9 771866 484006

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 €

Coaching im Bewerbungs- und Recruitment-Prozess

Persönliche Glaubenssätze erkennen und hinterfragen

Von Jessica Kleine

Stellensuche und Recruitment sind zwei Seiten einer Medaille. Dennoch richten beide Seiten an die jeweils andere mitunter Erwartungen, die von subjektiven Glaubenssätzen geprägt sind. Ein mögliches Resultat: Misserfolge werden von Bewerbern vorschnell als in der eigenen Person begründet erlebt. Oder: Bewusste Entscheidungsfindung im Recruitment wird durch Dogmatismus erschwert. Im Coaching gilt es dann, persönliche Hypothesen, die hinsichtlich der Realisierung der Interessen der Klienten hinderlich sind, zu erkennen und zu hinterfragen.

Derzeit wird bundesweit mehr oder minder intensiv über den Fachkräftemangel diskutiert. Dieser ist bei einigen Berufsgruppen auch gegeben, es gibt indes ein weiteres, aus Sicht der Autorin sehr relevantes Phänomen, das zur Steigerung dieser Wahrnehmung beiträgt: Die Personalabteilungen haben in kleineren und mittelständischen Unternehmen oftmals ihr *Recruiting nicht gut aufgestellt*.

Es werden gute Profile nicht gesehen bzw. aussortiert, weil die „Vorauswahl" – vorsichtig gesprochen – nicht weiß, was sie tut und worauf sie achten soll. Hier soll keinesfalls böser Wille unterstellt werden. Die Ursachen hierfür sind schlicht Unwissenheit über wirksame Recruiting-Methoden und / oder fehlendes Wissen über die tatsächlichen fachlichen Anforderungen der einzelnen zu besetzenden Positionen. Darüber hinaus ist ein Phänomen zu berücksichtigen, das immer wieder anzutreffen ist: Personalentscheider werden *durch unreflektierte Glaubenssätze gesteuert*.

Auf der anderen Seite entsteht durch schleppende Rückmeldungen seitens der Unternehmen bei den Bewerbern der Eindruck, eher ein Störenfried, denn ein Kandidat auf Augenhöhe zu sein. Stellenanzeigen vermitteln Kandidaten häufig, es müsse ganz schnell gehen, die Firma suche dringend. Die Realität ist dann weitaus anders: Reaktionszeiträume von drei Monaten, bis der Kandidat eine Rückmeldung bekommt (wenn überhaupt), sind keine Seltenheit. Das führt auf Seiten der Bewerber neben großer Frustration und einem deutlich zu beobachtenden Anstieg des Selbstzweifels zu einer Vielzahl von *Hypothesenbildungen*, warum es nicht klappt.

Nun ist der Mensch in erster Linie so veranlagt, dass er Handlungen und Reaktionen, die mit ihm im Zusammenhang stehen, zunächst auch auf sich bezieht. Es muss also, so dessen instinktive Vermutung, am Kandidaten selbst liegen, dass die angeschriebenen Unternehmen nicht reagieren. Wenn aber im Bewerbungs-Coaching klar ist, dass die Unterlagen aussagekräftig sind und die Kompetenzen zur Stellenausschreibung passen, ist es im nächsten Schritt wichtig, den Klienten zu stärken, indem er in die Lage versetzt wird, die Situation differenzierter zu betrachten. Auch auf Seiten der Unternehmen ist die Frustration oft groß – ausgehend von der Annahme und Wahrnehmung, keine passenden Bewerber zu bekommen.

Ein Beispiel aus der Praxis

Herr Schmidt (55) ist gelernter Maschinenschlosser und kann Weiterbildungen und Berufserfahrung in den Bereichen Qualitätssicherung sowie Maschinenbau und Elektrotechnik vorweisen. Damit erfüllt er alle Vorgaben einer für ihn sehr interessanten Stellenausschreibung und bewirbt sich zweimal bei jener Firma, die ihm zudem auch noch am Herzen liegt. Beide Male bekommt er Absagen. Angeblich passe sein Profil nicht. Coach und Klient wissen: Seine Unterlagen sind gut und aussagekräftig. Woran es fehlt? Im Bewerbungsprozess und auf hoher See … man ahnt es schon.

