



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Integratives Neuro-Coaching | S 38

Wissenschaft

Virtual und Mixed Reality im Coaching | S 49

Philosophie/Ethik

Vertrauen im Coaching | S 54

Wie sich Nebenwirkungen und Abbrüche im Coaching vermeiden lassen

Prof. Dr. Carsten C. Schermuly im Interview | S 14



Ausgabe 1 | 2021

www.coaching-magazin.de

D/A/CH: 29,80 €



Berufliche Neuorientierung in Phasen des Umbruchs

Begleitendes Coaching von Teams in Veränderungsprozessen

Von Sandra Linnenbrügger

Arbeit ist immer häufiger in wechselnden Teams organisiert. Umstrukturierungen bedingen Auflösungen und Neuzusammensetzungen. Aus Umbrüchen dieser Art resultieren oft Ungewissheit und Ängste: Was wird die Zukunft bringen? Ein begleitendes Coaching ist geeignet, den Teammitgliedern Zuversicht zu geben und ihre Handlungsfähigkeit zu stärken. Zwar steht das persönliche Coaching der einzelnen Teammitglieder im Zentrum des hier vorgestellten Coaching-Prozesses. Dennoch kann eine positive Veränderung des Klimas auf Teamebene bewirkt werden.

Nichts ist so beständig wie der Wandel. Diese alte Redensart ist aktueller denn je. Sich ändernde Rahmenbedingungen, Technologien und Arbeitsfelder zwingen Organisationen und jeden einzelnen Menschen, der in diesen arbeitet, zu Anpassungen.

Veränderungsprozesse in Organisationen sind vielfältig. Die Ausgangssituation für diesen Artikel bildet der *Wandel in Teamstrukturen*. Werden beispielsweise neue Arbeitsteams aus bestehenden Teams gebildet und werden hierfür nicht mehr alle Mitarbeiter und deren Kompetenzen benötigt, steht potentiell das Thema Mitarbeiterabbau im Raum. Ebenso verhält es sich, wenn eine Abteilung aus betrieblichen Gründen wegfällt oder die Anzahl der Mitarbeiter eines Bereichs reduziert werden muss. Externe Unternehmensberater trifft man in diesen Konstellationen an. Coaches, die den Veränderungsprozess in Teams in der Konsolidierungsphase aktiv begleiten, findet man in deutschen Unternehmen eher selten. Fehler, die in dieser Phase begangen werden, haben oft nachhaltige Folgen. Hierzu zählen die innere Kündigung der betroffenen Mitarbeiter und die Demoralisierung der Restbelegschaft. Die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen, die allein aus diesen beiden Punkten resultieren, sind hinlänglich bekannt: Es entstehen Kosten nicht ausgeschöpfter Produktivität, Fehltag und ein Imageschaden in der Außenwirkung. Hinzu kommt die Freisetzung von Mitarbeitern, die durch Inhouse-Weiterqualifizierung und Einsatz in einem anderen Bereich zu vermeiden wäre. Dies führt zu teuren Trennungen durch Aufhebungsverträge und zu Kosten für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Im Falle der Team-Konsolidierung sind die Mitarbeiter von der Verkündung der „bad news“ bis zur Auflösung, gegebenenfalls verbunden mit Mitarbeiterfreisetzung, in der Regel recht allein mit sich und ihren Sorgen. Das begleitende Coaching von Teams in dieser Phase kann ein sehr sinnvoller Ansatz sein, die geschilderten Nebenwirkungen des Veränderungsprozesses stark zu minimieren und idealerweise auszuschalten.

Veränderungsphasen

Wie schnell sich einzelne Mitarbeiter emotional und in ihren Handlungen auf die neue Situation einstellen, ist individuell. Auch wie tief der Einschnitt empfunden wird, variiert. Eins haben im Normalfall alle Mitarbeiter gemeinsam: Sie durchleben die klassischen sieben Phasen der Veränderung nach Richard K. Streich (2016): (1) *Schock*, (2) *Ablehnung*, (3) *rationale Einsicht*, (4) *emotionale Akzeptanz*, (5) *Lernen*, (6) *Erkenntnis* und (7) *Integration*. Zur Verdeutlichung der Wirkung des Coaching-Prozesses werden die Überlegungen Streichs nachfolgend einbezogen.

