



Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Personzentriertes Coaching | S 20

Praxis

Generationenwechsel | S 26

Wissenschaft

Erkennen von Psychotherapiebedarf | S 50

Zuhören und Verstehen wollen – ein Beitrag zu einer wertschätzenden Kommunikation

Dr. Anke Nienkerke-Springer im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2016

www.coaching-magazin.de

D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €



Coaching von Führungskräften ab 55

Von Alfred Freudenthaler

Begreifen die Einen den demografischen Wandel vor allem als Schreckensszenario, so bemühen sich andere, zugleich die – beispielsweise in der durchschnittlich immer längeren Lebenszeit begründeten – Gestaltungsmöglichkeiten, aber auch -notwendigkeiten zu sehen. Etwa müssten ältere Führungskräfte, so eine im vorliegenden Artikel vertretene These, den Unternehmen länger erhalten bleiben. Schwierigkeiten, die beispielsweise aus altersgemischten Strukturen entstehen können, und weiteren Besonderheiten des Coachings älterer Führungskräfte widmet sich der hier vorgestellte Praxisbericht.

In Stellenanzeigen werden flexible, einsatzbereite, bestens ausgebildete, teamfähige Mitarbeiter gesucht, die zusätzlich Auslandserfahrung haben, mehrere Fremdsprachen beherrschen und *möglichst jung* sind! Doch die demografische Entwicklung macht deutlich, dass derartige Mitarbeiter immer seltener zu finden sind. Gleichzeitig werden sich gerade in den nächsten Jahren sehr viele Leistungsträger in den Ruhestand verabschieden. Die Alterung der Belegschaften bei sich abzeichnendem Nachwuchsmangel bedeutet eine tiefgreifende Veränderung des Produktionsfaktors Arbeit. Die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen werden künftig mit einer *durchschnittlich älteren Bevölkerung* zu bewältigen sein. Organisationen sind gefordert, neue Modelle zu erarbeiten, welche dieser Entwicklung Rechnung tragen. Unter anderem wird der Coaching-Bedarf älterer Mitarbeiter und speziell älterer Führungskräfte steigen. Doch worauf gilt es beim Coaching der hier fokussierten Zielgruppe – Führungskräfte ab 55 Jahren – zu achten?

Demografische Entwicklung

Für das Jahr 2025 wird prognostiziert, dass in der Europäischen Union 58 Nichterwerbstätige 100 Erwerbstätigen gegenüberstehen werden. Daher muss alles getan werden, um ältere Arbeitnehmer und speziell *Führungskräfte länger im Arbeitsprozess zu beschäftigen*.

Nach wie vor halten es aber viele Organisationen für wenig sinnvoll, ältere Führungskräfte im Unternehmen zu halten. Als Argumente werden dabei angeführt, dass sie teuer und weniger leistungsfähig seien sowie die Karriere von Nachwuchskräften blockieren. Die den älteren Führungskräften zugeschriebenen positiven Eigenschaften, wie etwa Erfahrung und psychische Belastbarkeit, können in den Augen vieler Personalmanager vermeintliche Schwächen, wie geringere Innovationskraft und Flexibilität, nicht wettmachen.

Dennoch erkennen immer mehr Organisationen die Notwendigkeiten, die sich aus der demografischen Entwicklung ergeben. Z.B. werden ältere Führungskräfte mittels Werk-

verträgen aus dem Ruhestand zurückgeholt oder es werden flexiblere Arbeitszeitmodelle angeboten, um das Know-how der Älteren länger im Betrieb zu halten.

Ältere und jüngere Führungskräfte

Beim Führungsstil gibt es markante Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Führungskräften wie z.B.: Ältere Führungskräfte sind häufig stärker mitarbeiter-, jüngere Führungskräfte hingegen eher sach- und zielorientiert. Beim Führungsstil bringen ältere Führungskräfte mehr Erfahrung ein, jüngere Führungskräfte mehr abstraktes Wissen. Ältere Führungskräfte zeigen mehr Verständnis für Probleme älterer Mitarbeiter. Sie legen mehr Wert darauf, Werte vorzuleben und damit als Vorbild zu wirken.

Coaching-Themen älterer Führungskräfte

Ältere Führungskräfte bringen oftmals zielgruppen-, d.h., insbesondere lebensabschnittsspezifische Anliegen und Themen in Coachings ein.