Herr Schmidt bittet den Coach, nachzuhaken. Er glaubt nicht, eine ehrliche Antwort zu bekommen, wenn er es selber macht. Der Coach ruft in der Personalabteilung bei der zuständigen Dame an – nennen wir sie Frau Müller. Sie ist dem Coach sehr zugewandt und siehe da, sie erinnert sich noch an Herrn Schmidt – immerhin habe der sich ja zweimal beworben. Auf die Nachfrage, wo denn der Hase im Pfeffer liege, gibt sie an, dass es *eigentlich keinen Grund gibt*. Die Stelle sei auch immer noch vakant, man brauche dringend jemanden. Der Coach redet also ebenso zugewandt auf sein Gegenüber ein, ob man sich denn dann nicht mal ganz dringend persönlich kennenlernen müsse? „Ja, da haben Sie eigentlich Recht." Na dann. Es wird sich mit kollegialem Gruß verabschiedet.

Inzwischen arbeitet Herr Schmidt nach gelungenem Gespräch und kurzem Probearbeiten nun schon mehrere Monate sehr glücklich im Unternehmen. Frau Müller rief den Coach seither öfter an, ob dieser noch Profile für sie habe. Der Coach wies dezent darauf hin, dass vermutlich ausreichend potentielle Bewerber in ihrem Postfach zu finden seien. Daraufhin vereinbarten der Coach und Frau Müller einen Gesprächstermin, um im Detail zu klären, wie man das Recruiting optimieren kann. Dieser Prozess wird im späteren Verlauf des Textes beschrieben.

Herr Schmidt: Coaching im Bewerbungsprozess

Herr Schmidt war ins Coaching gekommen, da sein bisheriges Unternehmen Personal abgebaut hatte. Er kam mit der Annahme, mit 55 Jahren ohnehin keine Möglichkeiten auf dem regionalen Arbeitsmarkt zu haben – das wisse „man" ja. „Man" höre ja auch so viel Schlechtes. Herr Schmidt war also durch und durch in der Annahme verhaftet, nun sei alles zu spät. Im Rahmen der Auftragsklärung gab er an, sein Anliegen sei es, wieder im gelernten Bereich (Facharbeiter im Maschinenbau, Qualitätssicherung als Schwerpunkt) einzusteigen. Dafür brauche er entsprechende Unterlagen. Außerdem benötige er Unterstützung bei Vorstellungsgesprächen – alleine der Gedanke sei ein Graus. Er habe sich damals noch per Handschlag beworben und sei immerhin fast 30 Jahre im Unternehmen gewesen.

So erarbeiteten Coach und Klient zunächst die vier Komponenten seiner Arbeitskraft: Fachlichkeit, Sozialkompetenz, Methodik und Motivation. Hier stellte Herr Schmidt fest, wie viel er sich im Laufe der Jahre angeeignet hat. Das *stärkte seinen Selbstwert* erheblich und veränderte seine Sicht auf den Bewerbungsprozess. Er fühlte sich nicht mehr als Bittsteller, sondern erkannte seine Augenhöhe. Darüber hinaus wurde der Zielmarkt definiert: Regional sollte es bleiben, mittelständisch – auf keinen Fall mehr ein Konzern. Ein Stundenlohn von 16 Euro war seine Schmerzgrenze. Maschinenbau, Elektrotechnik und Kunststoffverarbeitung waren die Branchen der Wahl. Die gemeinsame Stellenauswertung ergab, dass eine absolvierte Weiterbildung im Bereich der 3D-Messtechnik seine Chancen zudem erheblich verbesserte.

Der Bewerbungsprozess gestaltete sich zunächst zäh, da er seinerseits sehr aktiv war, von den Unternehmen aber kaum Rückmel-

dung erhielt. Aus seiner Sicht war der Gipfel der Unverständlichkeit erreicht, wenn er eine Absage erhielt, obwohl sein Profil passte und die Stelle zwei Wochen später wieder in einer Stellenbörse auftauchte.

