



Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Praxis

Coaching von Familienunternehmen | S 28

## Spotlight

Perfektionismus | S 34

## Wissenschaft

Negative Effekte von Coaching | S 46

## Vom Coaching zur systemisch-komplementären Beratung

Dr. Roswita Königswieser im Interview | S 12



Ausgabe 1 | 2015

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



## Company-Coaching

Von einer Behörde zum modernen Dienstleister

*Von Petra Jagow in Zusammenarbeit mit Dorothee Mennicken*

*Was kann man mit Company-Coaching erreichen? Die Personalentwicklungsmaßnahme für die zweite und dritte Ebene der Führungskräfte hilft gezielt bei der Übersetzung der strategischen Vorgaben der ersten Führungsebene in klar umrissene Aufgaben für die Mitarbeiter. Eine anspruchsvolle Aufgabe, die hier am Beispiel einer Behörde beschrieben wird, die sich grundlegend zu einem modernen Dienstleister wandeln musste.*

Wenn in einem Unternehmen, einer Behörde oder einer Organisation Veränderungen im Sinne eines Change-Managements bewältigt werden müssen, bedeutet das für die Führungskräfte der zweiten und dritten Führungsebene eine große Herausforderung. Nur wenn sie es schaffen, ihre Führungsaufgabe so wahrzunehmen, dass die Mitarbeiter motiviert werden für den Change-Prozess, kann der Wandel gelingen. Deswegen legt Company-Coaching den Schwerpunkt auf die individuelle Unterstützung dieser Führungskräfte.

Aller Erfahrung nach führt das eher zu Erfolgen als beispielsweise der Besuch von externen Seminaren. Denn in der Konkurrenzsituation in einer Gruppe mit anderen Führungskräften müssen Chefs ihr Gesicht wahren. Im Vier-Augen-Gespräch hingegen können sie Schwieriges offen ansprechen. Inhaltlich wird an ihren konkreten Aufgabenstellungen gearbeitet, sodass ein direkter Transfer gewährleistet ist und konkrete Erfolgserlebnisse möglich sind.

### **Umfassendes Wissen erhöht Erfolgchance**

Company-Coaching ist als längerfristige Zusammenarbeit mit mehreren Klienten angelegt. Dadurch ergibt sich ein weiterer Vorteil: Der Coach erhält im Laufe des Prozesses ein umfassendes Wissen, das die Effizienz jedes einzelnen Coachings deutlich erhöht. Im folgenden Fall einer Behörde umfasst der Beratungszeitraum mittlerweile fünf Jahre, zehn Klienten mit durchschnittlich 15 Stunden Einzel-Coaching sowie zwei Teamentwicklungsstrainings.

### **Der Coaching-Fall**

Eine Behörde mit mehreren Hundert Mitarbeitern, davon viele verbeamtet, stand vor dem größten Veränderungsprozess in ihrer Geschichte. In der Vergangenheit gab es ein wesentliches Aufgabengebiet mit einem Kreis von Antragstellern, die sich mit ihren Anliegen an diese Institution wenden mussten. Durch eine politische Entscheidung kamen neue und anders gelagerte Aufgaben hinzu, die weniger „behördlich“ als viel mehr „dienstleistungsori-

entiert“ bearbeitet werden wollten. Das hatte die neue Führungsspitze direkt erkannt, doch damit waren neue Anforderungen verbunden: Plötzlich wurden Kundenzufriedenheit und Leistungsbereitschaft zum maßgeblichen Erfolgsfaktor – ungewöhnlich und anspruchsvoll für einen Großteil der Belegschaft.

Das erforderte einen Wandel der Führungskultur: Zum einen galt es nach außen als engagierter Dienstleister aufzutreten. Zum anderen musste innen gewährleistet werden, dass die neuen Aufgaben tatsächlich den Kundenerwartungen entsprechend bearbeitet werden. Um auch in Zukunft mit interessanten Aufgaben und Budgets bei der Projektvergabe bedacht zu werden, musste dieser Wandel nicht nur vollzogen, sondern erfolgreich kommuniziert werden.