Kurz skizziert, laufen die Phasen im Zeitverlauf wie folgt ab. Die ersten beiden Phasen (1 & 2) sind geprägt von dem Schock über die Nachricht, von Angst vor der Veränderung, individuellen Sorgen und Ablehnung. In den darauffolgenden beiden Phasen (3 & 4) ist der Mitarbeiter an dem Punkt, das Kommende in irgendeiner Form zu begreifen. Rational versteht er unter Umständen die unternehmerische Entscheidung, warum das Team aufgelöst oder zusammengelegt wird. Emotional ist es ein innerlicher Kampf, der mit Höhen und Tiefen einhergeht. Nur schwer kommt der Mitarbeiter emotional zu dem Schluss, dass eine Neuorientierung unumgänglich ist. Langsam beginnt er, das Geschehen zu akzeptieren, und ist in den folgenden Phasen (5, 6 & 7) bereit, zu lernen und Neues auszuprobieren. Er begibt sich schließlich auf den Weg der beruflichen Neuorientierung, im Hinblick auf alternative Stellen im Unternehmen oder mit Blick nach außen.

Der Teamleiter kann die emotionalen ersten vier Phasen des Veränderungsprozesses nur bedingt abfangen. Mit transparenter Kommunikation, Klarheit und Empathie ist er in seiner Rolle sehr wichtig für die Mitarbeiter und einen gelingenden Transformationsprozess. Allerdings ist er als Teil des Systems von der Veränderung selber betroffen. Seine Zukunft ist im Zweifel ebenfalls ungewiss. Er befindet sich als Führungskraft in der klassischen Sandwichsituation zwischen seinem

Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Mit einer objektiven Sichtweise die Mitarbeiter in ihrer persönlichen Situation vertrauensvoll abzuholen und Lösungen mit ihnen zu entwickeln, sollte der Führungskraft vor diesem Hintergrund eher selten möglich bzw. von Erfolg gekrönt sein. Veränderungen als betroffener Mitarbeiter anzunehmen und den Mut aufzubringen, neue Schritte zu gehen, braucht Vertrauen in das Gegenüber und in die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen. Hier ist externe Unterstützung im Sinne einer persönlichen Begleitung wirkungsvoll. In der Realität kommen Coaches, wenn überhaupt, erst viel später im Rahmen der Outplacement-Beratung zum Einsatz, wenn Aufhebungsverträge beschlossen und die Mitarbeiter bereits freigestellt sind. Welchen Mehrwert die Begleitung durch Coaches im Veränderungsprozess für die betroffenen Mitarbeiter und die Unternehmen bietet, wird in der nachfolgenden Konzeption eines begleitenden Coaching-Prozesses von Teams in Veränderungsprozessen näher aufgezeigt. Dieser einfach umsetzbare und transparente Prozess leistet einen entscheidenden Beitrag, die über Jahre aufgebaute *positive Unternehmenskultur auch in der Krise zu erhalten*, die *Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu bewahren* und somit unternehmerische Ziele erfolgreich und menschlich zu erreichen.

Der begleitende Coaching-Prozess

Die Mitarbeiter von Teams in Veränderungsprozessen fühlen sich von der Situation sehr betroffen. Sie spüren, wie bereits skizziert, eine hohe Unsicherheit, haben Ängste und Sorgen. Sie stecken tief in den ersten beiden Phasen der Veränderung, im sogenannten „Tal der Tränen“, fest. Der Umsetzungszeitraum des Veränderungsprozesses ist seitens der Unternehmensleitung nicht klar terminiert oder der Termin liegt länger als ein bis zwei Monate in der Zukunft. Die Mitarbeiter können den Prozess inhaltlich nicht aktiv begleiten und ihnen ist nicht klar, ob zukünftig überhaupt eine Stelle im Unternehmen für sie zur Verfügung steht.