Mithalten können

Nicht selten spüren Führungskräfte das Bedürfnis, auch in fortgeschrittenem Alter noch mit den Jüngeren mithalten zu können und das Erreichte zu bewahren bzw. bei Bedarf zu verteidigen.

Alte Muster funktionieren nicht mehr: Handlungsmuster, die sich über Jahre bewährt haben, scheinen nicht mehr zu funktionieren. Die veränderten technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass Vorgehensweisen von gestern heute nicht mehr den gewohnten Erfolg bringen. Auch z.B. nach einer Unternehmensübernahme können sich die Rahmenbedingungen derart verändern, dass zur Hilfestellung ein Coaching beansprucht wird. Es werden neue Regeln, neue Management-Tools, Kennzahlensysteme, Qualitätsstandards usw. eingeführt. Weitere bedrohliche

Szenarien können entstehen aus organisatorischen Veränderungen oder wirtschaftlichen Krisen. Auch Führungsstile überleben sich, so müssen manche ältere Führungskräfte feststellen, dass sie speziell bei jüngeren Mitarbeitern mit ihrer Art zu führen nicht mehr ankommen.

Probleme mit jüngeren Vorgesetzten: Wenn langjährige Führungskräfte jüngere Vorgesetzte bekommen, kann das Irritationen erzeugen. Jüngere haben oft eine andere Perspektive, vertreten andere Werte und stellen andere Ansprüche an die Art und Weise, wie Führungsarbeit zu gestalten ist.

Unter veränderten Rahmenbedingungen kommt der Impuls, eine Unterstützung in Form von Coaching in Anspruch zu nehmen, mitunter auch von Vorgesetzten, was oft als Zwang erlebt wird. Die deutliche Einladung, die eigene Führungsrolle mit Hilfe eines Coachs zu reflektieren, beinhaltet ja schon den Hinweis, dass der Vorgesetzte bestimmte Defizite wahrnimmt. Gleichzeitig möchten ältere Führungskräfte das Coaching ja auch nutzen, um gerade bei den gestiegenen Anforderungen mithalten zu können.

Die Sinnfrage

Noch einmal etwas Neues beginnen? Führungskräfte ab 55 haben vieles erreicht, Karriere und Erfolg waren oft jahrzehntelange Motoren für ihr Schaffen. Nun – da die Kinder aus dem Haus und die Schulden abbezahlt sind – stellt sich die Frage: War es das schon? In vielen Fällen geht es aber gar nicht darum, weitere Karriereschritte zu machen, also „noch mehr vom Bisherigen“ zu tun. Vielmehr geht es um Überlegungen, etwa in Richtung Selbständigkeit zu gehen, z.B. als Unternehmer, Berater, Mediator oder auch als Coach. Ebenso gibt es Tendenzen, für Non-Profit-Organisationen zu arbeiten. Vielen ist es ein Anliegen, das erworbene Wissen und die Erfahrung anderen zur Verfügung zu stellen.

Allerdings verspüren manche Führungskräfte auch das Bedürfnis, aus einer belastenden Berufssituation auszusteigen. Dabei geht es nicht nur um die Belastungssymptome an

sich, sondern auch um die Erkenntnis, dass die seinerzeitige Entscheidung, eine Führungsposition anzunehmen, möglicherweise nicht zielführend war.

Geänderte Werte: Die Frage nach dem Sinn hängt auch mit Werten zusammen – den eigenen Werten, aber auch den Werten der Organisation. Im Lauf der Jahre kann es vorkommen, dass diese Werte sich in unterschiedliche Richtungen entwickeln.

Der nächste Lebensabschnitt: Die Vorbereitung auf die Zeit nach dem aktiven Erwerbsleben mit Hilfe von Coaching scheint in vielen Bereichen ein Tabu-Thema zu sein. Viele Arbeitgeber dürften generell wenig Interesse daran haben, ihre Führungskräfte bei der Vorbereitung auf die nächste Lebensphase zu unterstützen.

Bilanz ziehen

Bei Führungskräften über 55 rückt langsam aber sicher das Ende des Arbeitslebens in Sicht.

