



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen kompakt
Boreout-Coaching | S 9

Konzeption
Nachlass-Coaching | S 20

Wissenschaft
Copreneur-Coaching | S 49

Experten coachen – im Spannungsfeld von Autonomie und Steuerung

Dr. Joey-David Ovey im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2022
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €



On becoming a Coach

Über den Reifungsprozess eines Coachs

Von Dr. Wolfgang Krahe & Heinz-Jürgen Weigt

Coaches sollten einen lebenslangen Wachstums- und Werdensprozess durchlaufen, um zu immer professionelleren Reflexionspartnern ihrer Klientinnen und Klienten zu werden. Wie dieser Weg aussehen kann und was es dazu braucht, wird im Folgenden beschrieben. Anlass und Erfahrungshintergrund ist eine Reflexion der Autoren angesichts ihres 75. Bridging-Seminars. Seit über 14 Jahren begleiten sie Menschen – darunter auch Coaches – dabei, ihre Professionalität zu erhöhen, indem sie sich als Personen weiterentwickeln.

Das Leben eines Coachs ist vergleichbar mit einer lebenslangen Pilgerschaft. Das immerwährende Ziel dieser Reise ist die Begegnung mit dem Klienten auf einem immer tiefer werdenden existenziellen Niveau. Auf diesem Weg ist ein Coach stets neuen Schwellensituationen ausgesetzt, deren Überwindung ihn als Mensch immer weiter differenziert, im Sinne eines initiatischen – inneren – Weges. Um diesen zu bewältigen, bedarf es eines ständig wachsenden Wissens um die Prozesse, denen er begegnet. Noch wichtiger aber ist, dass er durch Selbsterfahrung immer tiefer begreift, wer er ist, sodass er seinen Klienten als *gefestigte Persönlichkeit* begegnen kann. Dies erleichtert es ihm, mit den diversen Anliegen seiner Klienten umgehen und seine Erfahrungen einbringen zu können. Der folgende Aufsatz versucht, diesen Wachstums- und Werdensprozess zu beschreiben.

Lebensenergie und Coaching

Coach zu sein, bedeutet nach Einschätzung der Autoren nicht nur lebenslanges Lernen – das ist selbstverständlich. Es bedeutet auch einen *lebenslangen Reifungsprozess*. Daher soll in diesem Aufsatz für Coaches beschrieben werden, wie sich der Entwicklungsprozess eines Coachs über die Jahrzehnte seiner Tätigkeit darstellt und was sich als hilfreich erwiesen hat, um diesen persönlichen Prozess zu unterstützen.

Die meisten Menschen kennen das Erlebnis, sich durch ein Problem blockiert zu fühlen. Sie meinen damit, dass der freie Fluss ihrer *Lebensenergie* – im Kern könnte man auch von Handlungsfähigkeit sprechen – durch das Problem oder eben auch durch menschliche Unreife blockiert ist. Umgekehrt kennt jeder das Gefühl der Erleichterung oder gar Erlösung, das dann entsteht, wenn eine Schwelle überschritten ist und plötzlich deutlich mehr Energie zur Verfügung steht.

Der Werdensprozess als Coach bedeutet, ...

- » die eigenen, auch abgewehrten, aber authentischen Gefühle soweit kennenzulernen, dass sie in meinem Bewusstsein verfügbar sind, und ich sie daher in die Arbeit einbringen kann.

- » die Welt mit den Augen des Anderen zu sehen, also auch mich selbst im Anderen zu erkennen, was die Grundlage wahrer Empathie ist.
- » angemessener und leichter mit Problemen des Lebens umzugehen, was, wie Rogers (2021) betont, eine Frage meiner Bewusstheit ist, deren Breite das Spektrum an Lösungsmöglichkeiten, das mir zur Verfügung steht, wesentlich beeinflusst.

Es geht darum, eigene oder bei Klienten verschüttete bzw. blockierte Lebensenergie in Fluss zu bringen. Dieser Aspekt fokussiert die *Lebenskraft* als den zentralen Bezugspunkt von Coaching. Unsere Vitalität ist im Laufe unseres Lebens vielen Wandlungen unterworfen, die uns letztlich zu dem reifen lassen, was wir heute sind (Krahé & Weigt, 2019).

