9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Team-Coaching | **S 24**

Spotlight
Chatbots im Coaching | **S 34**

Wissenschaft
Gründer-Coaching | **S 50**

Was Humor im Coaching bewirken kann

Andreas Steinhübel im Interview | **S 14**

Ausgabe 4|2019
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 24,80 €

Gründer-Coaching

Coaching von Gründern im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung

Von Isabell Diermann, Dr. Silja Kotte & Prof. Dr. Heidi Möller

Eine Existenzgründung ist kein leichtes Unterfangen. Gründer haben vielfältige Herausforderungen zu bewältigen. Um nur einige Aspekte exemplarisch anzuführen: Es gilt, sich relevantes Fachwissen anzueignen, ein nutzbringendes Netzwerk aufzubauen, Chancen und Risiken seines Vorhabens zu hinterfragen sowie eigene Stärken und Schwächen bewusst wahrzunehmen, soll ein böses Erwachen vermieden werden. Aus der Unterschiedlichkeit dieser Hürden lässt sich die Frage ableiten: Wo positioniert sich Gründer-Coaching im Spannungsfeld zwischen Prozess- und Expertenberatung? Eine Studie gibt Aufschluss.

Coaching ist inzwischen ein fester Bestandteil vieler Unterstützungsprogramme für Gründer geworden. Bislang ist allerdings nicht erforscht worden, welchen Nutzen Coaching für Gründer erfüllt und auf welche Art und Weise Gründer im Coaching beraten werden. Eine groß angelegte Studie mit Coaches und Gründern in Deutschland zeigt, dass im Gründer-Coaching sowohl Prozess- als auch Expertenberatung von Bedeutung sind und Coaches in dieser Hinsicht verschiedene Rollen einnehmen. Außerdem erzielt Gründer-Coaching Wirkungen auf den Ebenen von Reaktionen, Lernen, Verhaltenstransfer und konkreten Ergebnissen.

Einleitung

Unterstützung für Gründer nimmt einen immer höheren Stellenwert ein, so dass das Ziel, unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern, fest im Aktionsplan 2020 der Europäischen Kommission verankert ist. Während Formate wie Training, Mentoring und klassische Start-up-Erstberatung schon seit Langem zur Förderung von Gründern etabliert sind (Volkmann et al., 2009), gilt Coaching als relativ neues Angebot im Gründungsbereich. Im Gegensatz zum Großteil der bestehenden Unterstützungsformate kann Coaching als individuelles Lern- und Entwicklungsformat gezielt an die Bedürfnisse der Gründer angepasst werden. Per Definition ist Coaching zielfokussiert, beziehungsorientiert und zielt darauf ab, die Selbstreflexionsfähigkeit zu fördern (Greif et al., 2018). Dementsprechend erscheint es besonders geeignet zur Unterstützung von Gründern: als Reflexionshilfe, zur emotionalen Unterstützung, zur Entwicklung einer Gründerpersönlichkeit und zur Entwicklung gründungsrelevanter Kompetenzen (Kutzhanova & Lyons, 2008).

Inzwischen wird Coaching zunehmend in Gründerzentren und Inkubatoren verankert. Gleichzeitig werden die Begriffe Coaching und fachlich orientierte Beratung – insbesondere im Gründungskontext – nicht selten synonym verwendet und machen das Beratungsangebot für Gründer intransparent. Diese fehlende Konzept- und Begriffsabgrenzung ist problematisch, da die unterschiedlichen Beratungsformate sich beispielsweise durch ihr Beratungsziel und dahinterliegende Prozesse deutlich unterscheiden und Gründern somit unterschiedlichen Nutzen bieten (Müller & Diensberg, 2011). Die in der Praxis fehlende Abgrenzung spiegelt sich auch in der Forschung wider. Bis heute ist nicht erforscht, welche Funktionen Coaching für Gründer erfüllt und welchen Nutzen Gründer konkret erwarten können (Brinkley & Le Roux, 2018). Diese Forschungslücke ist im Rahmen vorliegender Studie geschlossen worden.