Perspektivenwechsel

Dass das alles mit ihm als Person am allerwenigsten zu tun hatte, konnte Herr Schmidt überhaupt nicht nachvollziehen. Er bildete Hypothesen wie: „vielleicht bin ich doch zu alt", „meine Qualifikationen reichen nicht", „meine Bewerbungsunterlagen sind doch nicht gut". Hier war ein wesentlicher Teil des Coachings die Stärkung von Herrn Schmidt, indem der *Perspektivenwechsel aus Sicht des Unternehmens* geübt wurde, um unternehmensinterne Gründe, die der Bewerber im Außen niemals mitbekommt, in Betracht zu ziehen, z.B.:

- Es gibt eine Vielzahl von Bewerbungen, die bearbeitet werden wollen.
- Es wird zunächst doch von einer Einstellung abgesehen.
- Man wollte zunächst nur den Markt sondieren, um zu sehen, welche Profile unterwegs sind.
- Die Budgetierung hat sich verändert.
- Die Kompetenzen, die der Bewerber mitbringen soll, sind nicht klar.

Diese Gedanken waren Herrn Schmidt bis dahin gar nicht gekommen – ging er doch davon aus, dass eine Bewerbersuche auch immer bis zum Ende durchdekliniert würde. Des Weiteren zeigte sich, dass Herr Schmidt Absagen sehr persönlich nahm und nicht zwischen dem sachlichen Vorgang und einer persönlichen Ablehnung differenzieren konnte. Ein *starkes Gefühl, nicht zu genügen*, machte sich breit, er zeigte erste Anzeichen von Resignation. Der Coach lud Herrn Schmidt ein, genau hinzuschauen: Woher kannte er dieses Gefühl bereits? Passte die Wucht des Gefühls wirklich in die aktuelle Situation, oder war es vielleicht heftiger?

Biografiearbeit

Das Gefühl des scheinbaren Versagens kannte er bereits aus sehr frühen Situationen seines Lebens. Im Gespräch und durch gezielte Körperarbeit zeigte sich, dass sich die neue Bewerbungssituation emotional *mit alten Erfahrungen* aus sehr frühen Schulerlebnissen sowie der Ausbildungszeit vermischte. Durch die Arbeit mit dem *inneren Kind* konnte Herr Schmidt erspüren, wo seine Angst, das Gefühl des Versagens und die Wut herkamen. Er verstand, dass die aktuellen Gefühle in Bezug zu Situationen standen, die bereits lange zurücklagen. Darüber hinaus erlebte er, wie das Körpergedächtnis funktioniert und mitunter in der Gegenwart täuschen kann.

Herr Schmidt konnte schließlich das *frühere Erleben von der Ist-Situation trennen* und stellte fest: Die Absagen trafen ihn bei weitem nicht mehr so stark und er konnte die sachliche Ebene dahinter sehen. Das bedeutete für ihn große Erleichterung. Das Coaching erstreckte sich über einen Zeitraum von zehn Monaten.

Frau Müller: Coaching im Recruitment

Im Erstgespräch, an dem Frau Müller, ihr Geschäftsführer und der Coach teilnahmen, wurde schnell sichtbar, dass neben der Überprüfung des „harten" Recruiting-Prozesses ein gezielter Coaching-Prozess für Frau Müller sinnhaft war, um sie in ihrer Feldkompetenz zu stärken.