Daher ist es naheliegend, eine Standortbestimmung vorzunehmen und Bilanz bezüglich des Erreichten sowie des nicht Erreichten zu ziehen. Damit verbunden sind Überlegungen, wie der eigene Arbeitsbereich hinterlassen wird, wie eine Nachfolgeregelung aussehen kann und welche Schritte dazu sinnvoll sind. Auch die Erkenntnis, sich über die Jahre vorwiegend mit der beruflichen Welt beschäftigt und damit die Familie und auch sich selbst vernachlässigt zu haben, kann ein Thema im Coaching sein.

Fallbeispiel

Peter Z. (57) ist Produktionsleiter eines Industrieunternehmens und berichtet direkt dem Vorstand. Diese Funktion bekleidet er seit ca. 15 Jahren, davor war er bereits fast 20 Jahre im selben Unternehmen tätig. Herr Z. kontaktiert einen Coach, der im Coaching-Pool seines Unternehmens gelistet ist. Am Telefon sagt er lediglich, er wolle sich „mal coachen lassen“. Das Bauchgefühl des Coachs signalisiert diesem, dass Herr Z. vielleicht nicht ganz freiwillig ein

Coaching beansprucht – daher sieht der Coach dem Kennenlernen mit Spannung entgegen.

Erstgespräch

Das unverbindliche Erstgespräch beginnt auch entsprechend zäh und Herr Z. will sich nicht so recht festlegen, welches Anliegen ihn in das Coaching führt. Daher fragt der Coach ihn gerade heraus, ob es vielleicht sein kann, dass er nicht ganz freiwillig anwesend ist – was zutrifft. Jetzt sprudelt es förmlich aus ihm heraus: Seit einiger Zeit habe er einen neuen Vorgesetzten, der über 20 Jahre jünger sei als er und dem er nichts recht machen könne. Laut Z. wisse „der Junge“ ohnehin alles besser und wische jede Idee von Z. mit dem Hinweis, dass das früher vielleicht funktioniert habe, aber die Zeiten sich eben geändert hätten, vom Tisch. Zudem werde der Führungsstil von Z. als zu weich und kumpelhaft kritisiert.

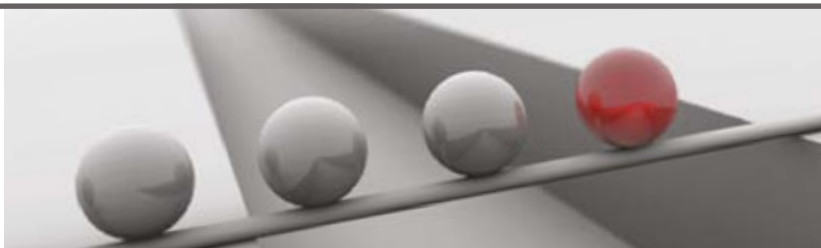
Dazu kommt, dass die beiden offenbar eine unterschiedliche Sprache verwenden. Laut Z. ist



austriancoachingcouncil

Die Plattform der Interessensvertretung
für professionelles Coaching

www.coachingdachverband.at



Mit dem ACC wurde ein gemeinschaftliches Forum geschaffen, um als Österreichischer Dachverband die Interessen, Entwicklung und die Etablierung eines anerkannten Berufsbildes für Coachs zu fördern.

Als Plattform der Interessensvertretung für professionelles Coaching hat sich der ACC zum Ziel gesetzt, einen Berufs- und Verhaltenskodex für Coachs zu definieren, gemeinsame berufliche, wirtschaftliche und soziale Interessen und mehr Transparenz und Professionalität am BeraterInnenmarkt zu vertreten.

Aufgaben und Ziele des ACC

- Professionalisierung der Coaching-Methoden
- Festlegung von Ausbildungsstandards
- Qualitätssicherung im Coaching
- Etablierung des Berufsbildes
- Qualitative Marktübersicht
- Öffentlichkeitsarbeit & Lobbying
- Servicestelle für KundInnen & Coachs

Ihr Nutzen als ACC-Mitglied

- **Lobbying** – Entwicklung und Positionierung des Berufsbildes Coaching, Kontakte zu hochkarätigen Netzwerken aus Politik und Wirtschaft
- **Service** – Vergünstigungen für Verbandsmitglieder, ermäßigte Teilnahmen an Weiterbildungsworkshops, Aufnahme in die Coaching-Datenbank ...
- **Marketing** – aktive Öffentlichkeitsarbeit zur Platzierung des ACC und seiner Mitglieder

Kontakt

ACC – Österreichischer Dachverband für Coaching

+43 1 89 222 39 • info@coachingdachverband.at • www.coachingdachverband.at

die Sprache des Chefs gespickt mit Fremdwörtern und Anglizismen, die er „wahrscheinlich bei irgendeinem Lehrgang in Harvard oder so gelernt hat“. Und auch das Coaching war die Idee des Chefs, mit dem Hinweis, Z. solle sich im Coaching „mal auf Vordermann bringen lassen“.