Forschungsstand Gründer-Coaching

Gründer-Coaching ist eine Sonderform von Business-Coaching, welche darauf abzielt, (angehende) Gründer in den verschiedenen Phasen eines Gründungsprozesses zu unterstützen, indem sie Selbstreflexion und aktives Lernen fokussiert sowie relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln hilft (Kutzhanova et al., 2009). Bislang ist allerdings kaum erforscht worden, auf welche Art und Weise Gründer im Coaching beraten werden und welche Ergebnisse Gründer davon erwarten können (Adler & Halbfas, 2019). Laut aktuellem Forschungsstand trägt Gründer-Coaching insbesondere dazu bei, die Selbstwirksamkeit von Gründern (Brinkley & Le Roux, 2018) und deren Selbstvertrauen (Brinkley & Le Roux, 2018; Kutzhanova et al., 2009) zu steigern sowie die Selbstwahrnehmung (Brinkley & Le Roux, 2018; Kutzhanova et al., 2009), die Wahrnehmung der Identität als Gründer und die eigene Reflexionsfähigkeit zu verbessern (Kutzhanova et al., 2009). Außerdem hilft Coaching Gründern dabei, relevante Fähigkeiten, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeiten, zu entwickeln (Brinkley & Le Roux, 2018).

Prozess- und Expertenberatung

Schein (1990) differenziert Prozess- und Expertenberatung als unterschiedliche Beratungsmodelle, die sich hinsichtlich ihrer Ziele sowie der Art und Weise der Beratung unterscheiden. Während der Berater im Modell der Expertenberatung die Rolle des Experten übernimmt, der über mehr relevantes Wissen als sein Klient verfügt und Ratschläge geben kann, die zur Lösung seiner Probleme beitragen, stehen bei der Prozessberatung die Beziehung zwischen Berater und Klient sowie die Hilfe zur Selbsthilfe im Vordergrund. Der Klient soll durch die Anregungen des Coachs in der Problem- und Selbstreflexion dazu befähigt werden, selbst Antworten und Lösungen für seine Probleme zu finden. Expertenberatung kann hilfreich sein, wenn der Klient genau um sein Problem weiß und beispielsweise Antworten auf konkrete Fragen sucht. Im Gegensatz dazu ist Prozessberatung auch dann geeignet, wenn dem Klienten sein Problem noch nicht voll bewusst ist (Schein, 1990). Coaching gilt überwiegend als Prozessberatung (Schein, 1990; Schreyögg, 2010). In der Praxis werden jedoch inzwischen situativ Sequenzen der Expertenberatung in Coaching-Interventionen integriert. Dieses Komplementärmodell des Coachings scheint im Gründungsbereich besonders geeignet.

Gründer als Zielgruppe für Coaching

Neben Führungskräften sind auch Gründer eine potenzielle Zielgruppe für Coaching. Allerdings besteht Grund zur Annahme, dass sich Gründer-Coaching von klassischem Coaching (z.B. Executive-Coaching) unterscheidet, insbesondere aufgrund unterschiedlicher Kontext- und Arbeitsbedingungen wie einer volatilen Umgebung, großer Verantwortung und Unsicherheit (Leder, 2005).

Das Problem der Abgrenzung von Coaching und klassischer, fachlich-orientierter Beratung wird beim Gründer-Coaching noch deutlicher. Der unregulierte Markt, in dem weder „Coach“ noch „Berater“ geschützte Begriffe sind, öffnet seine Türen für eine Vielzahl von Anbietern, die ihre Dienstleistungen „Coaching“, „Consulting“, „Mentoring“ oder „Training“ nennen, ohne genau zu definieren, worin diese Dienstleistung besteht (Müller & Diensberg, 2011). Es ist auch auf die spezifischen Fragestellungen von Gründern zurück-

zuführen, dass sich Coaching und andere Beratungsformate in diesem Kontext ähnlicher sind (Leder, 2005). Müller und Diensberg (2011) betonen die Notwendigkeit, zwischen Coaching und fachlich-orientierter Beratung im Gründungskontext zu unterscheiden, indem sie beide Formate in Bezug auf Ziele, Perspektive, Methodik und die Rolle des Beraters vergleichen. Im Gegensatz zur fachlich-orientierten Beratung kann Coaching unter anderem mit nicht-technischen Problemen umgehen, arbeitet an Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung, konzentriert sich auf die Ziele, Wünsche und Fähigkeiten des Klienten, stellt Fragen statt Ratschläge zu geben und lässt den Coach nicht nur Experte, sondern auch Prozessmoderator sein (Müller & Diensberg, 2011).

Die Studie

Wenn Transparenz auf dem Coaching-Markt erreicht und sichergestellt werden soll, dass Gründer während des Gründungsprozesses optimale Unterstützung erfahren, ist genauer unter die Lupe zu nehmen, was sich hinter dem Konzept Gründer-Coaching verbirgt. Dementsprechend sollten mit hier vorgestellter Forschung die folgenden Fragen beantwortet werden: Welche *Wirkungen* erzielt Coaching für Gründer? Und auf welche *Art und Weise* werden Gründer im Coaching beraten?

Studiendesign

Um diese Forschungsfragen zu beantworten, wurde eine groß angelegte Studie mit Gründern und Coaches durchgeführt. Deutschlandweit wurden einerseits Coaches, die Erfahrung im Coaching von Gründern hatten, und andererseits Gründer, die an mindestens einer Coaching-Sitzung teilgenommen hatten, zu ihren Erfahrungen mit Gründer-Coaching und dem wahrgenommenen Nutzen befragt. Sowohl Gründer als auch Coaches wurden im Rahmen von Interviews dazu angeleitet, sich möglichst genau an eine typische Coaching-Sitzung zu erinnern und zu berichten, was genau während der Sitzungen passiert ist, wie der Coach vorgegangen ist und was das Coaching ihrer Wahrnehmung nach bewirkt hat. Anschließend wurden die Interviews transkribiert und in einem vierköpfigen Forscherteam inhaltsanalytisch ausgewertet.

Die befragten Coaches in der Stichprobe arbeiten teilweise selbständig, beispielsweise mit eigenen Beratungsagenturen, oder als Freiberufler. Ein anderer Teil geht der Beratungstätigkeit als Angestellter von Gründerzentren, Inkubatoren oder anderen Beratungsagenturen nach.

Welche Wirkungen erzielt Coaching für Gründer?

Zur Beantwortung der Forschungsfrage, welche Wirkungen Coaching für Gründer erzielt, gibt die Taxonomie zur Evaluation von Training (Kirkpatrick, 1976) Orientierung, welche auch in der Coaching-Forschung verwendet wird (z.B. Jones et al., 2016). Diese Taxonomie unterscheidet Wirkungen auf den vier Ebenen Reaktionen, Lernen, Verhaltenstransfer und Ergebnisse (Kirkpatrick, 1976). Insbesondere im Gründungskontext erscheint es sinnvoll, die Wirkungen von Coaching mit Wirkungen anderer Unterstützungsformate, wie beispielsweise Training, vergleichbar zu machen. In den Berichten von Coaches und Gründern in dieser Studie, erzielt Gründer-Coaching Wirkungen auf allen genannten Ebenen. Auf der Ebene der Reaktionen zeigt sich, dass die Gründer insgesamt zufrieden mit ihrem Coaching sind. Außerdem beschreiben sie das Coaching als nützlich und gewinnbringend. Der wahrgenommene Nutzen manifestiert sich auf den

weiteren Wirkungsebenen in konkreten Lernergebnissen, in Verhaltensweisen oder in auf das Unternehmen bezogenen Ergebnissen.

Auf der Ebene des affektiven Lernens berichten Gründer wie auch Coaches insbesondere von gesteigerten unternehmerischen Selbstwirksamkeitserwartungen, was bedeutet, dass die Gründer sich darin bestärkt fühlen, ihre Ziele als Gründer verwirklichen und ihre Visionen umsetzen zu können. Darüber hinaus ist die Arbeitsmotivation der Gründer höher als vor dem Coaching.

Auf der Ebene des kognitiven Lernens wird insbesondere deutlich, dass Gründer dank des Coachings ihre Selbstreflexionsfähigkeit sowie ihre Selbstwahrnehmung schärfen konnten und dementsprechend eigene Stärken und Schwächen sowie auch Chancen und Risiken in Bezug auf die Gründung bewusster wahrnehmen und auch reflektieren können. Unternehmensbezogenes Wissen zu gründungsrelevanten Themen (z.B. Finanzen, Versicherungen, Marketing) sowie Wissen darüber, wie wichtige Aufgaben erledigt werden können, haben die Gründer ebenfalls durch das Coaching erworben.

Bezüglich der Ebene des Verhaltenstransfers wird deutlich, dass die Gründer durch das Coaching Arbeitsaufgaben anders angehen, ihr Verhalten in der Gestaltung beruflicher Beziehungen verändert haben (z.B. Zusammenarbeit im Team), anders mit Veränderungen sowie mit (potenziellen) Kunden und weiteren Stakeholdern umgehen können.

Wirkungen auf der Ergebnisebene zeigen sich einerseits als verbesserte Arbeitsleistung des Gründers als Einzelperson. Andererseits äußern sie sich auch als verbesserte Kommunikation im Gründerteam und in veränderten Prozessen sowie in Form von Erfolg des Unternehmens am Markt.

Auf welche Art und Weise werden Gründer im Coaching beraten?

Wie Gründer im Coaching beraten werden, wird besonders deutlich, wenn man das Verhalten der Coaches unter die Lupe nimmt und betrachtet, welche Rollen diese im Prozess des Gründer-Coachings einnehmen. Die Studie zeigt, dass Coaches unterschiedliche Rollen bekleiden, die die unterschiedlichen Funktionen von Gründer-Coaching widerspiegeln und sowohl der Prozessberatung als auch der Expertenberatung zuzuordnen sind. Im Rahmen von Prozessberatung erfüllen Gründer-Coaches beispielsweise eine unterstützende Funktion, so wie sie auch in der Forschung zu arbeitsplatzbezogenem Coaching beschrieben wird. Dies bedeutet, dass Coaches die Rolle eines Begleiters einnehmen, Gründer emotional unterstützen, ermutigen und dabei helfen, mit schwierigen Situationen, Problemen und Herausforderungen umzugehen. Außerdem werden Coaches von Gründern als Sparringspartner genutzt, was auch im Coaching mit anderen Zielgruppen zentral ist. Im Bereich der Expertenberatung nehmen Gründer-Coaches unter anderem die Rolle eines Umsetzungsunterstützers ein, indem sie mit Gründern konkrete Handlungsschritte definieren und diesen Tools zur Umsetzung ihrer Geschäftsidee an die Hand geben. Außerdem werden Coaches als „Netzwerkmakler" wahrgenommen, die Gründern ihr Netzwerk an Fachexperten und relevanten Geschäftspartnern zur Verfügung stellen und Kontakte vermitteln. Weitere Funktionen, die die Rollen von Gründer-Coaches beschreiben, mischen Elemente der Prozess- und Expertenberatung. Ein Beispiel hierfür ist die optimierungsfokussierte Entwicklungsfunktion, im Rahmen welcher Coaches einerseits als Prozessberater Gründer zu strategischer Reflexion (z.B. über kritische Erfolgsfaktoren) anregen und andererseits als Expertenberater Businesspläne der Gründer bewerten und dabei unterstützen, diese weiter auszuarbeiten.