Der Reifungsprozess eines Coachs

Die eigentliche Aus- und Weiterbildung eines Coachs beginnt ausnahmslos schon lange vor seiner tatsächlichen Ausbildung. Auf unterschiedlichem Niveau fühlen sich manche berufen, ihre eigentliche berufliche Biografie zu verlassen, um andere dabei zu unterstützen, ihren professionellen Werdegang besser zu bewältigen. Irgendwann absolviert jemand dann eine Ausbildung, die je nach theoretischer Fundierung sehr verschieden sein kann, und er hat dann, wenn er Glück hat, Gelegenheit, das Gelernte anzuwenden. Gerade Coaches in einem frühen Stadium ihrer Tätigkeit profitieren dann von Tools, die sie in der Ausbildung gelernt haben. Diese Tools schaffen das beruhigende Gefühl, für eine Vielzahl von Coaching-Prozessen gerüstet zu sein. Sie helfen, die Stunden zu strukturieren, und erlauben es oft, sich selbst Identität und Kompetenz zu attribuieren. Mitunter sind sie aber auch so etwas wie Stoßgebete angesichts erlebter Ratlosigkeit.

Viele (auch gute) Coaches arbeiten stets mit einem Gefühl der *Unsicherheit*, weil sie aus Erfahrung wissen, dass ihr Lernprozess niemals zu einem Ende kommen wird und dass sie ihre Aufgabe immer nur im Rahmen ihres aktuellen Bewusstseinsstandes erfüllen können. Dies ist die Quelle jener Demut, die die unbedingte

Voraussetzung dafür ist, dem Klienten achtsam und frei von Überheblichkeit zu begegnen.

Ab dem Eintreten in das Berufsleben als Coach werden alle versuchen, die jeweils neuen Überlegungen zu Coaching-Methoden mitsamt theoretischer Grundlegung aufzunehmen und zu integrieren. Fast alle beschäftigen sich mit aktuellen Denkmodellen zu Themen wie Organisationsentwicklung, Agilität, New Work etc. Alle bemühen sich um die eigene Anpassung, mindestens jedoch um die Auseinandersetzung mit dem intellektuellen Mainstream.

Während sie das über Jahre tun, merken manche, dass ein Coach mehr ist als die Verkörperung von Seriosität und technischem State of the Art. Sie spüren, dass sie mit ihren Klienten immer tiefere Ebenen berühren, die sie faszinieren, oft beunruhigen und verunsichern. Sie erkennen einfach, dass Coaching auch verlangt, menschlich dahin zu reifen, immer anspruchsvollere, existenzielle Themen berühren zu können. Ein Generationswechsel im Unternehmen z.B. ist niemals allein dadurch bewältigt, einen fairen Vertrag abzuschließen. Trennungsprozesse auch im Privatleben der Klienten fordern den Coach in seiner eigenen Fähigkeit, loszulassen, Veränderungsprozesse anzunehmen und diese möglichst angstfrei im Dienste des Klienten zu tragen.

Man könnte etwas pathetisch sagen, nach der Ausbildung ist der Absolvent zwar *nominell* ein Coach, aber erst im Laufe seines weiteren Lebens *reift er wirklich zum Coach*. Dieser Prozess der Reifung, der sowohl der intellektuellen wie emotionalen Differenzierung dient, ist nach Auffassung der Autoren der wesentlichste Aspekt an Fortbildung bzw. Fortentwicklung, die ein Coach braucht.

Existenzielle Entwicklung des Coachs

Das ist natürlich auch ein moralischer Aspekt. Der Coach schuldet es dem Klienten, auf dem neusten Stand der Coaching-Expertise zu sein. Viel wichtiger aber ist, dass es hier um die *existenzielle Entwicklung des Coachs selbst* geht. Das bedeutet insbesondere, erlebte Konflikte im eigenen Leben zu integrieren. Nicht zuletzt be-



deutet es aber auch, die tiefen Prozesse, mit denen die Klienten ihre Coaches konfrontieren, angstfrei annehmen zu können und dadurch ein *breiteres persönliches Potenzial* zu entwickeln, von dem weitere Klienten profitieren.