Der vom Teamleiter formulierte Coaching-Auftrag: Der Coach soll die Mitarbeiter in der für sie unsicheren Situation unterstützen. Die Mitarbeiter sollen *Selbstsicherheit erlangen*, sich nicht geföhlt in einer Sackgasse befinden und *handlungsfähig bleiben*. Das umfasst die Klärung von Fragen ...

- » zur Selbstreflexion der Mitarbeiter: Was ist ihnen wichtig? Wann sind sie zufrieden? Was ist dafür notwendig (Geld, Aufgabe, Vorgesetzter, Rahmenbedingungen, Entscheidungsspielraum etc.)?
- » zur aktuellen Situation: Was ist der am schlechtesten anzunehmenden Zustand (Kündigung)? Wie geht man mit so einer Situation um?
- » zum Handlungsspielraum: Was kann der Mitarbeiter aktiv beeinflussen und was nicht? Welche Handlungsoptionen ergeben sich?

Die Voraussetzung für das Erreichen des Coaching-Ziels und somit des Coaching-Erfolgs

sind eine absolute Vertraulichkeit zwischen Coach und Mitarbeiter sowie das Vertrauen der Führungskraft in den Coach und den Coaching-Prozess. Zudem ist Freiwilligkeit eine Grundvoraussetzung für einen gelingenden Prozess. Die Mitarbeiter entscheiden nach dem Auftakttermin, ob sie das Coaching-Angebot annehmen möchten oder nicht. Die Prozessdauer entspricht dem Zeitraum des Transformationsprozesses und liegt in der Regel zwischen drei bis sechs Monaten. Die Visualisierung verdeutlicht die einzelnen Prozessbausteine (siehe Abb.) in ihrer zeitlichen Abfolge. Das oberste Ziel des Coachings besteht darin, dass die Mitarbeiter *eigene Handlungsoptionen erkennen* und befähigt werden, diese aktiv selber anzugehen und mit Erfolg umzusetzen.

Auftakt

Die ca. 60- bis 90-minütige Informationsrunde mit dem Teamleiter, den Mitarbeitern

und dem Coach dient der Vorstellung des begleitenden Coaching-Angebotes an die Mitarbeiter sowie dem Kennenlernen des Prozesses und des Coachs. Der Teamleiter erläutert den Status quo der aktuellen Situation und seine Zielstellung, die er mit dem Coaching-Angebot avisiert. Im Anschluss an die Teamrunde findet ein persönlicher Termin zwischen dem Coach und den Teammitgliedern statt. In diesem 15- bis 30-minütigen Termin werden Fragen der Mitarbeiter zur Person des Coachs und zum Coaching-Prozess geklärt. Es wird besprochen, was der Prozess leisten kann und was nicht. Der jeweilige Mitarbeiter wird nach seiner persönlichen Situation gefragt. Die Wahrung der Vertraulichkeit wird thematisiert. Es erfolgt, sofern der Mitarbeiter einverstanden ist, ein erster Impuls zum Perspektivwechsel und zur Erweiterung seines Blickfeldes. Die Sichtweise auf die Situation als mögliche persönliche Chance wird thematisiert und Raum für