Zunächst wurden die „Kittelbrennthemen" geklärt, Rahmenbedingungen und Umfang der gemeinsamen Zusammenarbeit besprochen. Es zeigte sich, dass Frau Müller *Angst hatte, falsche Entscheidungen zu treffen*, und zudem *von einer Vielzahl von Annahmen gesteuert* wurde, wie Bewerbungsprozesse bzw. wie Bewerbungen auszusehen hätten, was man in der Fachabteilung oder Geschäftsführung denken würde, wenn sie „derlei" Kandidaten vorschlage usw. Wichtig ist noch zu wissen: Frau Müller ist Mitte 40 und zuständig für die Bewerber des gewerblich-technischen Bereichs der Firma, die ca. 270 Personen beschäftigt. Sie hat ihre Ausbildung in dem Unternehmen als Personalkauffrau absolviert und ist neben dem Recruiting auch für die Personalsachbearbeitung verantwortlich. Das Recruiting läuft eher „nebenher", da die restlichen Aufgaben sie weitgehend ausfüllen. Sie hat noch eine Kollegin, die für die kaufmännischen Mitarbeiter verantwortlich ist. Beide arbeiten recht autark.

Also sondierten Coach und Klientin zunächst ihre Hypothesen und Glaubenssätze über Bewerber, Bewerbungen und den Weg von der Bewerbung bis zur Einstellung im Unternehmen. Es wurde geklärt, welche Prozesse auf gar keinen Fall angerührt werden dürfen – verbunden mit der Nachfrage, warum dies (vermeintlich) so sei. Dabei wurde sichtbar, dass die Recruiting-Software gut war und die notwendigen Parameter erfüllte. Allerdings wurde auch deutlich, dass Frau Müller neben ihren anderen Tätigkeiten *nicht mehr genügend Zeit* hatte, den Bewerbungsprozess auch für die Kandidaten in angemessener Schnelligkeit zu absolvieren, dass Zeitlücken bei Rückmeldungen von zu großem Umfang dadurch entstanden. Das führte auch dazu, dass der ein oder andere Kandidat nicht mehr zur Verfügung stand. Ursache: Das Unternehmen war gewachsen, mit ihm die Aufgabendichte der Klientin, nicht aber das Stellenvolumen. Aus Sicht des Coachs entsprachen die aktuellen Stellenanforderungen einer weiteren halben Stelle. Dies wurde zeitnah an die Geschäftsführung zurückgemeldet, die sich sichtlich überrascht zeigte – hatte Frau Müller doch bisher nie etwas gesagt. Man stand der Idee offen gegenüber, wiederum sehr zur Überraschung der Klientin.

Glaubenssätze erkennen

Es gab auch Bewerber, die zur Auswahl standen, aber an Frau Müller nicht vorbeikamen, weil sie (unter Druck) davon ausging, dass Bewerbungen einer gewissen Form zu entsprechen hätten, beispielsweise frei von Rechtschreibfehlern zu sein hätten und unbedingt mit einem Foto versehen sein müssten. Danach gefragt, warum das denn zwingend so sein müsse, antwortete sie sichtlich irritiert, dass dies doch Standard sei. Daraufhin besprachen Coach und Klientin, dass dieser Standard sicherlich gegolten habe, es in Zeiten veränderter Anforderungen und Zugänge zum Arbeitsmarkt aber durchaus sinnhaft sei,

diese Anforderungen zu überprüfen. Durch gezieltes Fragen, was denn dagegen spräche, einmal scheinbar unkonventionelle Wege einzuschlagen und z.B. Kandidaten, die zwar auf dem Papier keinen brillanten Eindruck machten, dennoch probearbeiten zu lassen, formulierte die Klientin den nächsten Glaubenssatz: „Wenn der Kandidat nicht ordentlich formuliert, macht er auch keinen guten Job." Woher sie das wisse? Auch hier wieder: „Das weiß man doch!" Es wurde erörtert, dass sich Mitarbeiter gerade im gewerblich-technischen Bereich oftmals sehr schwer mit ansprechender Formulierung tun – weil es eben schlicht nicht zu ihrer Feldkompetenz gehört. Wenn also auf dem herkömmlichen Wege keine adäquate Bewertung der Kandidaten möglich ist, warum nicht neue Wege gehen? Frau Müller gab an, dass das durchaus überdenkenswert sei und sie die Idee gerne mit der Geschäftsführung thematisieren würde. Das helfe ihr auch aus der unangenehmen Situation, nicht mehr umfänglich mit dem Fachvokabular aktueller Berufsbilder vertraut zu sein. Das sei ihr sehr unangenehm, aber neben all den täglichen Aufgaben habe sie hier etwas den Anschluss verpasst.