Schließlich hat Z. in seiner Verzweiflung einen Coach kontaktiert, der „wenigstens in einer ähnlichen Altersklasse“ ist wie er selbst. Der Coach bittet seinen Klienten nach dem Erstgespräch, einmal darüber zu schlafen und sich sowie dem Coach Zeit zu geben, die Entscheidung über ein gemeinsames Coaching gut zu überlegen. Dabei gibt der Coach ihm noch zwei Fragen mit: Welche seiner Anliegen kommen für ein Coaching infrage? Ist er bereit, ein Dreiergespräch gemeinsam mit dem Chef zu führen, um dessen Themen zu präzisieren?

Schon am nächsten Tag ruft Z. den Coach an und nennt zwei Coaching-Themen, die ihm wichtig wären. Außerdem hat er bereits mit seinem Vorgesetzten gesprochen, der sich auch sofort (für Z. überraschend) bereit erklärt habe, ein solches Dreiergespräch am Beginn des Coachings zu führen.

Das Dreiergespräch

Der Vorgesetzte von Peter Z., Herr M., erscheint im Gespräch recht offen und betont gleich zu Beginn, dass er das Coaching als Fördermaßnahme für Herrn Z. sehe und er selbst schon gute Erfahrungen mit Coaching gemacht habe. Nun gilt es zu klären, was der Auslöser für das Coaching war, welche Anliegen es jeweils gibt und welche davon übereinstimmen. Daraus ergeben sich die Coaching-Ziele. Bereits dieses Gespräch hat eine erhellende Wirkung: Z. versteht zum ersten Mal die Beweggründe seines Chefs, ihm ein Coaching nahezulegen. Umgekehrt wird dem Chef bewusst, dass er mit Z. zu wenig kommuniziert hat: weder über sein Motiv, Z. ein Coaching nahezulegen (Feedback, Förderung), noch über den zu erwartenden Nutzen. Aufgrund der eigenen (positiven) Erfahrungen mit Coaching hat er einfach vorausgesetzt,

dass Z. das Coaching-Angebot ebenso begeistert aufnehmen würde.

Herr Z. meint anschließend, dass er bisher noch nie ein so offenes und klares Gespräch mit M. gehabt habe. In Folge besprechen Coach und Klient die weitere Vorgehensweise im Coaching. Am Ende soll es in jedem Fall noch einmal ein Dreiergespräch geben. Es herrscht auch Einigkeit darüber, dass vorerst nur jene Anliegen bearbeitet werden, die beide *übereinstimmend genannt* haben. Der Vorgesetzte ist der Meinung, dass Z. für manche Aufgaben zu viel Zeit benötigt und er mehr von technischen Möglichkeiten zur Eigenorganisation Gebrauch machen sollte. Außerdem lasse er sich von jüngeren Mitarbeitern zu sehr auf der Nase herumtanzen. Auch Z. selbst ist bewusst, dass er sein Selbstmanagement optimieren sollte und dass sein Führungsstil sehr leger ist. Daraus ergeben sich folgende Coaching-Themen: Delegieren (sich nicht um jede Kleinigkeit selbst kümmern), Nutzen von technischer Unterstützung (statt Zettelwirtschaft etc.) sowie mehr Führungskraft und weniger „Vaterfigur“ sein.

Führungskraft oder Vaterfigur?

Z. ist in die Führungspositionen eher „hineingerutscht“ und hat im Grunde nie eine richtige Führungsausbildung erhalten. Durch sein gewinnendes Wesen ist er allgemein beliebt. Als Führungskraft ist er bestrebt, Spannungen und Konflikte freundschaftlich zu lösen. Mittlerweile funktioniert das nicht mehr so gut. In den letzten Jahren landen Probleme immer öfter wieder auf seinem Schreibtisch und gerade die jüngeren Mitarbeiter seien „zum Teil unverschämte fordernd“ bzw. akzeptierten ihn nicht so, wie er sich das wünschen würde. Auch wenn das schon im Dreiergespräch angesprochen wurde, gilt es hier die Begriffe „Führungskraft“ und „Vaterfigur“ für ihn zu differenzieren.