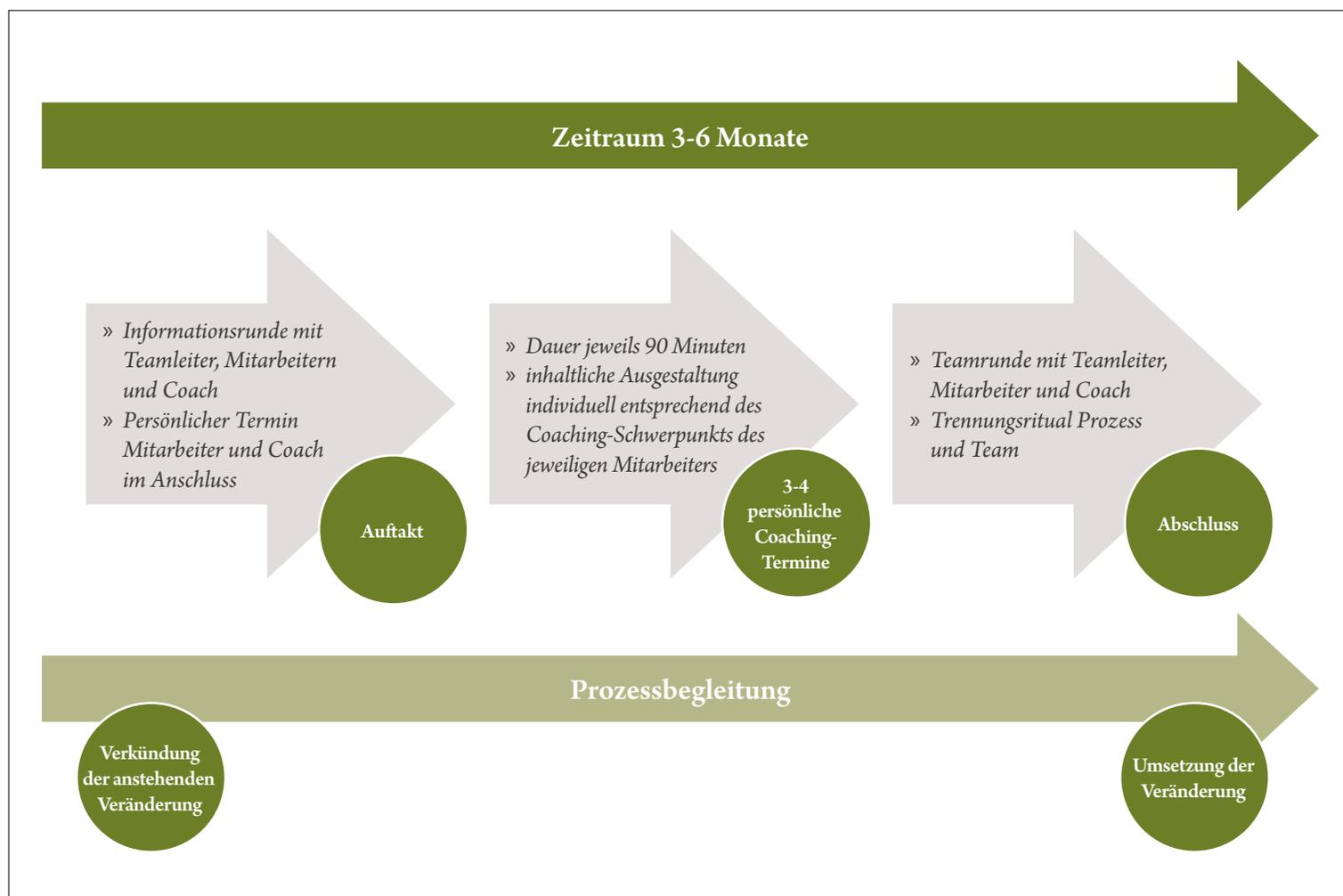


Abb.: Der begleitende Coaching-Prozess, eigene Darstellung

neues Denken geöffnet. Der Mitarbeiter entscheidet im Nachgang des Gesprächs, ob er das Coaching-Angebot annehmen möchte.

Einzel-Coaching

Jeder der drei bis vier 90-minütigen Einzel-Coaching-Termine wird begleitet durch eine kurze „Status-quo-Abfrage“, um den Mitarbeiter zu Beginn des Termins abzuholen. Zudem erhält dieser zur Vorbereitung auf den folgenden Termin Aufgaben und Impulse, um während des gesamten Coaching-Prozesses verbunden zu sein, das Coaching-Level zu halten und weiter an den Themen zu arbeiten.

Die inhaltliche Ausgestaltung der einzelnen Termine erfolgt individuell je nach Coaching-Schwerpunkt des jeweiligen Mitarbeiters. Nachfolgend werden die Zielstellung und exemplarisch das prozessuale Vorgehen der einzelnen Termine skizziert. Den zu glei-

tenden Mitarbeitern steht der Coach bei Bedarf auch zwischen den Coaching-Terminen zur Verfügung, um Fragen telefonisch oder per E-Mail zu klären. Mit der Teamleitung ist der Coach stets im engen Abstimmungsprozess zu relevanten Prozessthemen.