Häufig wird vergessen, wie sehr der Coach selbst in seiner Persönlichkeit zumindest belastet – wenn nicht gar gefährdet – ist. Grund sind die teilweise hochkomplexen psychodynamischen Prozesse des Klienten, die oft weit unter der Bewusstseins-ebene stattfinden. Das klassische Beispiel ist das, was Kernberg (1989) projektive Identifikation nennt. Dies bedeutet, dass der Coach damit rechnen muss, Projektionen und Konflikte des Klienten ins eigene Selbst aufzunehmen und dort auszuagieren. Mancher Streit mit dem Ehepartner im Gefolge eines Coaching-Prozesses hat hier seine Ursache.

So betrachtet kann man das Leben eines Coachs als initiatischen Weg sehen. In der Regel zeichnet sich eine Coach-Biografie dadurch aus, dass Coaches immer wieder an Bewusstseins- und Erkenntnisschwellen gelangen, jenseits derer das, was wir unter Coaching verstehen, eine Tiefung erlangt (Krahé & Weigt, 2019a).

Letztendlich kann man den beschriebenen Pfad so deuten, dass sich bis zum Ende des Weges immer wieder Türen öffnen, die dem Leben erlauben, breitere Erkenntnisse zu erlangen und Lebensenergie fließen zu lassen, die vorher zwar existierte aber nicht die Freiheit hatte, sich zu verwirklichen.

Dieser initiatische Weg, auf dem Coaches immer besser begreifen können, wer sie sind und was sie tun, ist natürlich *keine Fortbildung*, die in einigen Monaten abgeschlossen werden kann. Er ist, wie erwähnt, ein *lebenslanger Prozess*. Insbesondere bei Engpässen und eigenen Krisen, nicht selten mit Burn-out-Charakter, kann es hilfreich sein, sich Unterstützung anderer Coaches zu suchen. Natürlich gibt es unzählige Wege, diesen inneren Prozess zu bewältigen.

Auf dem Weg sein – zwei Entwicklungsebenen

Um einen einfachen Kompass für die Unterschiede in den fachlichen und persönlichen Entwicklungswegen eines Coachs zu haben, kann das allseits bekannte *Eisbergmodell* herangezogen werden, das im Wesentlichen die *bewusste Sachebene* und die *vor- oder unbewusste Beziehungsebene* benennt. In Ergänzung dazu erscheinen Gedanken von Wilber (2002), die ähnlich wie bei Rogers die Entwicklung des Bewusstseins im Fokus haben, wesentlich. Auch hier kommen beide Entwicklungsebenen vor. Zudem führt Wilber je Ebene eine individuelle und eine soziale/kollektive Seite ein, sodass sein Modell vier Quadranten erhält. Entscheidend sind die folgenden zwei Erkenntnisse von Wilber (ebd.):

1. Wachstum bedeutet auf der Sachebene ein stetiges Lernen. Die fachliche Expertise des Lernenden wird größer. Auf der Beziehungsebene bedeutet es die Zunahme von Bewusstheit hinsichtlich dessen, was

die eigene Person ausmacht, wie sie in Beziehungen wirkt etc.

2. Beide Ebenen, alle vier Quadranten, leisten einen Beitrag zur Entwicklung von Persönlichkeit.

Beide Ebenen gehören zum Entwicklungsprozess eines Coachs. Aus tiefem Erleben kann ein bewusstes Verhalten entstehen, von dem Klienten profitieren können, sofern es in Verbindung mit fachlicher Coaching-Expertise zur Verfügung gestellt wird. Es ist die Voraussetzung für die von Rogers (2021) benannte *Kongruenz*, die uns als Individuen – gerade in einer helfenden Beziehung – als wahrhaftig, aufrichtig und vertrauenswürdig beim Gegenüber erscheinen lässt.