Literatur

- **Brinkley, Maddison-Lee & Le Roux, Ingrid (2018).** Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management, 1,* S. 1–12.
- **Greif, Siegfried; Möller, Heidi & Scholl, Wolfgang (2018).** Coachingdefinitionen und -konzepte. In Siegfried Greif, Heidi Möller & Wolfgang Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (S. 1–9), Berlin, Heidelberg: Springer.
- **Jones, Rebecca J.; Woods, Stephen A. & Guillaume, Yves R. F. (2016).** The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2,* S. 249–277.
- **Kirkpatrick, Donald L. (1976).** Evaluation of Training. In Robert L. Craig (Hrsg.), *Training and development handbook: A guide to human resource development* (S. 1–27), New York: McGraw Hill.
- **Kutzhanova, Nailya; Lyons, Thomas S. & Lichtenstein, Gregg A. (2009).** Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly, 3,* S. 1–18.
- **Leder, Angelika (2004).** Coaching von Unternehmern: Erfahrungen und Wirkungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 1,* S. 65–78.
- **Müller, Klaus-Dieter & Diensberg, Christoph (2011).** Quality and Professionalization for Entrepreneurship Training, Coaching and Consulting. In Klaus-Dieter Müller & Christoph Diensberg (Hrsg.), *Methoden und Qualität in Gründungslehre, Gründungscoaching und Gründungsberatung. Interventionen und Innovationen* (S. 39–53), Lohmar: Josef Eul.
- **Schein, Edgar H. (1990).** A general philosophy of helping. Process consultation. *Sloan Management Review, 3,* S. 57–64.
- **Schreyögg, Astrid (2010).** Ist Coaching reine Prozessberatung oder sind hier auch andere Beratungsmodelle relevant? *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2,* S. 119–132.

Diskussion

Während in der Coaching-Forschung Konsens darüber besteht, dass Coaching hauptsächlich als Prozessberatung gestaltet werden sollte (Schreyögg, 2010), zeichnet die Forschungsstudie bezüglich Gründer-Coaching ein anderes Bild. Die Ergebnisse zeigen, dass Expertenberatung im Gründer-Coaching eine ebenso große Rolle wie Prozessberatung spielt und dass die Expertenberatung nicht nur von den Coaches in unterschiedlichen Rollen so umgesetzt, sondern auch von den Gründern selbst explizit gefordert und wertgeschätzt wird. Dies impliziert, dass Coaches im Gründungskontext einen gewissen *Erfahrungshintergrund mitbringen* und auf für Gründer *relevante Wissensbestände und Netzwerke* zurückgreifen können sollten. Andererseits wird Gründer-Coaching von Expertenberatung, d.h. klassischer Start-up- und Unternehmensberatung, abgegrenzt, da es nicht auf reine Wissensvermittlung und direktive Ratschläge fokussiert, sondern sich als *prozess- und reflexionsbezogene Umsetzungsunterstützung* versteht.

Coaches stehen im Gründer-Coaching einem Spannungsfeld gegenüber: Gründer erwarten, im Coaching auf unternehmerische Expertise, konkrete Lösungsvorschläge und Ratschläge zu treffen. Dies steht in einem Spannungsverhältnis zum professionellen Selbstverständnis vieler Coaches, sich eher als Prozessberater zu sehen und ein direktives Beratungsvorgehen nur in bestimmten Situationen als angemessen zu erachten. Einerseits wollen und können die Coaches die Bedürfnisse der Gründer auch bedienen, um ein Arbeitsbündnis zu etablieren. Andererseits scheint es aber wichtig zu sein, die *Balance zwischen Experten- und Prozessberatung* zu halten und nicht zu stark in eine direktive Expertenberatung „abzudriften", die den besonderen Mehrwert von Coaching verhindert, nämlich die Klienten dazu zu befähigen, eigene Lösungen zu generieren und ihnen zu ermöglichen, ihre Arbeitsweise zu reflektieren.

Die Autorinnen

Foto: Juri Grosman

Isabell Diermann, Wirtschaftspsychologie M. Sc., Coach (dpa), Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Promotion zum Thema Qualitätssicherung von Coaching-Prozessen (u.a. Gründer-Coaching und Diagnostik von Coaching-Prozessen); Forschung und Lehre zu lebens- und arbeitsweltlichen Beratungskonzepten, interkulturellem Arbeiten und Teamprozessen. Freiberufliche Tätigkeit als Coach, Trainerin und Moderatorin.
isabell.diermann@uni-kassel.de

Foto: Bettina Koch

Silja Kotte, Dr. phil., Dipl.-Psych., Coach/Supervisorin (DGSv). Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fachgebiet Theorie und Methodik der Beratung, Universität Kassel, Habilitationsvorhaben zum Thema Coaching, Personal- und Führungskräfteentwicklung (u.a. Diagnostik im Coaching, Gruppen- und Team-Coaching, Gründer-Coaching, Leadership Development, Feedbackprozesse); Forschung und Lehre zu Beratung, Führung, Team- und Gruppenprozessen. Freiberufliche Tätigkeit als Coach und Supervisorin.
silja.kotte@uni-kassel.de