1. Coaching-Termin

Das Ziel der ersten Einheit besteht darin, die Situation des betroffenen Mitarbeiters anzuerkennen, seine Gedanken und Gefühle wertzuschätzen und ihn für neue Lösungsräume langsam zu öffnen. Der Mitarbeiter wird im „Tal der Tränen“ (Phasen 1 und 2) abgeholt. Dies umfasst eine IST-Analyse, die die Aufnahme von Ängsten, Sorgen und auch Wünschen beinhaltet. Das Coaching-Ziel für den Gesamtprozess wird konkretisiert und die aktuelle Einheit mit einer Zielstellung versehen. Mittels Methoden der Selbstreflexion und des Perspektivwechsels wird der Mitarbeiter aktiviert. Sodass er im Anschluss an

den Termin den ersten Impuls spürt, nach vorne zu schauen, um später in Optionen und Handlungsmöglichkeiten zu denken. Die Möglichkeiten der Einflussnahme auf den Gesamtprozess werden gemeinsam betrachtet. Ressourcen- und Biographiearbeit schließen daran an. Es folgt die erste Bearbeitung von vielfältigen Fragestellungen: Wo sehe ich mich? Was kann ich? Was will ich? Was ist mir wichtig? Wann bin ich zufrieden? Was möchte ich nicht mehr? Welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um diesen Weg zu gehen?

2. Coaching-Termin

Mit dem Ziel, die Selbstreflexion des ersten Termins fortzusetzen, erfolgen die Klärung des heutigen prioritären Coaching-Ziels und die weitere Biographie- und Ressourcenarbeit. Das Kontaktnetzwerk wird analysiert, Kraftquellen und -personen werden identifiziert. Mit der Arbeit am weiteren beruflichen Weg werden



austauschen
&
weiterbilden
alle Events
auf einen Blick



WIR KÖNNEN
COACHING.
WELTWEIT.

&
VOR ORT
12 Stadt-Chapter
in
Deutschland

Die offene Community in Ihrer Nähe ...

Growing tomorrow's Coaching!

2021: 20 Jahre ICF Deutschland:

Das deutsche Chapter der größten weltweit vernetzten Coaching-Community mit über 39.000 Mitgliedern in 148 Ländern feiert Geburtstag.

International Coaching Week | 17.-23. Mai | #icw2021

Für alle: Hier treffen wir uns weltweit und virtuell rund um das Thema Coaching mit spannenden Events. Dabei sein, mitmachen!

coachingTAG | 11.-12. November

Der internationale Fach- & Publikums-Kongress der Branche: Top Speaker zu bedeutenden, herausfordernden Zukunftsthemen!

PRISM Award | 11. November

Verleihung des PRISM Awards Deutschland: Die Auszeichnung für exzellente Coaching-Angebote in Organisationen.

... national und international vernetzt.



gemeinsam erste Handlungsschritte erarbeitet. Selbstsicherer und motivierter, so das Ziel, geht der Mitarbeiter aus diesem Termin.

3. Coaching-Termin

Bausteine der Selbstreflexion, Selbstsicherheit und Aktivierung sowie Klarheit des Mitarbeiters in Bezug auf das weitere individuelle Vorgehen kennzeichnen diese Coaching-Einheit. So wird zuvor eingeholtes Fremdfeedback ausgewertet und es erfolgt ein tieferer Blick auf die erarbeiteten Lebenslinien. Das große Ziel besteht darin, den Mitarbeiter über die rationale Einsicht und emotionale Akzeptanz (Phasen 3 und 4) ins Handeln zu bringen. Individuell, je nach weiteren Optio-

nen, die der Mitarbeiter im Unternehmen hat, werden die Möglichkeiten des internen und externen Arbeitsmarktes geprüft. Es findet ein erster Abgleich zwischen den Wünschen und Kompetenzen des Mitarbeiters sowie dem Arbeitsmarkt statt. Je nach individuellem Bedarf des Mitarbeiters und unter Beachtung seines emotionalen Zustandes werden Bewerbungsunterlagen aktualisiert, unter Umständen bereits interne oder externe Vorstellungsgespräche vorbereitet und Themen der Selbstpräsentation vertieft.