Diese Aussage war der Klientin offensichtlich höchst unangenehm. Auf die Frage, warum sie das Anliegen, sich wieder auf den Stand zu bringen, nicht z.B. mit den einzelnen Abteilungsleitern besprochen habe, gab sie an, dass sie davon ausging, dass sie sich blamiere, wenn sie diese Dinge in den Fachabteilungen nachfragt („Nachher denken die, dass ..."). Ihr Glaubenssatz dazu („Als gute Personalerin muss ich das wissen!") ging darüber hinaus mit der Annahme einher, dass sie auch die gestiegene Mehrarbeit durch das Unternehmenswachstum weiterhin bedienen können müsste. Andere dürfen natürlich fragen und sich entsprechend weiterbilden, aber in ihrem Selbstbild kam offensives Zeigen dieses vermeintlichen Mangels aus Scham und Angst nicht infrage. Ebenso der Umgang mit dem Zeitmangel: „Ich müsste mich nur besser strukturieren können."

Hier wird also sehr deutlich sichtbar, was unreflektierte Glaubenssätze auslösen: Sie *führen in den Mangel*. Angst, Scham und in der Fantasie konstruierte Konsequenzen vermeintlich falschen Handelns spielen dabei eine große Rolle. In der Annahme, als dumm, unqualifiziert und nicht geeignet für den Job wahrgenommen zu werden, führen sie zu einem hohen Aufwand an Vermeidungsstrategien. Das wiederum bündelt Energie und Aufmerksamkeit so sehr, dass es *keine Kapazitäten für neue Sichtweisen* gibt.

Glaubenssätze überprüfen

Im Dialog haben Coach und Klientin die Glaubenssätze nach und nach betrachtet und hinterfragt: „Woher wissen Sie, dass das so ist? Was passiert, wenn Sie einen Kandidaten ohne Bild einladen? Warum sind Rechtschreibfehler nicht akzeptabel?"

Die Dinge verbal und mit dem Verstand zu erörtern, ist die eine Sache. Um aber die

Veränderung und Wirksamkeit unterschiedlicher Haltungen zu erleben, braucht es den Körper. Die Erfahrung zeigt: Wirkliche Veränderung gelingt Menschen über die *erspürte Stimmigkeit* einzelner Annahmen für sie. Das findet nicht im Kopf statt. Die Logik wird gebraucht, um zu verstehen und nachzuvollziehen. Die Veränderung entsteht jedoch vielmehr durch die *fühlbare* Erleichterung eines vollzogenen Richtungswechsels, einer neuen Möglichkeit, wenn der Körper in die Arbeit einbezogen wird.

Als besonders wirksam und befreiend erlebte Frau Müller das *Boxmodell*, dass zunächst mit ihren Glaubenssätzen gefüllt wurde. Sie bekam dann die Gelegenheit, die Sätze, die sie körperlich als Widerstände erspürte, aus der Box zu werfen. Neue Optionen werden in diesem Modell als „Balkone" angebaut, auf die der jeweilige Klient hinaustreten kann. Als neuen Raum der Möglichkeiten – zum vorsichtigen Testen und mit der Möglichkeit, jederzeit in die altbekannte, sichere Box zurücktreten zu können. Als „Balkon" baute die Klientin die Option ein, sich bei den Abteilungsleitern einmal monatlich ins Teammeeting zu begeben, um deren Bedarfe besser zu verstehen. Diese neue Möglichkeit, den eigenen Druck zu minimieren, erlebte sie als große Erleichterung – besonders bei dem Gedanken, personelle Unterstützung zu bekommen.

Der Gedanke, den Anspruch an den Bewerbungsprozess im gewerblich-technischen Bereich zu verändern, empfand die Klientin als sehr befremdlich. Zu fest saß der Gedanke, dass dieser Prozess exakt so zu sein habe, wie er bis dato umgesetzt wurde. Selbst vor dem Hintergrund, dass er nicht die gewünschten Ergebnisse liefert.