Foto: Dunke

Heidi Möller, Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin, Supervisorin und Coach, seit 25 Jahren Beraterin in der Wirtschaft, der öffentlichen Verwaltung, dem Gesundheitswesen und psychosozialen Dienstleistungsunternehmen. Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Universität Kassel, Institut für Psychologie, Leiterin des postgradualen Studiengangs Coaching, Organisationsberatung, Supervision (COS, *www.unikims.de/COS*).
heidi.moeller@uni-kassel.de

Impressum

Herausgeber:
Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | 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: Goldenstedt
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
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 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € 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.htm

Konzeption & Gestaltung: *www.werdewelt.info*
Bild-Quellennachweis: Titelseite © vlavetal | S. 4, 24 © Corepics VOF | S. 4, 29 © Annette Shaff | S. 5, 34 © sdecoret | S. 5, 45 © Who is Danny | S. 5, 50,52 © Sergey Nivens | S. 5, 55 © sirtravelalot | S. 32 © metamorworks | S. 37 © everything possible | S. 39 © Stanislav71 | S. 41 © jakkapan | S. 43 © Lucky Business | S. 47 © Monster Ztudio
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: Insbesondere in kleineren Unternehmen ist das Du im Kommen, nicht selten auch über Hierarchiegrenzen hinweg. Diese Entwicklung stellt nicht nur eine gefühlte Wahrheit dar, sondern geht auch aus einer Umfrage hervor. Mode oder sinnvoller Kulturwandel?

RAUEN: Vermutlich von beidem etwas. Es kommt eben darauf an, was der Grund und was das Ziel ist – wenn es das gibt. In den Niederlanden und Skandinavien ist die Zivilisation jedenfalls noch nicht zusammengebrochen, weil man sich duzt.

EBERMANN: In Schweden löste das einheitliche Duzen eine umständliche und recht stark von Hierarchie geprägte Sprachordnung ab, heißt es. Angesichts der Debatte um agile Unternehmensstrukturen passt das doch heute hervorragend in den Trend. Wobei nicht nur der ein oder andere überraschte IKEA-Kunde erkennen lässt, dass das Duzen hierzulande noch längst keine Selbstverständlichkeit ist.

RAUEN: Ja, kulturelle Veränderungen sind schwer, denn die zugrundeliegenden Überzeugungen sind überwiegend unbewusst. Und im Übrigen hält man seine Verhaltensweisen für normal und richtig – bis man dann im Ausland ist und erleben kann, dass es auch anders geht. Dann kommt der Kulturschock …

EBERMANN: Für den Kulturschock bedarf es nicht zwingend einer Auslandsreise. Die angesprochene Umfrage weist starke branchenspezifische Unterschiede aus. Demnach hält sich das Sie vor allem unter Beamten hartnäckig, während es im IT-Bereich eher selten vorzufinden ist. Ich denke, das überrascht Dich nicht …

RAUEN: Naja, IT und das Internet sind ja für manche Leute bis heute Ausland … äh … Neuland.

EBERMANN: In gewisser Weise lag die Kanzlerin allerdings nicht ganz daneben: Die Folgen der Digitalisierung sind in ihrem Ausmaß nur zu erahnen. Die Frage, ob man sich siezt oder duzt, ist hingegen für jedermann greifbar. Vielleicht setzt sich früher oder später die Erkenntnis durch, dass echte Wertschätzung ohnehin zwischen den Zeilen zum Ausdruck kommt …

RAUEN: … was für viele Menschen ebenso schwer greifbar ist. Nicht jeder kann zwischen den Zeilen lesen – oder ist gewohnt, es zu tun. Insofern ist das Duzen schon plakativer und schafft eine scheinbare Nähe, die gefühlt Komplexität reduziert. Und dieses Bedürfnis dürfte sich noch deutlich steigern. Vielleicht ist das ja der eigentliche Kulturwandel?

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.

Mediadaten: *www.coaching-magazin.de/mediadaten*

– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 24,80 €
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: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

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