4. Coaching-Termin (optional)

Dieser Termin zielt ganz konkret auf die Entwicklung der individuellen internen oder ex-

ternen Bewerbungsstrategie ab. Hierzu gehören u.a. die Fertigstellung der Bewerbungsunterlagen, die Selbstpräsentation inklusive der Erarbeitung des Elevator Pitches, die Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch und die Pflege der beruflichen Social-Media-Netzwerke. Dieser Prozessschritt umfasst neben reflexiven auch beratende Elemente. Mit dem dritten und optionalen vierten Termin sollen die Mitarbeiter befähigt werden, die Phase 4 des Veränderungsprozesses (emotionale Akzeptanz) langsam zu verlassen und in die handlungsorientierten Phasen einzutreten. Die Mitarbeiter werden ins Ausprobieren gebracht, um festzustellen, dass es tatsächlich möglich ist, wieder in ein erfülltes Berufsleben einzusteigen.



Individuelle Anpassung des Prozesses

Bei der Ausgestaltung der einzelnen Termine ist die Individualität des jeweiligen Mitarbeiters und seiner Situation zu beachten. Der exemplarisch skizzierte Prozessablauf über die drei bis vier Coaching-Termine ist vor jeder Session hinsichtlich der individuellen Passgenauigkeit auf die Bedürfnisse des einzelnen Mitarbeiters hin zu überprüfen. Anpassungen des Prozesses sollten im Ergebnis dessen eher die Regel als die Ausnahme sein.

Ein Coaching-Prozess kann im Einzelfall auch mehr Einheiten umfassen, sollte sich beispielsweise abzeichnen, dass ein weiterer Verbleib im Unternehmen in alternativer Position unter keinen Umständen möglich ist. Hier kann der Trennungsprozess durch den Coach professionell in weiteren Einheiten begleitet werden.

Abschlussrunde

Teamleiter, Mitarbeiter und Coach finden sich in diesem 60- bis 90-minütigen Termin zusammen, um den Coaching-Prozess abzuschließen. Dieser Termin kennzeichnet zudem die Auflösung des bisherigen Teams. So sind Abschiedsrituale auf beiden Ebenen, der des Teams und der des Coaching-Prozesses, vorgesehen. Der Termin soll den Teammitgliedern ein Gefühl des positiven Anerkenkens und idealerweise der Dankbarkeit für das, was gemeinsam über die Jahre im Team erreicht wurde, geben. Der Coaching-Prozess wird reflektiert. Am Ende entstehen im Erfolgsfall die Hoffnung auf einen individuellen Neuanfang und das Erkennen des individuellen Gestaltungsspielraumes. Alternativ, sollte ein gemeinsamer Team-Termin nicht mehr möglich sein, empfiehlt sich trotzdem ein Abschiedsritual. Dies kann beispielsweise ein individueller Brief der Führungskraft an den jeweiligen Mitarbeiter sein. Ein vertraulicher Feedback-Prozess zwischen Coach und Mitarbeiter schließt den Coaching-Prozess ab.

Wirkung des begleitenden Coaching-Prozesses

Das übergeordnete Zielbild der Begleitung kann folgendermaßen skizziert werden: Die

vertrauensvolle individuelle Coaching-Begleitung der Mitarbeiter und die Prozessabstimmung mit dem jeweiligen Teamleiter wandeln eine bedrückte Team-Atmosphäre, die möglicherweise von geringem Selbstwertgefühl der einzelnen Mitarbeiter gekennzeichnet ist, in ein *wertschätzendes und produktives Klima*. Es entsteht ein Umfeld, in dem sich die Betroffenen trotz „der Misere“ wieder als Menschen fühlen, aktiv im Geschehen agieren und nicht zum bloßen Zuschauer abgestempelt sind.

