert, die Herr P. in seinem Wunsch nach Abwechslung in seiner Arbeit erkennen konnte. Diese Kombination von „Expert“ und „Spiral“ kann als *Beratungsprofil* beschrieben werden:

- **Expert:** Bei Herrn P. kommt das darin zum Ausdruck, dass er ein klar abgegrenztes Fachgebiet gewählt hat (Bauingenieurwesen), in dem er sein Wissen vertieft hat. Er macht während des Coachings auch klar, dass er lebenslang Ingenieur bleiben will. Die Karriere-Kompetenzen – Qualität der Arbeit und Zuverlässigkeit – passen hierzu.
- **Spiral:** Herr P. wird durch Teamarbeit immer motiviert, auch durch die Zusammenarbeit mit anderen Teams. Der Wechsel in die Projektarbeit wird von ihm als wichtige persönliche Entwicklung gesehen, da er Vielfalt in seine Arbeit brachte (während er immer noch im Feld seiner Expertise verblieb) und ihm erlaubt, seine Expertise auszuweiten (um Projektarbeit einzuschließen).
- **Transitory:** Herr P. lernt bei seiner Projektarbeit viele Kollegen kennen, die transitorisch motiviert zu sein scheinen. Einige sind seit mehreren Jahren bei der Firma und werden als Trouble-Shooter oder in quer durch die Organisation verlaufenden Projekten eingesetzt.

Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass *Klienten gewöhnlich eine Vorstellung von ihrem idealen Karriereweg haben* (ihre Präferenzen). Diese sind gewöhnlich beeinflusst von der Art und Weise, in der wir aufwachsen, und natürlich von sozialen Einflüssen. *Diese Präferenzen sind etwas Anderes als die persönlichen Karriere-Motivationen* und passen mehr oder weniger gut zu diesen.

Wir bieten, da wir das hier vorgestellte Coaching-Tool als CareerConcepts® professionalisiert haben und lizenzieren, zur Differentialdiagnostik einen *Online-Fragebogen* an, mit dem persönliche Motive und Karrierepräferenzen identifiziert, und eventuelle Diskrepanzen in Form einer Lückeanalyse dargestellt werden können. Doch funktioniert das Tool auch ohne diesen Fragebogen und sein Einsatz soll das hier geschilderte Vorgehen auf keinen Fall ersetzen. Auch wenn der Fragebogen eingesetzt wird, ist es ratsam, die hier genannten Schritte mit dem Klienten durchzugehen, da dies den Klienten für seine persönlichen Motive sensibilisiert und ihm ermöglicht, sie selbst leichter zu erkennen.

Dritter Schritt

Da Herrn P.s Hauptmotivation „Expert“ und „Spiral“ – und nicht „Linear“ – sind, muss er seinen Vorgesetzten (und

der Personalabteilung) klar machen, dass er nicht weniger motiviert ist als seine „linearen“ Kollegen, sondern andere Motivationen hat. Es schließt sich nun die Beratung und Diskussion der Karriere-Strategie an.

Dies ist auch von Bedeutung, da Herr P.s Organisationskultur eine Mischung aus „Expert“ und „Linear“ ist: Viele von Herrn P.s Vorgesetzten in seiner Firma sind eindeutig „linear“ motiviert. Tatsächlich ist diese Motivation in der Schwesterfirma in den USA sehr dominant, was im Wunsch nach Titeln deutlich wird, die die höhere Position in der Organisationshierarchie markieren. Herr P. scherzt oft mit Kollegen darüber, dass die Schwesterfirma keine Angestellten habe, sondern nur „Senior Vice Presidents“.

Es ist jedoch die Expert-Kultur, die weitere Unterstützung und Training für Herrn P.s technische Expertise sicherstellen kann. Seine nächsten Schritte bestehen darin, breitere Erfahrung in verschiedenen Projekten zu gewinnen, um seine Expertise aufzubauen und seine Fähigkeiten als beratender Ingenieur bei Bauprojekten zu vertiefen (und folglich seine Spiral-Motivation zu befriedigen). Er selbst kommt zu der Einsicht, seine Projektarbeit als eine Art von Expertise an sich zu verstehen, die auf seiner Expert-Motivation beruht. Um für ausreichende Variationsbreite in der Zukunft zu sorgen und dabei im gleichen Arbeitsfeld zu verbleiben, zieht Herr P. in Betracht, an einigen Projekten im Ausland zu arbeiten, da ihm das neue Erfahrungen bringen dürfte.

Eine wichtige Überlegung für Herr P. ist, ausreichend Zeit für sich selbst zu haben, um die Breite seiner Expertise ausbauen zu können, statt schnell von einem Projekt zum nächsten zu wechseln. Obwohl er über eine gewisse Transitory-Motivation verfügt, zieht er nicht in Betracht, selbstständiger Berater zu werden, da sein Wunsch nach Sicherheit zu groß ist (Expert-Motivation) und er das Gefühl hat, die Vielfalt seiner Projektarbeit würde seine Transitory-Motivation ausreichend befriedigen.

» VORAUSSETZUNGEN/KENNTNISSE

Coachs sollen in der Arbeit mit verschiedenen Human-Resource-Modellen und im Feedback-Geben erfahren sein.

Der Autor

» JASON KAY

Jg. 1970, Dipl.-Psych. (GB), international ausgebildet (RSA, GB und DE) und europaweit unterwegs als Berater, Trainer und Coach. Gastdozent bei der IMB Berlin (MBA Ausbildung), BITS Iserlohn (Wirtschaftspsychologie) und BIF Berlin (systemisches Coaching). Gründungsmitglied der Coaching Psychology-Abteilung der British Psychological Society. Zertifizierer für das CareerConcepts-Modell in Deutschland und Österreich. Arbeitsschwerpunkte: Karriere-Coaching und Führungskräfteentwicklung.

E-Mail: kay@systemics.net
Jason Kay
systemics™
Pariser Str. 62
10719 Berlin
Tel: 030-86394556

Internet: www.careerconcepts.de



Foto: Nadine Adlian

Für die Anwendung des Online-Assessment-Tools (welches einen ausführlichen Report generiert) und des CareerConcepts®-Modells wird von uns ein Zertifizierungstraining angeboten.

» PERSÖNLICHER HINWEIS/KOMMENTAR/ERFAHRUNGEN

Dieses Coaching-Tool lässt sich leicht von Laien verstehen und hat eine gute Akzeptanz. Da es kein Persönlichkeitsinstrument ist, weckt es kaum Widerstand bei der Anwendung.

» QUELLEN/WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1994). *Enhancing Informed Choice: A Career-Concepts Approach to Career Advisement*. *Selections*, Spring, 24-31.

Brousseau, K. R. & Driver, M. J. (1993). *Roadmaps for Career Success*, Thousand Oaks, CA: Decision Dynamics Group.

Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). *Career Pandemonium: Realigning organisations and individuals*. *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No. 4. Verfügbar unter: http://www.decisiondynamics.us/global/career_pandemonium.asp?sm=40 [01.7.09]

Coombs, M. W. (1989). *Measuring Career Concepts: An Examination of the Concepts, Constructs, and Validity of the Career Concept Questionnaire*, Ph.D. Dissertation. Los Angeles: University of Southern California.

Larsson, R. (2005). *Research Background: Decision Dynamics Career Model™*. Lund: School of Economics and Management.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Reading, MA: Addison-Wesley. ■

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



Rauen: Chauffeure, die durch halb Europa zu ihrer Dienstherrin fahren, Vorstände, die Boni von niedergehenden Firmen kassieren – das alles ist legal und vertragsgemäß. Und frei von schlechtem Gewissen. Anscheinend ist heutzutage alles erlaubt, was nicht ausdrücklich verboten ist.

Webers: Legal, illegal, sch...egal, hieß das in der Kohl-Ära. Aber es folgte nicht nur Schröder auf Kohl. Heutzutage ist in der jungen Generation ein fundamentaler Wertewandel beobachtbar. Die haben keine Lust mehr auf diese Spielchen, weil ihnen wohl klar ist, wer die Zeche zahlen muss, die die Alten gerade bestellt haben.

Rauen: Das wäre doch mal ein Ansatz für Politik und Wirtschaft: Wer die Musik bestellt, bezahlt auch. Und haftet. Persönlich. Aber vermutlich würde dann niemand mehr irgendetwas unternehmen. Also doch weiter mit Kasino-Banken, Vollkasko-Mentalität und Symbolpolitik?

Webers: Oder auswandern! In der Rentnerrepublik macht dann der Letzte das Licht aus. Oder nichts mehr ernst nehmen, nur noch veralbern! „Horst Schlämmer“, alias Hape Kerkeiling, kandidiert jetzt mit viel Klamauk für Angies Posten.

Rauen: Vielleicht wird Horst Schlämmer ja „Kanzler der Herzen“.

Webers: Aber das ist doch das Tragische: Hätten wir mal einen solchen „Kanzler der Herzen“ wie die Amis ...

Rauen: ...wir hatten doch schon Helmut Kohl als „Kanzler der Einheit“...

Webers: Tja, zu dumm nur, dass die Kanadier nun den Waffenlobbyisten Karlheinz Schreiber ausgeliefert haben. Wenn der jetzt auspackt...

Rauen: Na, ob das zu einem Wertewandel in der politischen Kaste führt, wage ich zu bezweifeln. Und trotzdem müssen wir uns zwischen dem gewohnten „Wie-immer“-Sumpf und einem unbequemen Neuanfang entscheiden.

Webers: Was für ein hässliches Wort: entscheiden. Als Deutschland in Trümmern lag, war jedem klar, dass sich vieles ändern, und jeder mit anpacken muss. Heute, wo der Wirtschaft die Luft aus dem Reifen gelassen wurde, träumen alle naiv davon, dass bald der Onkel mit der großen Luftpumpe kommt...

Rauen: Oder es kommt wahlweise der Motivations-Coach. In der „Feuerläufer-Abteilung“ wird gerne mal heiße Luft produziert. Yes, we coach!

Webers: Das sehen Sie zu negativ! Anfang Oktober findet in der Stuttgarter Hanns-Martin-Schleyer-Halle die erste Fachmesse für Motivation, Incentives und professionelle Anreizsysteme statt. Deren Logo zielt eine Möhre. Da wächst dann am Vorabend des „Tages der deutschen Einheit“ zusammen, was zusammen gehört...



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