Arbeit mit dem Modell des Inneren Teams

Daher war ein weiterer Schritt die Auseinandersetzung mit ihrem *inneren Kritiker*, der ihr verbot, vermeintlich unkonventionelle Wege zu gehen. In der Arbeit mit mehreren Stühlen haben Coach und Klientin differenzieren können, was die einzelnen Anteile denken, wie alt sie sind und ob sie wirklich gute Entscheidungen für den Job treffen können. Es zeigte sich, dass es durchaus einen sehr offenen, zeitgemäßen Teil gab, der mit aktuellen Recruiting-Ideen sehr gut mitgehen konnte. Dieser hatte sich bisher aber kaum Gehör verschaffen können, da der Anteil, der Kritik übte und Angst vor Fehlern hatte, sehr dominant war. Frau Müller war von der Entdeckung und der Leichtigkeit des Gefühls in diesem Anteil sehr überrascht. Die Erkenntnis, dass sie bereits gute und wirksame Ideen hat und diese sich außerdem auch noch sehr gut anfühlten, empfand sie als stärkend.

Im nächsten Schritt übten Coach und Klientin, dem leichten, zeitgemäßen Anteil (Frau Müller nannte ihn „die Leichte und Entspannte") mehr Raum zu verschaffen und ihn zu stärken, indem sie sich einen Gegenstand auf den Schreibtisch stellte, der sie an „die Leichte" über den Tag hinweg erinnerte und ihr so bewusst Gehör verschaffte. Der innere Kritiker wurde mittels innerer Bilder in seine Schranken gewiesen. Das gelang ihr, indem sie mittels Anleitung den inneren Kritiker mental visualisierte, ihm einen Namen und eine Umgebung gab, in der er sich aufhielt. Im inneren Dialog nahm sie Kontakt zu ihm auf, dankte ihm für seine bisherige Präsenz, die dazu führte, dass sie leistungsorientiert war und den bisherigen Regeln folgte. Sie erklärte ihm, dass sie „seine Dienste" nun nicht mehr benötige und schickte ihn mental ins Exil. Auch hier gab sie an, die Erleichterung körperlich zu spüren. Sie hatte nun ein Instrument entdeckt, mit dem sie aktiv in die Selbststeuerung gehen konnte. Wichtig war der Hinweis, diese neu entdeckten Fähigkeiten (neue Anteil stärken, Kritiker ins Exil schicken) immer wieder zu trainieren, um dadurch neu entstehende neuronale Verknüpfungen zu bilden.

Das Ergebnis

Frau Müller ist nun in der Lage, unreflektierte Glaubenssätze zu erkennen und zu überprüfen, sowie ihre *Entscheidungen bewusst zu treffen*. Sie kann sich jetzt auf Bewerberprofile einlassen, die sie vorher gar nicht als Option wahrgenommen hat. Der Raum der Möglichkeiten hat sich für sie deutlich erweitert und sie steht Bewerbern offener gegenüber. Das Coaching erstreckte sich über einen Zeitraum von drei Monaten.

Die Autorin

Foto: Nadja Jacke

Als Coach sowie Personal- und Organisationsentwicklerin begleitet Jessica Kleine seit 2010 Unternehmen in Transformationsprozessen und Privatpersonen im persönlichen Wandel. Schwerpunkte: Umgang mit transformatorischen Krisen, Change-Prozesse, Führungskräfte- und Teamentwicklung. Präzision im Erkennen der Bedürfnisse und eine pragmatische Umsetzung der Veränderungen im Unternehmensalltag versteht sie als Voraussetzungen eines gelingenden Wandels.
www.jessica-kleine.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:
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.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © tomertu, S. 4, 22, 25 © Borysevych.com, S. 4, 27,30 © Alexey Yuzhakov, S. 4, 32 © baranq, S. 35 © mojo cp , S. 5, 38 © alphaspirit, 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.

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– 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