Ängste, die in diesen Konstellationen häufig auftreten, wie beispielsweise Existenz- und Verlustängste oder Angst vor dem Unbekannten, können überwunden werden. Zumindest können sie durch den Coaching-Prozess so weit gemildert werden, dass für die betroffenen Mitarbeiter mögliche Handlungsoptionen überhaupt erst erkennbar sind. Aus Angst entstehen weder Aktivität noch positive Bewegung. Mit dem Bewusstsein der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen, der beruflichen Ziele und Wünsche, der eigenen Werte und der Analyse des relevanten internen und ggf. externen Arbeitsmarktes sind Mitarbeiter in der Lage, sich auf neue Positionen im Unternehmen zu bewerben. In dem Fall spart sich der Arbeitgeber schmerzhaft Trennungsprozesse und das Geld für teure Aufhebungsverträge und folgende Neubesetzungen. Sollte intern keine weitere Beschäftigungsmöglichkeit bestehen, ist der Grundstein für einen fairen Trennungsprozess gelegt. Ggf. bildet der begleitende Coaching-Prozess den Auftakt für einen Outplacement-Prozess.

Es gibt Konstellationen, in denen der beschriebene Prozess schwer umsetzbar ist, beispielsweise im Rahmen von Unternehmensinsolvenzen. Die Darstellung des begleitenden Coachings bezieht sich in erster Linie auf Organisationen, die einen weiteren nachhaltigen Geschäftsbetrieb als Grundlage haben.

Literatur

» **Streich, R. K. (2016).** *Fit for Leadership*. Wiesbaden: Springer.

Die Autorin



Foto: Sabrina Stoßer, SmirkART

Als Führungskräfte- und Karriere-Coach begleitet Sandra Linnenbrügger Unternehmen und Privatpersonen in individuellen Veränderungsprozessen.

Es ist ihr Antrieb, Klienten zu befähigen, berufliche Entscheidungen mit Klarheit, Mut und Erfolg zu treffen. Ihre Fachkompetenz (Diplombetriebswirtin, langjährige Fach- und Führungskraft im Personalbereich, Psychologische Beraterin, zertifizierter Systemischer Coach, Trained Facilitator) verbindet sie in der Beratung mit Empathie und Optimismus.

www.linnenbruegger-coaching.de

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hannah-Arendt-Str. 34 | 49134 Wallenhorst | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Wallenhorst
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher i.S.d.P. und gemäß § 5

TMG: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur
Dr. Christopher Rauen (cr)
Alexandra Plath (ap)
Dawid Barczynski (db)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € 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.html

Konzeption & Gestaltung:

www.werdelwelt.info
Bild-Quellennachweis: Titelseite © WHYFRAME | S. 9 © Roman Samborskiy
S. 4, 22, 26 © alphaspirit.it | S. 4, 28 © rickyd | S. 5, 33 Min C. Chiu
S. 5, 38 © PopTika | S. 43 © This Is Me | S. 45 © Bilanol
S. 5, 49 © TierneyMJ | S. 51 © Gorodenkoff | S. 5, 54 © Photobac
S. 57 © SFIO CRACHO
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: FROMM GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
druckhaus@fromm-os.de | www.fromm-os.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: Der Blick von außen eröffnet neue Perspektiven und bringt frischen Wind, heißt es. Gilt das auch für digitale Coaching-Provider, die sich zwar mit Digitalisierungsprojekten auskennen mögen, aber in der Coaching-Branche oftmals Neulinge sind?

RAUEN: Solche Start-ups gibt es in vielen Branchen und es ist schwer, abzusehen, wie erfolgreich sie sein werden. Hinter großen Hoffnungen und Versprechungen steckt bei Start-ups nur eine zehnpromtente Wahrscheinlichkeit, ein tragfähiges Geschäftsmodell zu entwickeln. Die Coaching-Branche hat schon viele Angebote kommen und gehen sehen.

EBERMANN: Da es mittlerweile einige konkurrierende Start-ups dieser Art gibt, dürfte das vermutlich auch so bleiben. Es wäre zumindest sehr überraschend, sollten sich alle langfristig halten. Immerhin: Der Coaching-Markt scheint als recht vielversprechend zu gelten.

RAUEN: Das scheint offenbar so zu sein, wenn man sieht, welche Investments hier getätigt werden. Ich wage allerdings zu bezweifeln, dass die Branche groß genug ist, diese oftmals überzogenen Hoffnungen zu erfüllen.