Lernen

Wie in allen anderen Feldern beginnt die erste Orientierung auch beim Beruf des Coachs durch Aufnahme von Informationen. Die Vielfalt an Weiterbildungen ist gewaltig. Auch das Themenspektrum ist riesig. Manche Ausbildungen schließen nach zwei Wochenenden mit einem Zertifikat ab, andere dauern Jahre. In der Ausbildung lernt der Coaching-Anfänger Techniken und Tools kennen, die recht schnell gefühlte Handlungsfähigkeit vermitteln und die oft in ihrer Wirkung eindrucksvoll erscheinen. Viele beschäftigen sich dann z.B. mit systemischem Denken, was für manche eine echte Neuorientierung in der Betrachtung von Prozessen in Unternehmen sowie Teams und auch beim einzelnen Individuum ermöglicht. Für viele ist das auch eine erste Selbsterfahrung, weil sie merken, dass sich ihre Sicht auf Menschen, Beziehungen und Organisationen weiterentwickelt. Dieser Teil des Lernprozesses führt entlang an einer Reihe äußerlich definierbarer Schwellen. Man kann also sagen, dass die Professionalisierung eines Coachs in Richtung eines zunehmenden Wissens verläuft. Der Coach hat mehr Spanne, mehr sichtbares Knowhow.

Eine Frage, die sich von vornherein unabwendbar stellt, ist jene nach der *Passung der Person zur Rolle als Coach*. Ist er gefestigt genug, um Entwicklungen zu nehmen, die den Reifungsprozess eines Coachs zu einem Menschen, der zunehmend in der Lage ist, seinen Klienten auf

einem tiefen existenziellen Niveau zu begegnen, lebenslang aufrechterhalten?

Wachsen

Spätestens hier kommen die mehr inneren, primär unsichtbaren Aspekte zum Tragen. Wie weit ist jemand in der Lage, wirklich empathisch zu sein, d.h., mit seinem Gegenüber wirklich und für beide Seiten spürbar in *Resonanz* zu treten? Hier stellt sich immer weniger die Frage der fachlichen Breite, es geht um Tiefe oder auch um Reife. Damit die vielzitierte Chemie zwischen Coach und Klient stimmen kann, ist es unabdingbar, mit einer Person in Resonanz zu treten und offen für eine Begegnung zu sein.

An dieser Stelle ändert sich die Art der Fortbildung eines Coachs erheblich. Hier geht es um Prozesse, die als fachliche Themen nur unzureichend operationalisierbar sind. Es geht um eine Erlebnisform im Augenblick, in dem es dem

Coach gelingt, eine tragfähige Beziehung, eine für den Klienten sichere Begegnung ohne Bewertung herzustellen. Der Coach ist jetzt in der Lage, hinter seine Methoden zu treten und loszulassen.

Klienten spüren das in der Weise, dass sie sich wirklich gesehen und verstanden fühlen. In diesen Momenten ist der Coach ein spürbar authentischer und ehrlicher Begleiter und Reflexionspartner. Gerade diese spürbare Begegnung im Jetzt vermittelt dem Klienten die Sicherheit, die nötig ist, abgewehrte, bedrohliche und abgespaltene Aspekte seiner Seele zu offenbaren, die bis dahin aus unterschiedlichen Gründen in ihm verborgen waren. So kann er dann beispielsweise aus seinem „Shutdown“, wie Porges (2021) es nennt, heraustreten und einen konstruktiveren Zustand annehmen.

Wenn Klient und Coach dies spüren, wird es ganz einfach, zu entscheiden, ob ein gemeinsamer Prozess Sinn ergibt. Sinnvoll ist

ein Prozess immer dann, wenn er geeignet ist, das Erlebnisspektrum und damit die Problemlösungskompetenz des Klienten zu erweitern. Hier ist der Coach, wenn überhaupt, nur nebenbei Berater. Er hilft beim Wachsen.

Die Brücken im Coaching

Mehr oder weniger bewusst gehören diese Prozesse zu jedem wirklich effizienten Coaching. Für einen Coach ist es ein großer Gewinn, über sein fachliches Wissen hinaus den „energetischen“ Prozess, der beim Coaching immer stattfindet, in sein Bewusstsein zu lassen. Folgende Brücken als Zugang zum eigenen Wachstumsprozess haben sich in der Praxis als nützlich erwiesen.

Brücke zu sich selbst

Wachsen ist *Bewusstwerdung*. Für die Arbeit in helfenden Beziehungen – so auch als Coach –

ICF
Germany
Charter Chapter



**DIVERSITY
INSPIRATION**



**STADT
CHAPTER**

EMPOWERING THE WORLD THROUGH
COACHING.



INTERNATIONAL COACHING FEDERATION
**PRISM
Award**
ICF DEUTSCHLAND



Social Impact Festival



**VIRTUAL
EDUCATION**



PODCAST

**ZERTIFIZIERUNGS
CHALLENGE**

für Coaches



ist es wesentlich, innere Blockaden zu erkennen, also die Fragen zu beantworten: Welche Tabus und Hindernisse sind in mir? Was vermeide ich? Wie gehe ich mit meiner Ambivalenz zwischen Autonomie und Abhängigkeit bzw. Nähe und Distanz um?

» Wer bin ich bei meiner Arbeit wirklich?

Brücke zum Anderen

Mit seinem Anliegen kommt ein Klient zum Coach, weil er hofft, in diesem einen geeigneten Reflexionspartner zu finden. Er wünscht sich, dass der Coach ihm eine vertrauenswürdige und vor allem sichere Beziehung anbieten kann, in der er die Erfahrung machen kann, angenommen zu sein, ohne bewertet oder gar verurteilt zu werden. Die wichtigste Frage lautet, wie weit der Coach in der Lage ist, die Zumutung der *inneren Prozesse des Klienten angstfrei und während anzunehmen*. Jeder Coach, egal wie erfahren er ist, hat in dieser Hinsicht auch Grenzen. Diese zu kennen, ist für den Coach ein wichtiger Schutz, für den Klienten etwas, worauf er sich verlassen können muss.

» Der wichtige Schlüssel zum Klienten ist dessen Erlebnis, mit seinen Sorgen und existenziellen Fragen für den Coach aushaltbar und akzeptabel zu sein.

Literatur

- » **Kernberg, O. F. (1989).** *Innere und äußere Realität*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Krahé, W. & Weigt, H.-J. (2019).** Wie Coaching vitalisieren kann. In W. Filbert, B. Fildhaut, G. Happich et al. (Hrsg.), *Coaching im Mittelstand* (S. 143–162). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- » **Krahé, W. & Weigt, H.-J. (2019a).** *Lebensschwelen*. Bielefeld: Fischer & Gann.
- » **Porges, S. W. (2021).** *Die Polyvagale Theorie*. Lichtenau: G.P. Probst.
- » **Rogers, C. R. (2021).** *Entwicklung der Persönlichkeit*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Wilber, K. E. (2002).** *Eros, Kosmos, Logos*. Frankfurt: Fischer.

Brücke zum Ganzen

Im Business-Coaching sind sicher die Vertragsbedingungen und Umstände zu berücksichtigen. Doch beim Wachstum geht es eher um unausgesprochene, unbewusste *Normen und Werte*. Wie weit sind wir in der Political Correctness gefangen? Gibt es Bedrohungen für meine Arbeit, kann ich wirklich unparteiisch sein? Können meine Basis, meine Reputation, meine Werte bedroht sein?

» Wie sicher bin ich in Familie, Business und Gesellschaft verankert?

Resümee

Der hier geschilderte, lebenslange Prozess des Coachs, ist dadurch gekennzeichnet, sich selbst als Coach und die Klienten erfahren zu

lassen, was sie als Menschen ausmacht. Mit dieser Bewusstheit ist es dann im nächsten Schritt möglich, eine Passung zwischen den erlernten und im Alltag verwendeten Methoden herzustellen, diese mit ganzer, neuer Kraft und Identität zu füllen, somit leichter zu arbeiten und zu leben.

Der Beruf des Coachs ist für viele Menschen attraktiv. Die Entscheidung, Coach zu werden, kann sehr unterschiedliche Motivationen haben und sie kann richtig oder falsch sein, worauf hier aber nicht weiter eingegangen werden soll. Coaching-Interessierte und -Einsteiger sollten sich jedoch keinesfalls der Illusion hingeben, mit dem erfolgreichen Abschluss einer entsprechenden Ausbildung „fertiger“ Coach zu sein. Hiermit täten sie weder ihren Klienten noch sich selbst einen Gefallen.

Die Autoren



Foto: Brigitta Leber

Dr. med., Dipl.-Psych. Wolfgang Krahé ist Facharzt für Neurologie, Psychiatrie und Psychosomatische Medizin in eigener Praxis. Als Senior Coach (DBVC, IOBC und BDP) sowie als Supervisor (DGSv) begleitet er seit vielen Jahren mittelständische Unternehmen und Unternehmer. Sein besonderes Interesse gilt der Weiterentwicklung von Menschen in Einzelsitzungen und in Seminaren, gemeinsam mit Heinz-Jürgen Weigt.

www.bridge-into-life.de
www.coachdb.com/de/coach/wolfgang-krahe.html



Foto: Brigitta Leber

Dipl.-Ing. Heinz-Jürgen Weigt war nach seinem Ingenieur-Studium im Management und der Geschäftsführung verschiedener mittelständischer Unternehmen tätig. Diese Erfahrung stellt er nun als Senior Coach (DBVC, IOBC) mittelständischen Unternehmen zur Verfügung. Sein besonderes Interesse gilt der Unterstützung von Unternehmerfamilien sowie deren Führungskräften. Er moderiert den offenen DBVC-Salon gemeinsam mit Christine Moscho und führt kollegiale Bewerbergespräche für den DBVC durch.

www.bridge-into-life.de
www.coachdb.com/de/coach/heinz-juergen-weigt.html

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | 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: Osnabrück
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)
Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 74,80 € 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.benschulz-partner.de

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Vitalii Vodolazskiy | S. 9 © Prostock-studio
S. 10 © Daniel Hoz | S. 4, 20 © Olivier Le Moal | S. 23 © Miha Creative
S. 4, 26, 28 © Halpoin | S. 5, 31, 34 © SPIO CRACHO | S. 36, 38 ©
tomertu | S. 40 © ASDF_MEDIA | S. 42 © bizvector | S. 5, 44 © Jirsak |
S. 47 © Alexander Supertramp | S. 5, 49, 52 © Black Salmon | S. 5, 54 ©
KieferPix | S. 56 © sondem | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.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: Die durchschnittlichen Gehälter der DAX-Vorstände sind laut eines aktuellen Berichts u.a. der TU München auf das 53-Fache des Durchschnittsgehalts der Mitarbeitenden gestiegen. Was macht eine solche Entwicklung mit einer Gesellschaft?

RAUEN: Das hängt stark an den kulturellen Prägungen der Gesellschaft und da gibt es deutliche Unterschiede. In den USA würde man eher für diesen Erfolg bewundert und zur Identifikationsfigur werden. In Deutschland ist hingegen ein gewisses Understatement wichtig. Wirtschaftlichen Erfolg zu zeigen, gilt tendenziell als „Protzerei“. Wer zu sichtbar aus der Norm hervorsteht, wird zwar auch zunächst bewundert, z.B. erfolgreiche Sportler oder auch bekannte Manager. Aber anschließend werden solche Personen auch gerne öffentlich kritisiert. Nach dem Motto: „Das kann ja nicht mit rechten Dingen zugehen.“

EBERMANN: Es wird dann gerne von einer „Neiddebatte“ gesprochen. Dennoch ist die Frage legitim, wie viel Auseinanderdriften unsere Gesellschaft verträgt. Die Friedrich-Ebert-Stiftung stellte schon vor Jahren in einer Studie einen Zusammenhang zwischen einem sinkenden Vertrauen in die Demokratie und einer wachsenden sozialen Ungleichheit fest.

RAUEN: Es ist verständlich, dass Menschen ohne echte Perspektive, Zweifel daran haben, dass die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft noch fair sind. Und das verstärkt sich, wenn andere scheinbar bevorzugt werden. Eine Demokratie sollte daher immer Möglichkeiten aufzeigen, weiterzukommen. Wenn man sich aber anschaut, wie wenig Personen tatsächlich über 50-fach vom Durchschnittsgehalt entfernt sind, muss auch klar gesagt werden, dass das eher etwas mit Wahrnehmung zu tun hat. Z.B. haben die Bestverdiener im Fußball Millionen Fans, ohne dass eine gesellschaftliche Spaltung moniert wird.

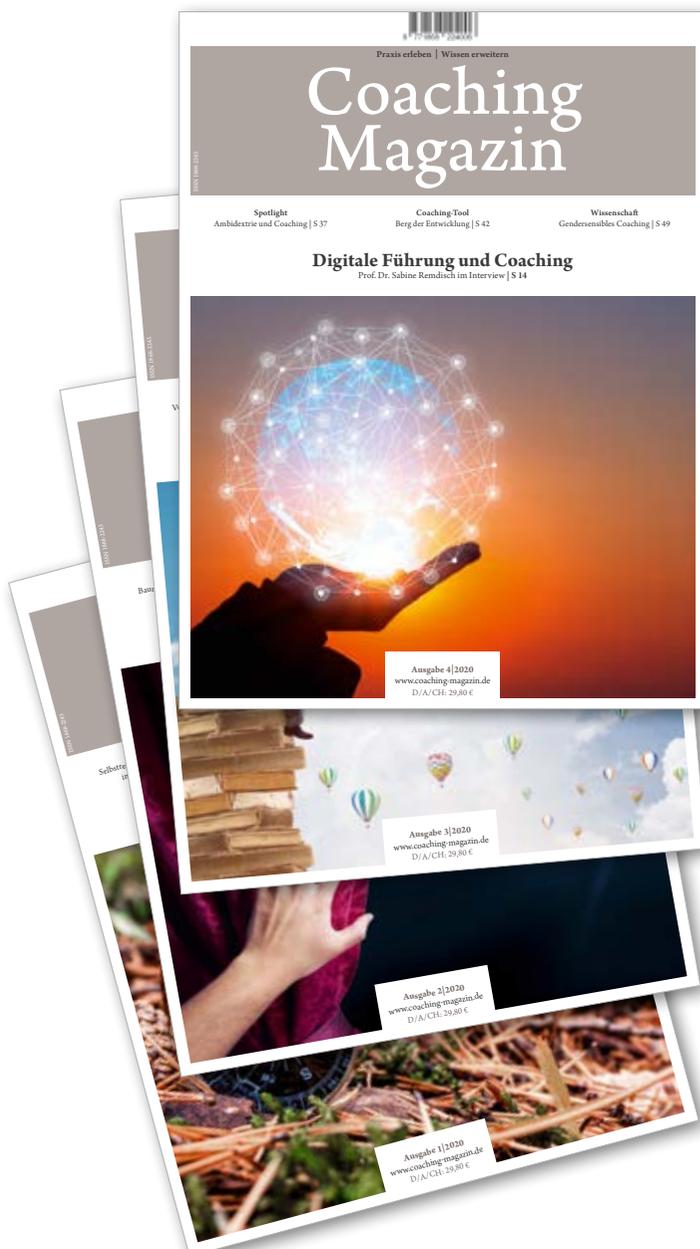
EBERMANN: Viele Menschen lieben Fußball. Da ist man wohlwollender. Ungleichheit ist aber nicht nur eine Frage von Wahrnehmung. Deutschland weist im OECD-Vergleich eine starke Undurchlässigkeit nach oben auf. Will man faire Rahmenbedingungen schaffen, muss sich dies ändern.

RAUEN: Das stimmt, mangelnde Aufstiegschancen sind ein deutliches Zeichen für dysfunktionale Rahmenbedingungen. Leistung muss sich lohnen, nicht „Abzocke“ – ansonsten muss man sich wirklich Gedanken um die Zukunft einer Gesellschaft machen.

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: 74,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 84,80 € 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