Die Frage, welche Vorteile denn die Vaterfigur für ihn und die Mitarbeiter biete, kann er erst nach einigem Nachdenken beantworten. Coach und Klient betrachten die Situation mit dem Modell der Ich-Zustände aus der

Transaktionsanalyse nach Eric Berne. Z. sieht sich selbst ganz klar im *fürsorglichen Eltern-Ich*: wohlwollend, fürsorglich, stützend etc. Allerdings mit dem Risiko, ausgenutzt zu werden. Und: Damit das funktioniert, braucht er auf der anderen Seite „Kinder“. Dahinter steht die Annahme, dass er im fürsorglichen Eltern-Ich den Kindern in Wahrheit auch nicht zutraut, dass sie ihre Probleme selbst lösen können.

Bei ihm weniger ausgeprägt sind seiner Meinung nach das *kritische Eltern-Ich* (Grenzen setzen) und das *Erwachsenen-Ich* (sachlich, an Fakten orientiert). Der Coach und Z. arbeiten einige grundlegende Möglichkeiten heraus, wie Z. diese Ich-Zustände stärken könnte.

Dann werden seine engsten Mitarbeiter im Einzelnen durchgegangen. Z. soll je Mitarbeiter zwei Einschätzungen auf einer Skala von 1 bis 10 (10 ist das Höchste) abgeben: Inwieweit sieht mich der Mitarbeiter als Führungskraft? Und inwieweit sieht er mich als Vaterfigur? Von den zwölf Mitarbeitern, für die er die Einschätzung vornimmt, sehen ihn acht seiner Meinung nach deutlich als Führungskraft. Dagegen sehen ihn sieben deutlich als Vaterfigur – interessanterweise nicht die Jüngsten in seinem Team.

Die Analyse ergibt bei zwei Mitarbeitern (beide unter 30) einen dringenden Handlungsbedarf, bei zwei weiteren sind aus seiner Sicht ebenfalls zumindest mittelfristige Maßnahmen erforderlich. Daraufhin erarbeiten Coach und Klient gemeinsam, welche Schritte im Umgang mit den „dringenden“ Mitarbeitern sinnvoll und notwendig sind. Z.B.: klare Delegationsaufträge anhand einer Checkliste, Ziele klar vereinbaren (z.B. mit der SMART-Formel: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert). Ihm wird bewusst, dass er gerade bei diesen beiden Mitarbeitern zu viel vorausgesetzt hat, damit unklar in seinen Aufträgen war und nicht konsequent kontrolliert hat.

Generationen-Thematik

Eine grundlegende Erkenntnis ergibt sich für Herrn Z. aus unterschiedlichen Sichtweisen der Generationen. Was für ihn „in dem Alter

nie denkbar“ gewesen wäre, ist heute völlig normal. Jüngere haben in der Regel nicht mehr dieselbe Loyalität zum Arbeitgeber, engagieren sich nicht selbstverständlich über die bezahlte Arbeitszeit hinaus und gehen mit Technik und Medien anders um. Sie wollen eher als gleichwertiger Partner gesehen werden und haben nicht mehr das Autoritäts- und Obrigkeitsdenken früherer Generationen. Im Gegenteil: Die Jüngeren sehen die Älteren mitunter als Besserwisser, die sich einmischen, obwohl ihr Wissen veraltet ist.

Umgekehrt erleben sich die Älteren häufig als nicht wertgeschätzt. Jüngere Führungskräfte an der Spitze tauschen nachfolgende Positionen aus, die Älteren landen oft auf dem Abstellgleis. Z. wird also gut daran tun, sein Selbstmanagement zu optimieren, indem er moderne technische Möglichkeiten nutzt und Aufgaben delegiert. Dazu bedarf es der *entsprechenden Kenntnisse* (Wie man z.B. delegiert), aber auch der *inneren Haltung* (Ob man überhaupt delegiert). Das ist im Coaching – ebenso wie das Thema „Führungskraft vs. Vaterfigur“ – gut bearbeitbar. Nicht erspart bleiben wird dem Klienten die Erkenntnis, dass es zu altersbedingten Veränderungen der Leistungsfähigkeit kommt, dass es da oder dort eine Anpassung seiner Arbeitsweise an aktuelle Gegebenheiten braucht und dass jüngere Mitarbeiter nicht per se „schwierig“ sind, sondern eben anders.

Schließlich hat auch sein Vorgesetzter die Chance, Rücksicht zu nehmen auf den Altersunterschied, indem er versucht, die *Aufgabenverteilung alterspassend zu gestalten* und dabei die besonderen Erfahrungen und Stärken von Z. bestmöglich zu berücksichtigen. So können die restlichen Jahre im aktiven Arbeitsleben von Herrn Z. zur Win-win-Situation für alle werden.

Besonderheiten im Coaching

Ältere sind kritischer: Die älteren Coaching-Klienten sind oft kritischer, was den Nutzen durch das Coaching betrifft, und scheuen sich mitunter nicht, konfrontativ zu handeln oder das Coaching sogar zu beenden.

Ältere sind nicht so leicht zu Veränderungen bereit: Verhaltensweisen und Denkmuster, die sich über viele Jahre eingeschliffen haben, können – auch beim besten Willen – nicht ohne Weiteres verändert werden. Zudem ist es unbequem, sich selbst infrage zu stellen. Daher wäre es aus Sicht so mancher älterer Klienten wohl einfacher, wenn sich das Umfeld ändern würde. Dazu kommt, dass ältere Führungskräfte häufig in Machtpositionen sind, wo Feedback vom Umfeld – wenn überhaupt – nur schöngefärbt gegeben wird. Das umfangreiche Erfahrungswissen kann auch kontraproduktiv sein, wenn dadurch die Offenheit für Neues eingeschränkt wird.

Haltung des Coachs: Wenn der Coach sich selbst aufgrund von Alter oder Stellung des Klienten unterlegen fühlt, wirkt sich das zweifellos auf die Methodik im Coaching aus: Der Coach geht auf Nummer sicher, passt sich zu sehr dem Klienten an und konfrontiert zu wenig.

Beziehung als Erfolgsfaktor: Der mit Abstand wichtigste Aspekt eines Coachings ist die Beziehung des Klienten zum Coach. Das gilt natürlich für jede andere Zielgruppe auch, doch ist Vertrauen für diese Altersgruppe noch wichtiger. Dazu braucht es das Gefühl des Klienten, „auf Augenhöhe“ arbeiten zu können. Vertrauen hat auch mit Zutrauen zu tun. Gerade bei Älteren ist es hilfreich, wenn der Klient dem Coach auch zutraut, ihm helfen zu können. Das beinhaltet insbesondere offenes Feedback, das ältere Führungskräfte in meist geringerem Ausmaß erhalten als jüngere. Das *Alter des Coachs* spielt somit durchaus eine bedeutende Rolle, auch wenn nicht unbedingt das Lebensalter alleine gemeint ist, sondern in erster Linie das „Erfahrungsalter“.

Literatur

» **Freudenthaler, Alfred (2011).** Coaching von Führungskräften ab 55. München: GRIN-Verlag.

Fazit

Jüngere Führungskräfte bearbeiten im Coaching tendenziell eher Karriere- oder tagesaktuelle Themen, sie möchten daher mit Hilfe eines Coachs konkrete Maßnahmen und Handlungsoptionen erarbeiten. Ältere Führungskräfte bevorzugen dagegen eher einen gleichrangigen Gesprächspartner auf Augenhöhe, mit dem sie über berufliche und persönliche Anliegen reden und auch Lebens Themen behandeln können. Vielfach geht es auch darum, in einer veränderten Welt weiterhin mithalten zu können.

Der Autor



Foto: Fotograf Graf

Alfred Freudenthaler, MSc, lebt in Salzburg. Er leitete die Personalentwicklung in einem Finanzdienstleistungskonzern, bevor er 1994 in die Selbständigkeit wechselte. Er arbeitet als Senior Coach und Lehr-Coach (ACC), Führungskräftetrainer und eingetragener Mediator für Unternehmen verschiedener Branchen in Österreich und Deutschland. 2005 gründete er die Salzburger Experten-Plattform „coaches.at“.
www.freudenthaler.com

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 innerhalb Deutschlands 15,80 €
(EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

Jetzt das Abo online bestellen

www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

www.coaching-magazin.de