EBERMANN: Also ist der Blick von außen mitunter auch realitätsverzerrend? Spannend

sind die Fragen, welches Modell sich am ehesten behaupten kann und ob jene Anbieter, die über Erfahrung in der Coaching-Branche verfügen, diesen Vorteil gegenüber ihrer Konkurrenz nutzen können.

RAUEN: Die Start-ups hoffen natürlich auf Skaleneffekte durch Digitalisierung. Das würde aber bedeuten, dass Coaching zu einem Massenprodukt wird. Und dieser Markt ist nicht nur margenschwach, sondern wird auch absehbar durch KI-Angebote belegt werden, welche nur von wirklich großen IT-Anbietern realisiert werden können. Da ist das Premium-Segment, welches erfahrene Anbieter auch digital besetzen könnten, schon deutlich attraktiver.

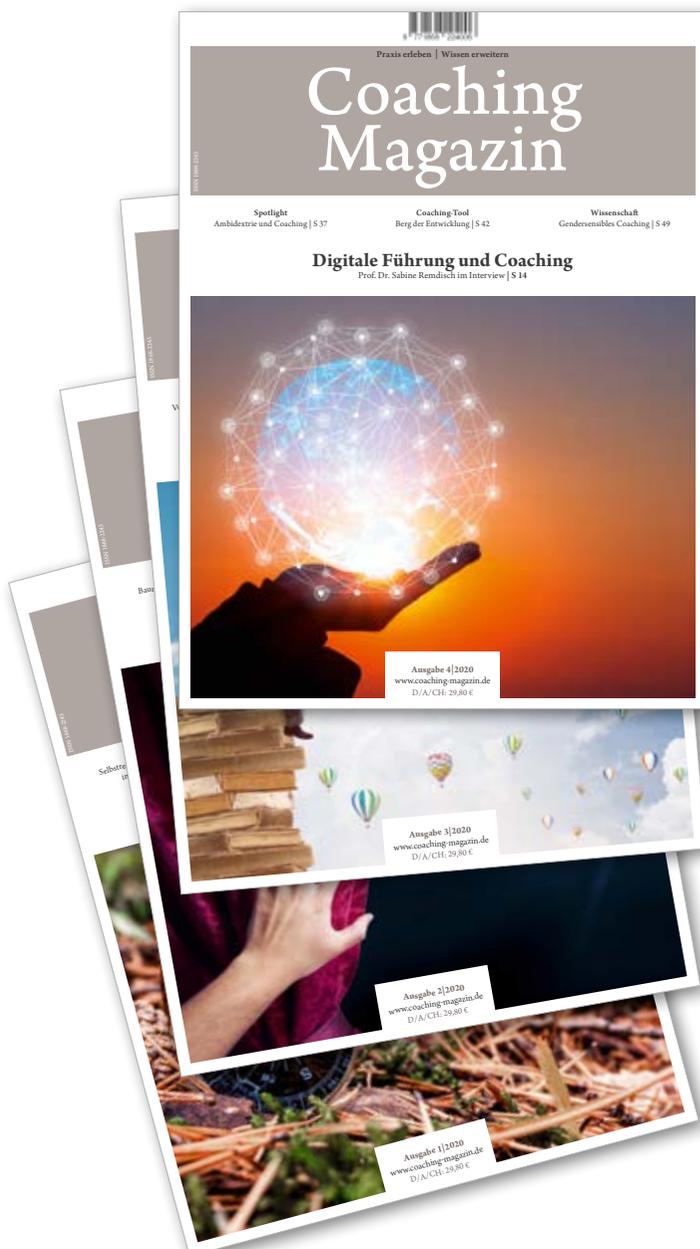
EBERMANN: Die Früchte hängen demnach hoch und es bleibt spannend, wer sich ausreichend strecken kann ...

RAUEN: Ja, es gibt Start-ups, die sich für Apple halten und glauben, die Coaching-Branche sei die Musikindustrie. Solche Fantasien sind vielleicht ein wenig zu ambitioniert. So oder so wird es spannend.

Coaching Magazin

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 29,80 €
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: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

Jetzt das Abo online bestellen
www.coaching-magazin.de/abo



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten