



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 €



Copreneur-Coaching

Erholungsförderung und Burn-out-Prävention für Unternehmerpaare

Von Dr. Christine Busch & Romana Dreyer

Klein- und mittelständische Betriebe werden häufig von Lebenspartnern geführt. Ihre private und geschäftliche Beziehung in Einklang zu bekommen und eine zufriedenstellende Work-Life-Balance zu etablieren, stellt für viele Unternehmerpaare durchaus eine Herausforderung dar. Hier kann Coaching wirksam ansetzen, wie die im Folgenden vorgestellte Forschung und das eigens entwickelte Konzept des Copreneur-Coachings zeigen.

Copreneurs sind Paare, die gemeinsam ihr eigenes Unternehmen führen. Sie sind in einer Geschäfts- und Paarbeziehung zugleich. Ihr Leben weist kaum existierende Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben auf. Copreneurs von Kleinunternehmen (KU) erleben zudem hohe Belastungen durch die Konzentration vieler Aufgaben beim Inhaber bei gleichzeitig geringen organisationalen Ressourcen wie z.B. Unterstützung durch Führungskräfte. In der Regel fehlen Möglichkeiten zum Delegieren rechtlicher oder personalpolitischer Aufgaben, deren Bewältigung häufig weit über die Kompetenz der Copreneurs hinausgehen. Die Allgegenwärtigkeit des Betriebs kann das Eintreten in Phasen der Erholung, insbesondere des Abschaltens von der Arbeit, erschweren. Studien weisen auf ein erhöhtes Burn-out-Risiko für Inhaber von KU hin (Fernet et al., 2016). Burn-out zeigt sich insbesondere in dem Gefühl der emotionalen Erschöpfung. Ein erfolgreiches Management der Schnittstelle der verschiedenen Lebensbereiche ist nicht nur für das eigene Wohlbefinden und die Beziehungsqualität von Bedeutung, sondern hat sich auch für den Betriebserfolg als wichtig gezeigt (z.B. Michael-Tsabari et al., 2020).

Strategien für eine ausgeglichene Work-Life-Balance

In einer qualitativen Interviewstudie mit erfahrenen Inhaberpaaren mittleren Alters im Handwerk wurde exploriert, wie Copreneurs trotz entgrenzter Lebensbereiche und ihrer Schwierigkeiten, von der Arbeit abzuschalten, zu Erholung und einer zufriedenstellenden Work-Life-Balance (WLB) kommen (Dreyer & Busch, 2021). WLB umfasst die Zufriedenheit damit, dass Anforderungen, die sich aus verschiedenen Lebensbereichen ergeben, gut erfüllt werden. Des Weiteren sollten für eine zufriedenstellende WLB belastende und erholsame Aktivitäten zur Wiederherstellung von Ressourcen ausgeglichen sein (Syrek et al., 2011). Das beinhaltet Pausen bzw. Ruhephasen während und außerhalb der Arbeit sowie Freizeit- und Entspannungsaktivitäten. Eine Trennung von Lebensbereichen ist generell förderlich für die Zufriedenheit mit der WLB und erleichtert das Eintreten in Phasen der

Erholung (z.B. Abschalten von der Arbeit). Sind Paare durch ihre Arbeit verbunden, wie es bei Copreneurs der Fall ist, können sich die Partner gegenseitig in ihrer Erholung sehr gut unterstützen (Park & Haun, 2017).

Proaktive, zielgerichtete Strategien für eine zufriedenstellende WLB nennen sich auch WLB-Crafting-Strategien. Die Forschung unterscheidet *wertbasierte Haltungen* zur WLB (kognitive Strategien) wie z.B. die Einstellung, ein sportliches Leben führen zu wollen, von *physischen Strategien* wie z.B. den Ansatz, wöchentlich einen festen Sporttermin einzuplanen, und *Strategien, die die sozialen Beziehungen im Fokus haben*, wie z.B. den Partner am Freitagmorgen zu bitten, einem den Rücken freizuhalten, damit man konzentriert arbeiten kann. (Sturges, 2012)

Die befragten Copreneurs berichteten, individuelle und gemeinsame physische und kognitive Strategien einzusetzen, um Grenzen zwischen den Lebensbereichen zu setzen. Sie tun das z.B., indem sie ein Überschwappen, das sogenannte Spillover, von Belastungen und Rollenvermischung vermeiden. So berichteten Paare, dass sie nach 19 Uhr oder am Wochenende nicht über die Arbeit reden. Andere nutzen bewusst den Spillover von Ressourcen, z.B. die Unterstützung durch den Partner. Die Copreneurs berichteten zudem, dass sie neben der gezielten Segmentierung und Integration der Lebensbereiche auch Erholungsinseln gestalten. Dadurch können ressourcenschonende und gewinnbringende Erfahrungen ermöglicht werden. Der Partner kann als Gatekeeper fungieren und die Inseln des anderen Partners unterstützen. Frauen betonten die Bedeutung von Gesundheit und Erholungszeiten im Sinne kognitiven WLB-Craftings. Vor allem die weiblichen Copreneurs berichteten von ihren Bemühungen, gemeinsame Erholungszeiten zu schaffen.

Gemeinsames bzw. dyadisches Crafting zeichnet sich durch geteilte Ziele, gemeinsame Entscheidungsfindung und gegenseitige Unterstützung aus. Die Gestaltung von erleichternden Faktoren, z.B. eine Kultur im Betrieb zu schaffen, die zum Konzept der WLB des Paares passt, unterstützt die Zielverfolgung. Im

Vergleich zu individuellen Crafting-Strategien enthalten *dyadische Strategien* zusätzlich ein *beziehungsförderliches Element*. Denn die Paare erarbeiten gemeinsam Lösungen und verbringen möglicherweise auch vermehrt Zeit miteinander, wenn sie geteilten Freizeitaktivitäten nachgehen, indem sie z.B. einen Tanzkurs besuchen, und sich ermutigen, die gemeinsam aufgenommenen Aktivitäten aufrechtzuerhalten. Die soziale Unterstützung des Partners bei der Arbeit und in anderen Lebensbereichen scheint eine *Schlüsselressource* bei der Gestaltung von (gemeinsamen) Erholungsmöglichkeiten, die zu einer zufriedenstellenden WLB beitragen, zu sein.

In einer Tagebuchstudie mit 41 Paaren, die über fünf Tage lief, wurde die individuelle Gestaltung gemeinsamer Erholungszeit als eine WLB-Crafting-Strategie bei Copreneurs untersucht (Dreyer & Busch, 2022). Zudem wurde untersucht, ob die Strategien durch die Erholung am Morgen beeinflusst werden. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die individuellen Bemühungen um gemeinsame Quality Time positiv auf die eigene WLB auswirken, aber nicht auf die des Partners, sowohl bei den Männern als auch bei den Frauen. Es liegen jedoch auch geschlechtsspezifische Effekte vor: Ausschließlich wenn die männlichen Partner sich morgens erholt fühlen, berichten beide, dass sie sich an diesem Tag für mehr gemeinsame Quality Time engagieren. An Tagen, an denen die Männer Engagement berichten, verringert sich die erlebte WLB bei den weiblichen Copreneurs. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass die Paare ihre wertvolle gemeinsame Zeit besser organisieren könnten, sowohl im Interesse ihrer privaten Beziehung als auch ihres Geschäfts.

Konzept des Copreneur-Coachings

Im Coaching können Copreneurs durch Reflexion eine Haltung entwickeln, die neben dem Streben nach beruflichem Erfolg auch die Selbstfürsorge beinhaltet. Ziel ist es, dass Unternehmerpaare die Gestaltung der Erholung und WLB ähnlich strategisch und proaktiv angehen, wie sie es bei der Bewältigung beruflicher Herausforderungen tun.

In diesem Sinne bietet das Copreneur-Coaching einen strukturierten Rahmen, nicht nur für die Reflexion aktueller Herausforderungen und Bedürfnisse und für die Willensbahnung zu mehr Selbstfürsorge, sondern auch zur Aktivierung von Ressourcen für die Entwicklung und Erprobung von WLB-Crafting-Strategien. Das Copreneur-Coaching zielt darauf ab, das Abschalten von der Arbeit als zentrale Erholungserfahrung und die Zufriedenheit mit der WLB zu steigern, und es dient der Burn-out-Prävention (Busch & Dreyer, 2020). Die Entwicklung, Erprobung und Evaluation dieses Konzepts erfolgte transdisziplinär in einem Verbundprojekt, finanziert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF).

Paarsetting

Paarforscher zeigen auf, dass Paare darauf bedacht sind, gemeinsame Aufgaben und Projekte zu übernehmen, um die gegenseitige Instrumentalität für eine funktionierende Partnerschaft zu gewährleisten (Orehek & Forest, 2016). Ein Copreneur-Coaching stellt ein

solches Projekt dar. Es werden Unternehmer erreicht, die sich alleine nicht in ein Coaching begeben würden, es aber für ihren Partner tun.

Für ein Paarsetting spricht zudem, dass Lebenspartner generell eine große Rolle einnehmen, wenn es um Verhaltensänderung geht (Nowack, 2017). Bei der Gestaltung der Erholung von der Arbeit und der WLB spielen die Partner der Copreneurs, deren Lebensbereiche kaum zu trennen sind, eine entscheidende Rolle. Die Partner geben sich während des Coachings ungeteilte gegenseitige Aufmerksamkeit. Der Coach fordert zur gegenseitigen Wertschätzung und Unterstützung auf.

Ein großer Pluspunkt des Copreneur-Coachings ist die Sicherung des Transfers des Erarbeiteten in den Alltag durch das Paarsetting. Die im Coaching erarbeiteten Haltungen, Ziele und Verhaltensänderungen können gut in den Alltag transferiert werden. Copreneurs sind sich gegenseitige, ständige unbewusste und bewusste Erinnerungshilfen im Alltag und geben sich idealerweise gegenseitig soziale

Unterstützung, Wertschätzung und Feedback beim Transfer in den Alltag.

Die beiden Klienten arbeiten im Coaching an der Gestaltung ihrer selbstkongruenten Erholung und WLB – im Beisein, in Abstimmung und mit Unterstützung des Partners. Die übliche dyadische Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Klient wird im Copreneur-Coaching erweitert auf eine triadische Arbeitsbeziehung, wobei der Coach vor allem die Prozessführung gewährleistet und zu *gegenseitiger sozialer Unterstützung* der Klienten im Coaching-Prozess auffordert. Die empathische und wertschätzende Kommunikation des Coachs spielt auch hier eine große Rolle, wie empirisch bestätigt ist (Busch et al., 2022a).

Methoden und Phasen

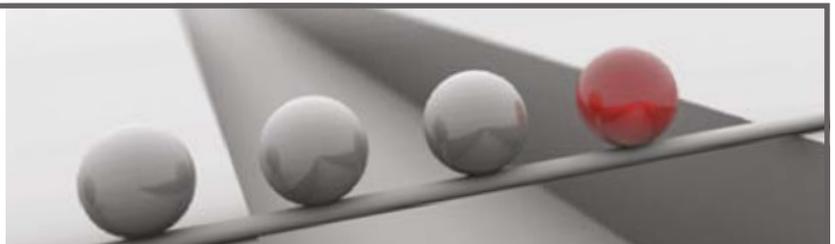
Das Copreneur-Coaching integriert das von Maja Storch und Frank Krause entwickelte Zürcher Ressourcen Modell (ZRM) mit dem ergebnisorientierten Coaching-Konzept (Greif, 2008). Zudem wird mit Friedemann



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



Schulz von Thuns Methode des inneren Teams und mit der des mentalen Kontrastierens gearbeitet. Theoretische Grundlage ist Julius Kuhls Theorie der Persönlichkeits-System-Interaktionen (PSI-Theorie), die das Wechselspiel psychischer Systeme und die Bedeutung von Affektwechsel und Selbstwahrnehmung für die Selbstentwicklung behandelt.

Der Coaching-Prozess wird entlang des erweiterten Rubikon-Prozessmodells der Verhaltensänderung nach ZRM und dem ergebnisorientierten Coaching-Konzept geführt. In einer ersten Phase werden aktuelle Bedürfnisse mit der ZRM-Bildmethode eruiert und zu einem bewussten Motiv entwickelt. Für die Motivklärung wird die Methode des inneren Teams eingesetzt. Nach der Motivklärung folgt der Gang über den „Rubikon“ mithilfe eines mit positiven Affekten versehenen, selbstkongruenten Haltungsziels. Entsprechend dem ZRM wird ein Haltungsziel entwickelt, das situations- und verhaltensübergreifend formuliert ist und sich auf eine innere Einstellung zum aktuellen Bedürfnis bezieht. In einer dritten Phase erfolgt die Ressourcenaktivierung mit Embodiment-Methoden des ZRM, um in der vierten Phase haltungszielkongruentes Verhalten mit einer Kombination aus mentalem Kontrastieren und Wenn-dann-Plänen zu erarbeiten. In der fünften Phase werden zur Transfersicherung und Rückfallprävention Stresssituationen antizipiert und vorbereitet. (Busch & Dreyer, 2020)

Onlinekurse zur Psychoedukation

Das Copreneur-Coaching ist ein Blended-Coaching, das aus fünf Präsenz- bzw. Telesitzungen im Abstand von jeweils ca. drei Wochen, einem Tagebuch und drei Onlinekursen besteht. Die

Onlinekurse bereiten die mittleren drei Sitzungen vor. Hier wird Wissen vermittelt und es finden Übungen zur Selbstreflexion statt. Jeder der drei Onlinekurse enthält ein Video, in dem die Inhalte der jeweiligen Sitzung einfach und mit vielen Beispielen vorbereitend erklärt werden. Die Onlinekurse sind kostenfrei nach einer Registrierung über folgenden Link erreichbar: <https://bit.ly/3R0IQAU>

Wirksamkeit und Wirkfaktoren des Copreneur-Coachings

Das Blended-Copreneur-Coaching wurde 2018 mit 16 Copreneur-Paaren von Coaches der IKK classic erprobt und wissenschaftlich begleitet. Das Tele-Coaching wurde über das Videokonferenztool Spreed.me angeboten, das mit einem Datenserver in Deutschland arbeitet. Die Evaluation erfolgte im Wartekontrollgruppendesign zu Wirkfaktoren des Coachings (z.B. ergebnisorientierte Selbstreflexion, soziale Unterstützung durch den Partner), Implementierungsprozessen (z.B. Interventionstreue des Coachs, Technikaffinität der Copreneurs) und generellen (Coaching-Zufriedenheit, Haltungszielerreichung) sowie themenspezifischen (Abschalten von der Arbeit, emotionale Erschöpfung) Coaching-Ergebnissen. Neben Interviews und Fragebögen für die Klienten und Coaches wurden Beobachtungsverfahren anhand der vollständig auf Video aufgenommenen Coachings eingesetzt.

Die Studienverantwortlichen führten Interviews zur Teilnahmemotivation der Copreneurs. Erfragt wurden die Qualität der Paarbeziehung, Erfahrung mit Coaching, das Bedürfnis nach Erholung sowie die eigene

emotionale Erschöpfung. Bei der Hälfte der Unternehmerpaare folgte anschließend das Angebot der IKK classic, ein Team-Coaching zur Steigerung von Perspektivübernahme und Wertschätzung im Betrieb durchzuführen.

Die Ergebnisse der Evaluation zeigten die Wirksamkeit des Copreneur-Coachings mit mittleren Effekten für die zentrale Erholungserfahrung, das Abschalten von der Arbeit und vier Monate später auch für die emotionale Erschöpfung als Kerndimension von Burn-out im Vergleich zur Wartekontrollgruppe. Die Evaluationsergebnisse offenbarten zudem den zentralen Wirkfaktor des Copreneur-Coachings: die *wahrgenommene soziale Unterstützung durch den Partner* im Coaching-Prozess. Sie sagte sowohl die Coaching-Zufriedenheit drei Wochen nach dem Coaching als auch den Grad der Haltungszielerreichung vier Monate später hochsignifikant vorher. Die ergebnisorientierte Selbstreflexion und die Arbeitsbeziehung zwischen Coach und jedem der beiden Copreneurs sagten lediglich die Zufriedenheit mit dem Coaching drei Wochen nach dem Coaching signifikant vorher; Affekte hochsignifikant den Zielerreichungsgrad vier Monate später. (Busch et al., 2021)

In einer weiteren Studie zum Copreneur-Coaching mit Unternehmerpaaren von KU in 2019 wurde die Wirksamkeit auch auf die WLB untersucht. Zudem wurde das Coachverhalten in den Fokus der Untersuchung genommen. So wurde das Coach-Verhalten in Bezug auf die Interventionstreue beobachtet und darauf basierend die Copreneurs (N=42) in zwei Interventionsgruppen aufgeteilt. Die Empathie der Coaches gegenüber jedem der beiden Klienten wurde ebenfalls beobachtet. Mittels Fragebögen wurden die Wirkfaktoren und Ergebnisse aus Sicht der Copreneurs bis zu vier Monate nach Beendigung des Coachings untersucht. Die Ergebnisse zeigten die Wirksamkeit des Coachings auch für eine verbesserte WLB. So sind signifikante, große Effekte für das Abschalten von der Arbeit und signifikante, mittlere Effekte für eine zufriedener WLB bis zu vier Monate nach Beendigung des Coachings, unabhängig von der Interventionstreue, zu berichten. Jedoch sagten die angenommenen Wirkfaktoren des

Copreneur-Coachings, die ergebnisorientierte Selbstreflexion, die Affekte und die soziale Unterstützung im Coaching durch den Partner, die Wirksamkeit vier Monate nach dem Coaching ausschließlich in der Interventionsgruppe mit hoher Interventionstreue signifikant vorher. Eine *interventionstreue Implementierung* durch den Coach ist demnach von großer Bedeutung. Die *Empathie der Coaches* bestätigte sich als hochsignifikanter Prädiktor für die Zielerreichung. (Busch et al., 2022a)

Transfer und Ausblick

Der Spitzenverband der gesetzlichen Krankenkassen in Deutschland (GKV) hat das Coaching als Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung für Copreneurs von KU anerkannt. Das Copreneur-Coaching-Konzept wurde pandemiegetrieben in 2021

zusätzlich in ein Online-Copreneur-Coaching weiterentwickelt (Busch et al., 2022b). Die IKK classic bringt das Copreneur-Coaching seit 2022 in der Blended- und Online-Version in den deutschlandweiten Transfer. Die Online-Copreneur-Coachings werden dabei wissenschaftlich begleitet, finanziert vom BMBF sowie der Freien und Hansestadt Hamburg im Rahmen der Exzellenzstrategie von Bund und Ländern. Das Copreneur-Coaching wird aktuell für Unternehmer von KU ohne Lebenspartner in der Online-Version weiterentwickelt und wissenschaftlich begleitet. Auch diese Version ist bereits von der GKV als Maßnahme der betrieblichen Gesundheitsförderung für Unternehmer von KU anerkannt. Die IKK classic und das neu gegründete Center for Better Work an der Universität Hamburg bringen das Copreneur-Coaching und das Unternehmer-Coaching in den Transfer.

Literatur

- » **Busch, C. & Dreyer, R. (2020).** *Gesundheitscoaching für Paare*. Wiesbaden: Springer.
- » **Busch, C.; Dreyer, R. & Janneck, M. (2022a).** Blended Health Coaching for Work-linked Couples: Coaches' Intervention Fidelity and Empathy Matter! *Coaching | Theorie & Praxis*. Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3S1ND5v>
- » **Busch, C.; Dreyer, R. & Janneck, M. (2021).** Blended Recovery and Burnout Coaching for Small Business Copreneurs. *CPI*, 73(1), S. 65–87.
- » **Busch, C.; Dreyer, R. & Keller-Landvogt, K. (2022b).** *Coaching für Geschäftsführende und ihre Lebenspartner*. Dresden: IKK classic.
- » **Dreyer, R. & Busch, C. (2022).** *Honey, let's have a Date Night. Actor and Partner Effects in Crafting Work-Life Balance*. Under review.
- » **Dreyer, R. & Busch, C. (2021).** At the heart of family businesses: how copreneurs craft work-life balance. *JFBM*. Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3dx22aA>
- » **Fernet, C.; Torrès, O. et al. (2016).** The psychological costs of owning and managing an SME. *Burnout Research*, 3(2), S. 45–53.
- » **Greif, S. (2008).** *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Michael-Tsabari, N.; Houshmand, M. et al. (2020).** Reviewing the Work-Family Interface in Family Business and Offering Opportunities for Future Research. *FBR*, 33(1), S. 64–89.
- » **Nowack, K. (2017).** Facilitating successful behavior change. *CPI*, 69(3), S. 153–171.
- » **Orehek, E. & Forest, A. L. (2016).** When People Serve as Means to Goals. *Curr. Dir. Psychol. Sci.* Abgerufen am 21.09.2022: <https://bit.ly/3f7V7VY>
- » **Park, Y. A. & Haun, V. C. (2017).** Dual-earner couples' weekend recovery support, state of recovery, and work engagement. *J. Occup. Health Psychol.*, 22(4), S. 455–466.
- » **Sturges, J. (2012).** Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), S. 1539–1559.
- » **Syrek, C.; Bauer-Emmel, C. et al. (2011).** Entwicklung und Validierung der Trierer Kurzskaala zur Messung von Work-Life Balance (TKS-WLB). *Diagnostica*, 57(3), S. 134–145.

Die Autorinnen



Foto: UHH, RRZ/MCC, Mentz

Dr. Christine Busch, Dipl.-Psych., forscht und lehrt seit 25 Jahren in der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Hamburg zu Stressmanagement, Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung durch Training, Team-, Peer- und Paar-Coaching.

christine.busch@uni-hamburg.de



Foto: UHH, RRZ/MCC, Mentz

Romana Dreyer, M.Sc., ist seit 2016 in Forschung und Lehre in der Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Hamburg tätig. Ihre inhaltlichen Schwerpunkte sind die Gestaltung von Work-Life-Balance und Erholung von Paaren sowie Coaching.

romana.dreyer@uni-hamburg.de

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-Quellenachweis: 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.

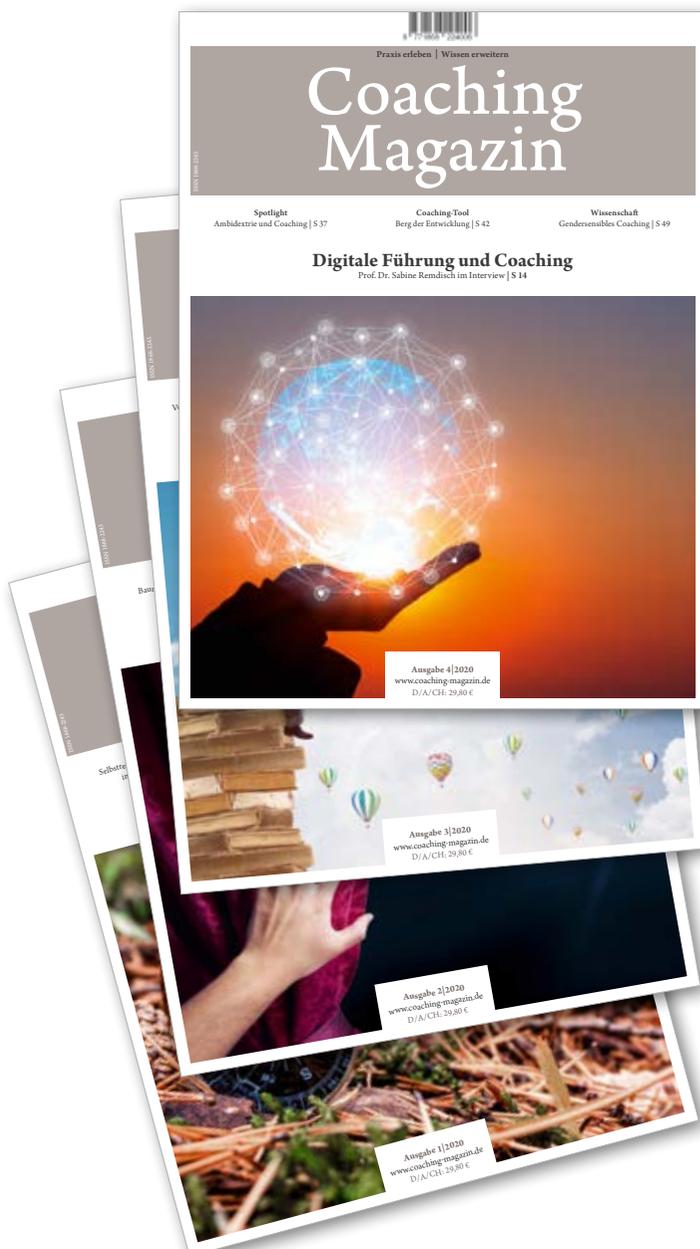
EBERMANN: Viele Menschen lieben Fußball. Da ist man wohlwollender. Ungleichheit ist aber nicht nur eine Frage von Wahrnehmung. Deutschland weist im OECD-Vergleich eine starke Undurchlässigkeit nach oben auf. Will man faire Rahmenbedingungen schaffen, muss sich dies ändern.

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