### **Beharrlichkeit und Festhalten an Routinen**

Die Behörde war im Lauf ihrer Geschichte durchaus unterschiedlich geführt worden. Das hatte dazu geführt, dass sich zwar die meisten Mitarbeiter in ihrer klar geregelten und privilegierten Beamtenrolle gesichert fühlten, doch gerade durch diese unterschiedlichen Führungsstile hatten sich auf allen Ebenen der Belegschaft eine unglaubliche Beharrlichkeit und ein Festhalten an einmal eingeübten Routinen ausgebildet. Das wurde von der aktuellen Führungsspitze kritisch gesehen und sollte als Erstes angegangen werden.

### **Installation des Company-Coachings**

Als Erstes konnten sich die Coaches nach einem umfassenden Briefing ein Bild von der Organisation machen, die definierten Ziele sowie die Unternehmenskultur kennenlernen. Dann wurde der Kreis derer festgelegt, die berechtigt waren, ein solches Coaching zu erhalten.

### **Coaching langfristig anlegen**

Im nächsten Schritt wurden die Report- und Informationsflüsse festgelegt und definiert.

Vereinbart wurde in diesem vorliegenden Fall lediglich eine Terminübersicht als Aufstellung, die vom Klienten gegengezeichnet wird. Üblich ist eine etwas aufwendigere Dokumentation mit einer Art Ergebnisreport, der über die erzielten Entwicklungsfortschritte bei möglichst hoher Vertraulichkeit informiert. Ohne die Zusicherung der Vertraulichkeit ist es Klienten kaum möglich, sich wirklich offen in den Coaching-Gesprächen zu äußern.

Idealerweise wird eine vertrauenswürdige Schnittstelle im Unternehmen als Ansprechpartner installiert. Diese Person kann bei der Auswahl der passenden Coaches beraten, sie bewilligt und kontrolliert die weitere Entwicklung. Im hier behandelten Fall übernahm eine vom Coaching-Angebot überzeugte Stabsstelle die interne Kommunikation. Eine vertrauenswürdige Kollegin beriet über die bestmögliche Passung und bearbeitete die jeweiligen Vereinbarungen, sodass Interessierte einen guten, vertrauensvollen Start in ihren Coaching-Prozess fanden. Ferner war es für alle wichtig, dass der Coach absolut vertraulich und diskret agiert. So weiß keiner der Klienten, mit wem noch Termine vereinbart wurden und werden.

Mit der offiziellen Festlegung und der Kommunikation des neuen Angebotes für Führungskräfte fand automatisch eine Aufwertung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung statt. Dennoch taten sich gerade langjährige Führungskräfte schwer, dieses neuartige Angebot auch anzunehmen.

Deswegen, aber auch wegen der Herangehensweise im Prozess, ist es sinnvoll, langfristig und nachhaltig zu planen. Company-Coaching liefert keine kurzfristigen Fortschritte. Mit Blick auf zuvor lange eingeschlossene Verhaltensweisen wäre das auch unrealistisch. Wichtig ist daher, das Budget nicht zu knapp anzusetzen. Erfolgsversprechend ist beispielsweise ein Kontingent von zehn Stunden pro Klient, das bei Bedarf mehrmals beantragt werden kann.

Je nach Unternehmensgröße empfiehlt sich die Zusammenstellung eines Coaching-Pools nach strategischen Gesichtspunkten und inhaltlicher Passung, so dass potenzielle Klienten die

Wahl haben, ob sie beispielsweise mit einem weiblichen oder männlichen Coach arbeiten möchten.

### **Führung als zentrales Thema beim Company-Coaching**

In den stattfindenden Terminen von Klienten und Coach ging es um die individuelle Unterstützung zur Lösung vielfältiger Anforderungen. Zentral war dabei das Thema Führung. Hier standen drei Aspekte immer wieder auf der Tagesordnung:

- » Die insgeheime Motivation beim eigenen Werdegang in eine Führungsposition,
- » die Reflexion darüber, dass zu führende Mitarbeiter eine solche Motivation häufig nicht mitbringen und lieber geführt werden wollen,
- » die Kritik an den eigenen Vorgesetzten, die bei strategischen Fragestellungen eher politisch als umsetzungsorientiert agieren.

Das häufigste Missverständnis von Führungskräften der zweiten und dritten Ebene ist die Fokussierung ausschließlich auf Fachlichkeit und Leistungsbereitschaft. Was kaum gesehen wird, sind die persönlichen Aspekte, die Erwartungen der Mitarbeiter und der Wille zur Macht. Gute Führung schafft es, diese verschiedenen und zum Teil widersprüchlichen Facetten zusammenzubringen und den Mitarbeitern eine klare Orientierung zu geben. Doch genau das gelingt häufig nicht.

So haben Klienten der zweiten und dritten Führungsebene oft eine Art „blinden Fleck“, der das Verständnis und den klaren Blick auf die tatsächlichen Erwartungen von Mitarbeitern in puncto Führung behindert. Je klarer sich die Führungskraft im Coaching über sich selbst und ihre Ziele wird, desto besser lassen sich die Anforderungen an ihre Führungsaufgabe umreißen. Genau dafür werden neue Gestaltungs- und Steuerungsmöglichkeiten für konkret anstehende Situationen gemeinsam diskutiert, ausprobiert und etabliert.

Mit Blick auf die eigenen Vorgesetzten gilt es zu erkennen, welche Motivation bei diesen wirksam ist und dass auf der obersten Ebene

nach anderen Kriterien entschieden wird und entschieden werden muss als in nachgelagerten Ebenen.

### **Konkrete Fallbeispiele**

In der hier eingeführten Behörde blieben die Verweigerer – was nicht überraschend war – dem Coaching zunächst fern. Sie versuchten sich mit ihren altbewährten Methoden in die sichere Pension zu retten.

Es kamen eher jüngere, um die 40 Jahre alte Führungskräfte, davon viele weiblich, die zuvor unter den starren Behördenstrukturen mit ihrem eigenen Leistungsanspruch gelitten hatten. Diese Führungskräfte waren gerade jetzt gefragt, weil sie den neuen Geist ohnehin mitbrachten und zugleich motiviert waren, beim Umbau und in ihrer Führung auch die Mitarbeiter mitzunehmen. Fachlich kompetent, leistungsbereit und -stark legten diese los und mussten die Erfahrung machen, dass viele andere gar nicht mitziehen wollten.

### **Führen und geführt werden**

Eine dieser engagierten Führungskräfte schilderte ihre Erfahrungen so: „Als ich den Bereich übernommen habe, gab es noch gar keine Strukturen, da habe ich einfach erst einmal gemacht. Doch ich wundere mich, meine Vertretung interessiert das gar nicht, die könnte doch auch Verantwortung übernehmen und somit für ihren eigenen Aufstieg etwas tun.“ Damit ist der Kern des Problems beschrieben: *Nicht alle können oder wollen führen.*

Der Führungsstil des Klienten war zu diesem Zeitpunkt ausgesprochen kollegial und teamorientiert, er hatte sich weniger als „Chef“, sondern mehr als Erster unter Gleichen gesehen und so auch geführt. Konkret hatte er in der Vergangenheit weniger Anweisungen erteilt, sondern eher Vorschläge gemacht und eigene Verantwortung und Selbstständigkeit gefordert und gefördert. Genau damit kamen viele Mitarbeiter nicht gut zurecht und ignorierten zum Teil seine Vorgaben. Sie wollten definitiv klare Anweisungen ohne sich selbst Gedanken

um Auswirkungen auf die Abteilung oder die Kunden zu machen.

Als diese Motivation der Mitarbeiter im Coaching herausgearbeitet wurde, konnte der Klient sich klar positionieren und seine Erwartungen an zu lösende Aufgaben deutlich formulieren. Gleichzeitig erkannte er, dass sein Bereich nicht nur gute Arbeit liefern muss, sondern dass diese auch durch seine Person repräsentiert werden sollte, intern wie extern. Diese Repräsentanz gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten als weitere, wichtige Führungsaufgabe hat er verstärkt wahrgenommen und damit gute Erfahrungen gemacht. Dafür war es für ihn selbst erforderlich zu definieren, welche Ziele er verfolgt und wie er diese strategisch erreichen kann.

*Beispiel:* Eine Mitarbeiterin dieser Führungskraft ließ sich durch einen externen Kunden zu immer mehr und kurzfristigerer Arbeit antreiben, besonders kurz vor Büroschluss. Sie wollte nicht einsehen, dass dieses Verhalten

### **Aufruf zur Interessenbekundung Trainer- und/oder Beratertätigkeit Personalentwicklung des LWL**

Institute, Organisationen, Unternehmen und Personen, die Interesse an einer Trainer- und/oder Beratertätigkeit innerhalb des LWL haben und sich vorstellen möchten, werden aufgefordert, ihre aussagekräftigen Teilnehmerunterlagen entsprechend der Bekanntmachung zu übersenden. Weitere Informationen hierzu finden Sie auf der LWL-Homepage unter:

[http://www.lwl.org/LWL/Der\\_LWL/ZEK/aus-schreibungen/ibv-pe](http://www.lwl.org/LWL/Der_LWL/ZEK/aus-schreibungen/ibv-pe)

**Einsendeschluss für die Teilnahmeanträge ist der 20.03.2015.**

**LWL**  
Für die Menschen.  
Für Westfalen-Lippe.

dazu beitrug, das tatsächliche, hohe Arbeitsvolumen zu verbergen. Ebenso hatte sie keinen Blick dafür, dass damit die ganze Abteilung das Bild eines sich aufopfernden Dienstboten abgab und ein solches Bild die vorhandene Expertise eher schwächte als stärkte. Mehrmalige Hinweise in diese Richtung verhallten ungehört. Durch das Coaching konnte sich die Führungskraft zu einer klaren Anweisung wegen einzuhaltender Arbeitszeiten durchringen. So wurde das Arbeitsvolumen sichtbar und eine zweite Mitarbeiterin wurde eingestellt.

### Die „schwierigen“ Fälle

Neben zahlreichen Hoffnungsträgern, die freiwillig an sich arbeiten wollten, gab es jedoch auch ausdrücklich als „schwierig“ definierte Mitarbeiter, die sich gar nicht bewegen lassen wollten. Verzweifelte Führungskräfte der zweiten Ebene schickten diese Personen als letzte Rettung ebenfalls ins Coaching. Es zeigte sich: Lässt sich im ersten Kontakt aus dem „Geschickt-werden“ und trotz Unfreiwilligkeit eine eigene Motivation herausheben, können solche Coachings genauso erfolgreich verlaufen wie die weitaus häufigeren freiwilligen Prozesse.

*Beispiel:* Eine Mitarbeiterin war bereits mehrmals versetzt worden wegen ihrer destruktiven Arbeitshaltung. Schließlich kam sie genau zu jenem, zuvor angeführten leistungsorientierten Coaching-Klienten als Mitarbeiterin. Der „Problemfall“ tauschte sich gern mit Kollegen lästernd aus und schrieb häufig höchst kritische E-Mails an externe Auftraggeber. Das stellte die interne Führung bloß und sollte in Zukunft vermieden werden.

Im Coaching dieser Mitarbeiterin ließ sich klären, woher diese auflehrende Haltung kam und dass sie sich selbst damit am meisten schadete. Ihr gespaltenes Verhältnis zu Autoritäten führte zu einem Dauerkonflikt mit der Führungsebene, von der sie durchgängig keinen guten Eindruck hatte. Gleichzeitig konnte sie sich nicht dazu durchringen, selber in die Verantwortung auf der nächsthöheren Ebene

zu gehen, um zu zeigen, dass sie es anders und besser machen kann. So war sie in der Rolle des „trotzigen Kindes“ gefangen – und das nicht nur im beruflichen Zusammenhang, sondern auch im Privatleben zeigten sich einige Parallelen.

In der Beschreibung und Analyse ihres Verhaltens konnte sie erkennen, wie sie sich und anderen das Leben ständig unnötig schwer macht. Ihr eigentlich konstruktiv-kritisch gemeinter Beitrag stellte die Schwächen des Systems bloß, griff dabei jedoch einzelne Personen in geradezu verletzender Weise an – sie bezeichnete ihre Chefs als „Idioten“.

Bei der Diskussion eigener Einflussmöglichkeiten – beruflich wie privat – konnte sie erkennen, welche Unterschiede zwischen kindlichem und erwachsenem Verhalten entscheidend sind. Ein Kind lässt sich alles sagen, eine Erwachsene jedoch hat eine eigene Haltung zu den Dingen und kann Entscheidungen treffen. So ließ sich zwar nicht die kritische Grundeinstellung ändern, aber die schädliche Außendarstellung konnte weitestgehend eingedämmt werden. Ihre Einlassungen ließen sich dahin gehend entschärfen, dass sie seit dem Coaching lediglich sachliche Verbesserungsvorschläge ohne persönliche Angriffe formuliert und dafür geeignete interne Kanäle nutzt.

### Praxisnähe und Unmittelbarkeit zahlen sich aus

Da im Company-Coaching direkt anstehende Arbeitsinhalte bearbeitet werden, gelingt ein hoher Transfer, der dem von Seminaren und Workshops überlegen ist. Neues wird entdeckt, ausprobiert, begleitet und gesichert. Genau diese kritische Umsetzungsphase des Neuen findet sonst ohne jede Unterstützung kaum statt und versandet nach kurzer Zeit. Dann wird wieder nach dem vertrauten bisherigen Muster agiert, was zur Unzufriedenheit auf allen Ebenen führt.

Aus Sicht des Coachs wächst mit jedem neuen Klienten das übergreifende Wissen um die Funktionsweise der Organisation. Die offi-

ziellen und inoffiziellen Spielregeln werden deutlich und das hilft in jedem Kontakt bei der strategischen Einschätzung von Handlungsoptionen. So kann jeder Klient auf dieses Wissen des Coachs zugreifen und für sich in seinem Bereich seine strategische Position festigen und ausbauen. Das relativiert scheinbar unlösbare Probleme und motiviert, eigene Ansätze auszuprobieren. Besonders wichtig ist das bei der Arbeit mit Klienten, die über eine lange Betriebszugehörigkeit mit wenig externen Vergleichsmöglichkeiten verfügen, wie etwa Beamte in einer typischen Behördenkultur.

### Das Verhalten der anderen verstehen

Genau dieses Wissen war äußerst hilfreich für eine Klientin, die eine neu geschaffene Außenstelle der Behörde mit anspruchsvollem Klientel und zahlreichen Kooperationspartnern übernommen hatte. Obwohl sie fachlich gute



Arbeit leistete, wurde ihr Vorgehen immer von einem Teil ihrer Auftraggeber kritisiert. Die Klientin hatte den Eindruck, persönlich und fachlich ständig unter Beschuss zu stehen und in den Augen der anderen dauernd Fehler zu machen. Als sie verstand, dass bei manchen ihre Existenzberechtigung davon abhängt, andere verantwortlich zu machen, um sie kritisieren zu können, war das die erste Entlastung. Zu erkennen, dass im politischen Raum nicht Rückgrat zum Erfolg führt, sondern eine mehrheitsfähige Position, die notfalls auch veränderbar ist, war ein weiterer wichtiger Schritt. Es wurde deutlich, dass nur die eigene Einschätzung als Maßstab verlässlich ist und Sicherheit gibt, gerade weil andere aufgrund ihrer eigenen Notwendigkeiten so reagieren, wie sie es tun.

Die Analyse der diversen Befindlichkeiten und das gemeinsam erarbeitete Wissen um die Besonderheiten ihrer Aufgabe im politischen Raum konnten dazu beitragen, ihre neue Führungsposition geschickt anzulegen. Sie hat erkannt, auf wen sie sich verlassen kann, mit wem Bündnisse möglich sind und wo sie klar eigene Positionen beziehen muss. So gelang es ihr, sich dauerhaft zu behaupten, nachdem zuvor andere Kollegen genau an dieser Herausforderung gescheitert waren.

*Beispiel:* Es gab von allen Seiten Kritik an einer geplanten Studie, die von der Klientin ange-regt worden war, um eine Verbesserung für alle Beteiligten zu ermöglichen. Die Studie sollte wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse liefern, um daraus Gesetzesvorlagen ableiten zu können. Die Teilnehmer fühlten sich jedoch zu Untersuchungsobjekten degradiert. Sie begegnete den kritischen und unsachlichen Vorwürfen nüchtern, sorgte für größtmögliche Transparenz im Vorgehen und argumentierte kontinuierlich auf ihrer Linie der geplanten Verbesserung durch die Ergebnisse. Im Endeffekt stellte sich die Studie als wirksame Grundlage für tatsächliche Verbesserungen

und neue Regelungen heraus. Die Klientin konnte so einen Erfolg verbuchen, der ihre Führungsposition bei Auftraggebern, Kooperationspartnern und in der fachspezifischen Öffentlichkeit stärkte.

### Fazit

Die positiven Effekte des Company-Coachings konnten anhand des Fallbeispiels aufgezeigt werden. Der einzige negative Aspekt bezieht sich auf die Führungskräfte, die sich solch einem Angebot intern konstant verweigern und an denen sich andere mühsam abarbeiten. Doch selbst im Umgang mit den „Unbeweglichen“ kann Coaching für deren Umfeld Entlastung und strategische Hilfestellung bieten. So werden die „Beweglichen“ zumin-

dest nicht dauerhaft frustriert und bleiben der Organisation erhalten. Das setzt voraus, dass Company-Coaching dauerhaft als unterstützendes Angebot etabliert wird, da es nur so positiv wirken kann.

Für die hier beschriebene Organisation zeichnet sich mittlerweile ein gutes Standing bei den unterschiedlichsten Auftraggebern ab. Kunden bewerten deren Leistungen positiv aufgrund der klar entwickelten kundenorientierten Haltung. Diese wäre ohne den grundlegenden Wandel von der Behörde zum modernen Dienstleister, getragen von der zweiten und dritten Führungsebene, kaum möglich gewesen. Das individuelle Coaching bleibt weiter im Angebot, um den Erfolg zu sichern und zu steigern.

### Die Autorinnen



Foto: J. Haas

Petra Jagow, Dipl.-Wirtschaftspsychologin, zertifizierter Senior Coach BDP. Als Executive-Coach widmet sie sich der individuellen Unterstützung von Führungskräften. Außerdem berät sie Unternehmen und Institutionen, wenn es um das Thema Branding, also um strategische Markenberatung auf psychologischer Grundlage, geht. Erkenntnisse aus diesem Bereich fließen in Coachings mit ein, wenn es um das Thema PR in eigener Sache geht.  
[www.petra-jagow.de](http://www.petra-jagow.de)



Foto: S. Dräger

Dorothee Mennicken ist Journalistin und Texterin und beschäftigt sich seit Jahren mit dem Thema Coaching. Sie hat schon mehrere Reportagen zu diesem Thema geschrieben und unterstützt Coaches in ihrer Öffentlichkeitsarbeit.  
[www.klartextkoeln.de](http://www.klartextkoeln.de)

Diskutieren Sie den Artikel unter  
[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

# 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 12,80 €  
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)  
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

## Jetzt das Einzelheft bestellen

[www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm](http://www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm)

## – Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten  
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

## Jetzt das Abo online bestellen

[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)