



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis

Verlustthemen im Coaching | S 27

Spotlight

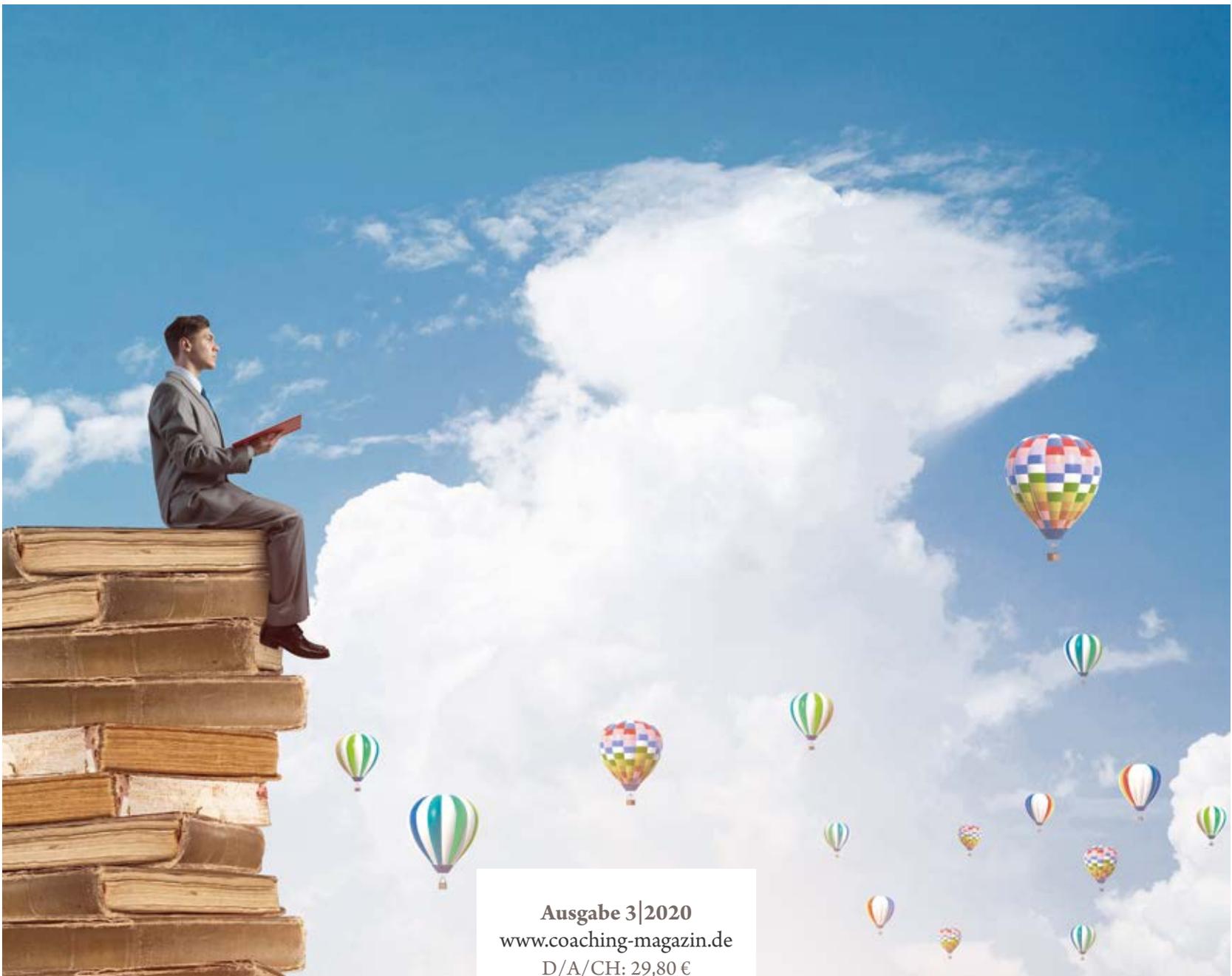
Körperwahrnehmung im Coaching | S 32

Wissenschaft

Coaching etablierter Entrepreneur:innen | S 50

Weshalb Kompetenzentwicklung nicht ohne Wertereflexion und Coaching funktioniert

Dr. Claas Triebel im Interview | S 14



Ausgabe 3 | 2020
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €



Coaching etablierter Entrepreneurere

Ein Coaching-Programm zur Steigerung von Selbstwirksamkeit und Unternehmenserfolg

Von Dr. Margret Fischer

Unternehmer stehen vor vielfältigen Herausforderungen und sehen sich zunehmend Veränderungsprozessen ausgesetzt, die sowohl die individuelle als auch die organisationale Ebene berühren. Die hier vorgestellte Arbeit, die im Rahmen einer Dissertation durchgeführt wurde, entwickelt ein theoretisch begründetes Modell des unternehmerischen Erfolgs und leitet für Entrepreneurere ein geeignetes Coaching-Programm ab, welches empirisch hergeleitet und überprüft wird.

Entrepreneure bestimmen einen Großteil des Funktionierens der nationalen und globalen Wirtschaft. Das Entdecken, Aufspüren und Umsetzen neuer Geschäftsideen oder Technologien ist eine entscheidende Voraussetzung für das Überleben von Organisationen. Der daraus resultierende Innovationsdruck, die Auswirkungen des technischen Fortschritts, die Digitalisierung sowie Krisen führen zu einer stetigen Zunahme disruptiver Veränderungsprozesse.

Einleitung

Aufgrund der Einzigartigkeit von Unternehmen existieren keine Interventionen, Settings oder Lösungen, die für alle Veränderungsprozesse Gültigkeit besitzen. Zu Beginn einer Begleitung sollte daher eine genaue Ist-Analyse durchgeführt werden, wobei sich eine interdisziplinäre und wissenschaftliche Herangehensweise bewährt hat. Im Anschluss kann ein bedarfsgerechtes Coaching-Programm abgeleitet werden. Die hier thematisierte Studie (Fischer, 2020) zeigt, dass eine Verbesserung der Selbstwirksamkeit bei etablierten Entrepreneuren nach dem Einsatz des abgeleiteten Coaching-Programms realisiert werden konnte. Das zugrunde gelegte Coaching-Modell mit einem ressourcenorientierten Ansatz nach dem Strukturmodell Greifs (2008) stellt eine wirkungsvolle theoretische Basis für Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Entrepreneure dar. Ziel war es, ein möglichst transparentes und nachvollziehbares Coaching-Programm zu erstellen, das die Forschung in Bezug auf Coaching in disruptiven Umwelten unterstützen kann.

Der Fokus bei der Durchführung eines Coaching-Programms für Entrepreneure liegt auf einer *positiven Beeinflussung des Selbstkonzepts*, einer *verfeinerten Rollenwahrnehmung* und einer *Steigerung von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen*. Hierbei hat Coaching Auswirkungen auf die spezifischen Faktoren von unternehmerischem Verhalten. Die Anwendung von Coaching kann den Selbstwert und die Selbstwirksamkeit von Entrepreneuren steigern. Top-down sollten weitere Führungsebenen mithilfe von Coaching unterstützt werden.

Wichtig ist es, zielgruppenspezifisch vorzugehen, die Sprache der jeweiligen Zielgruppe zu sprechen, ihre aktuellen Bedürfnisse zu identifizieren und Strategien sowie Maßnahmen anzupassen, um wirkungsvolle Beratungsprozesse zu realisieren. Laut Schiersmann und Thiel (2009) sind Stabilisierungsbedingungen für Veränderungsprozesse notwendig. Denn Veränderungen sind geprägt durch Instabilität, das Aufbrechen alter und Kennenlernen neuer Muster. Dies bezieht sich besonders auf disruptive Veränderungsprozesse, wobei hier ein abgeleitetes Coaching-Programm als sinnvoller Stabilisator dienen kann. In dieser Situation werden alte Strukturen zerstört und es bedarf einer funktionierenden Strategie, um neue Strukturen zu etablieren.

Entrepreneure benötigen eine strukturelle und emotionale Sicherheit, um Veränderungen in Gang zu setzen. Es ist Aufgabe des Coachs, Ressourcen der Entrepreneure sichtbar zu machen, sie zu aktivieren und neue Perspektiven zu erschließen. Entrepreneure können mit einem Coach als Sparringspartner sowohl ihre angestrebten Unternehmensziele als auch ihre persönlichen Ziele effizienter erreichen. Dies geschieht durch ein strukturiertes Vorgehen begleitet durch stimmige Interaktionen zwischen Coach und Unternehmer. Meistens werden dabei ungünstige Muster und blinde Flecken aufgedeckt. Auf kollektiver Ebene können darüber hinaus Team-Coachings den Unternehmenserfolg verbessern. Nach einer genauen Diagnose wird ein bedarfsgerechtes Coaching-Programm entwickelt. Orientiert an der Unternehmenskultur, den Menschen und der Zielsetzung wird ein Prozess in Gang gesetzt, um den jetzigen und zukünftigen Unternehmenserfolg der Organisation zu sichern.

Zielsetzung

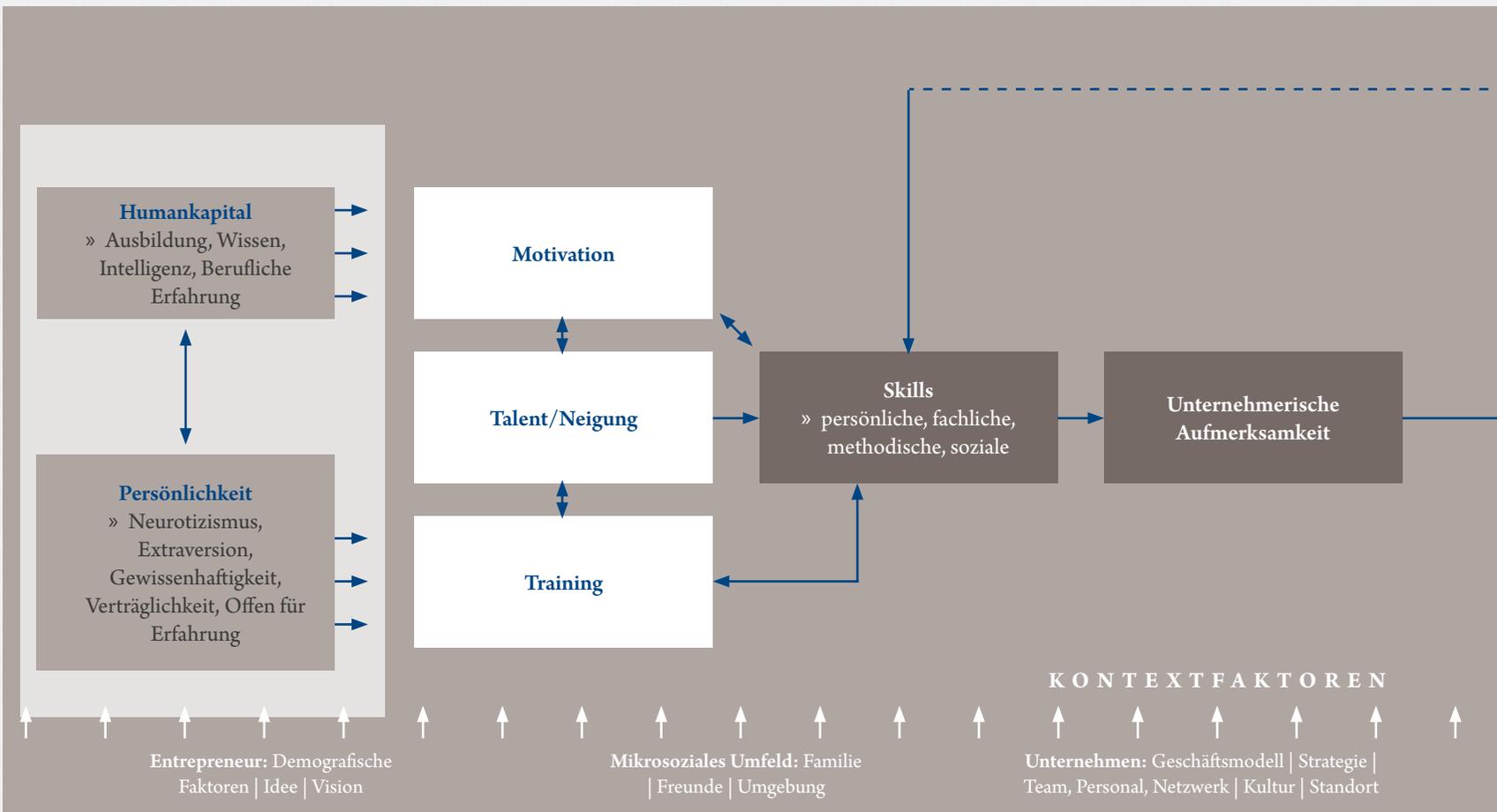
Ziel ist es, zu zeigen, dass Business-Coaching etablierte Entrepreneure unterstützen kann. Im ersten Schritt wird dazu der Zusammenhang zwischen spezifischen Faktoren des unternehmerischen Verhaltens und dem Unternehmenserfolg im Mixed-Methods-Design untersucht. Ein auf die Bedürfnisse

der Entrepreneure zugeschnittenes Coaching-Programm wird unter Bezugnahme der gewonnenen Erkenntnisse im zweiten Schritt entwickelt und anschließend als Studie durchgeführt. Um den objektiven und subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneure zu erklären, wird in Studie 1 bei zwei Stichproben ($n_1=107$, $n_2=85$) eine multiple Regressionsanalyse durchgeführt. Es wird u.a. für beide Stichproben festgestellt, dass die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress den subjektiven Unternehmenserfolg prognostizieren können.

Aus den bestehenden Stichproben wurden ($n_3=10$) Probanden für die Durchführung der zweimal zweistündigen Coaching-Interventionen gewonnen und zu vier Messzeitpunkten nach dem Aktionsforschungsansatz erhoben. Ergebnisse waren u.a. mehr Klarheit hinsichtlich des Problems, Einstellungsänderungen, eine emotionale Entlastung, die Steigerung des Wohlbefindens, ein besseres Stressmanagement, vermehrte Proaktivität und das Lernen neuer Verhaltensweisen. Nach dem zweiten Coaching und über den gesamten Coaching-Prozess hinweg wird auch in Studie 2 die Selbstwirksamkeit der Entrepreneure signifikant gesteigert ($F=3,437$; $p=.031$; $\eta^2=.276$).

Forschung

Im deutschsprachigen Raum findet sich keine Studie, die Coaching zur Unterstützung *etablierter* Unternehmer untersucht. Bei der Erforschung von Gründer-Coachings konnte festgestellt werden, dass Gründungen aus der Arbeitslosigkeit wirkungsvoller waren im Vergleich zu regulären Gründungen (Caliendo et al., 2014). Bereits gut erforscht sind Kriterien wie Leistungssteigerung, Leistungsmotivation, Risikoneigung, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung. Dobrea und Maiorese (2015) konnten zeigen, dass Business-Coaching einen positiven Effekt auf die Steigerung der Selbstwirksamkeit von Entrepreneuren hat, was die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verstärkt. Abele-Brehm und Stief (2004) belegen, dass erfolgreiche Personen in der Regel über höhere Selbstwirksamkeitserwartungen verfügen als Personen mit weni-



ger Erfolg. In der Entrepreneurship-Forschung (z.B. Stajkovic & Luthans, 1998) und ebenso in der Psychologieforschung (z.B. Maddux & Gosselin, 2012) stellt Selbstwirksamkeit ein wichtiges Konstrukt dar. Die Metaanalyse von Stajkovic und Luthans (1998) verdeutlicht den positiven Effekt von Selbstwirksamkeit auf Leistung und Effizienz im Arbeits- und Organisationskontext. Des Weiteren konnte ein positiver Einfluss von persönlicher Selbstwirksamkeit auf das Verhalten zur Realisierung selbstgesteckter Ziele (Krueger & Braezel, 1994) nachgewiesen werden. Selbstwirksamkeitserwartungen können trainiert, gefördert und von Person zu Person weitergegeben werden (Bandura, 1997). Diverse empirische Studien stützen die Tatsache, dass eine hohe Selbstwirksamkeit bei Entrepreneuren zu Verhaltensweisen führt, die eine erfolgreiche Unternehmensführung begünstigen (Stajkovic & Luthans, 1998).

Forschungsfragen

Es wird folgenden Fragen nachgegangen: Welche Zusammenhänge existieren zwischen den spezifischen Faktoren des unternehmerischen

Verhaltens und subjektivem/objektivem Unternehmenserfolg? Haben Entrepreneure einen Unterstützungsbedarf durch Coaching? Welche Rahmenbedingungen sollte eine Coaching-Intervention für Entrepreneure erfüllen? Können ausgewählte spezifische Faktoren des unternehmerischen Verhaltens der Entrepreneure von KMU durch ein abgeleitetes Coaching-Programm unterstützt werden?

Entrepreneur-Coaching-Modell

Coaching hat Auswirkungen auf die spezifischen Faktoren von unternehmerischem Verhalten. Es bringt nichts, einzelne Coaching-Interventionen oder Prozessoptimierungen weiterzuentwickeln, sondern es muss *situativ und ganz individuell angepasst* werden. Wenn dies erreicht ist, wird Top-down die gesamte Führungsriege mithilfe von Coaching zielgruppenspezifisch unterstützt.

Das zugrunde gelegte Coaching-Modell (siehe Abb.) enthält gründungsrelevante Faktoren, welche grau unterlegt sind und Kontextfaktoren, die unten angesiedelt sind. Sowohl Motivation, Talent/Neigung und Training

können die vielfältigen Skills eines Entrepreneurs beeinflussen. Bei motivationalen und trainierbaren Aspekten kann eine Rückkopplung beobachtet werden. Je nach Persönlichkeit und Umweltbedingungen lassen sich persönliche, fachliche, methodische und soziale Kompetenzen formen und vor allem auch gestalten, verfeinern und ausbauen. Diese Skills haben einen entscheidenden Einfluss auf die unternehmerische Aufmerksamkeit und diese wiederum auf Entscheidungen der Entrepreneure zum unternehmerischen Handeln. Diese Handlungen sind bedingt durch einen Erwartungs-Erfolgs-Vergleich und eine Umsetzungs-Ergebnis-Beziehung der Entrepreneure.

Daraus lassen sich spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten ableiten: Interne Kontrollüberzeugung, Selbstwirksamkeit, Leistungsbereitschaft und Risikoneigung sind Verhaltenseigenschaften, die bereits für den Gründungsprozess eine wesentliche Rolle spielen, wie bereits ausgeführt. Weitere spezifische Faktoren für unternehmerisches Verhalten sind u.a. Proaktivität, Wohlbefinden, Stress, Proaktives Coping, Kognitive Bewälti-

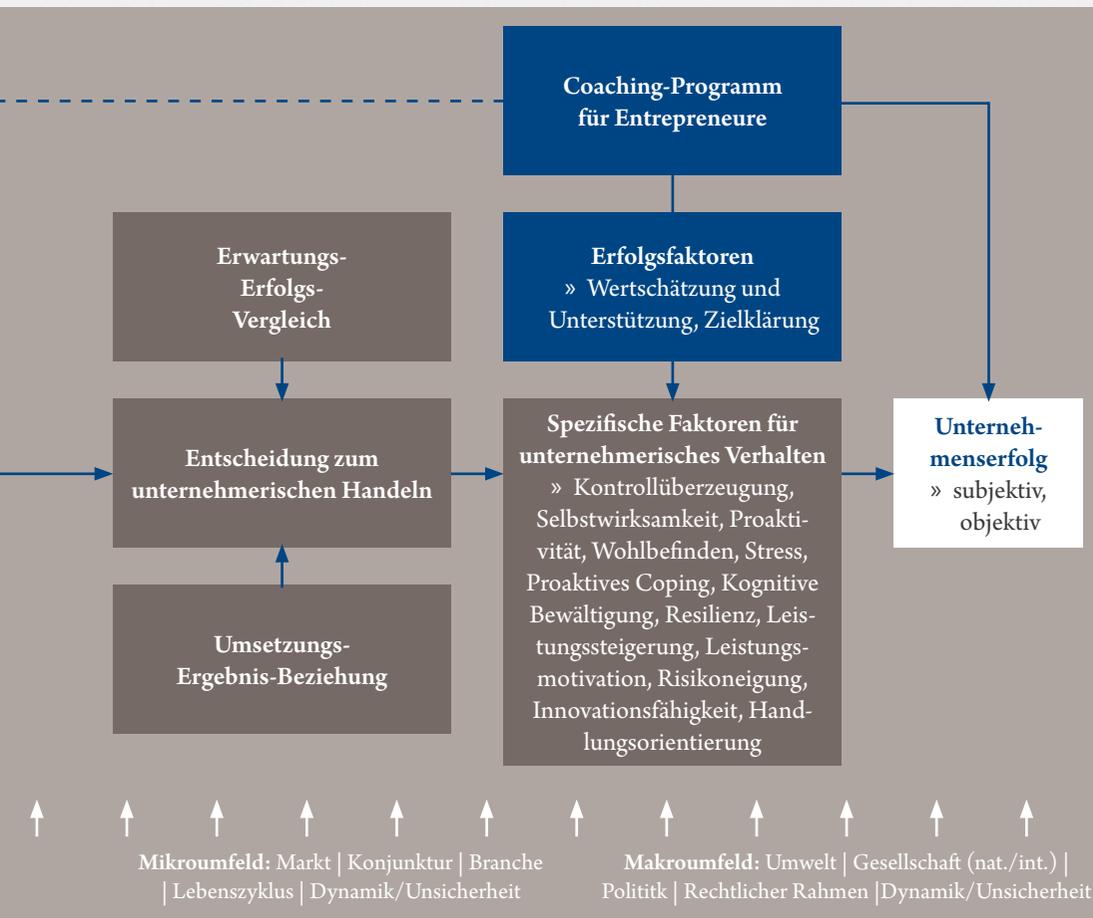


Abb.: Das Entrepreneur-Coaching-Modell

gung, Resilienz, Leistungsmotivation, Innovationsfähigkeit und Handlungsorientierung.

Während nach dem ersten Coaching positive und negative Auswirkungen der Einzelitems der Selbstwirksamkeit zum Tragen kommen, sind nach der zweiten Coaching-Sitzung nur noch positive Effekte zu verzeichnen. Baron und Morin (2010) konstatieren in ihrer Studie eine positive *Korrelation zwischen der Anzahl von Coaching-Sitzungen und der Steigerung der Selbstwirksamkeit*. Es kann also vermutet werden, dass die Selbstwirksamkeit mit weiteren Coaching-Sitzungen zu steigern wäre.

Selbstwirksamkeit

Persönliche Selbstwirksamkeit, auch *Selbstwirksamkeitserwartung* genannt, ist nach Bandura (1977) der Glaube an die *eigenen Fähigkeiten* eines Menschen, das *eigene Verhalten* wünschenswert zu beeinflussen. Um Erfolg zu haben, genügt es nicht, über die dafür notwendigen Ressourcen zu verfügen, es braucht auch die Zuversicht, dieses Ziel erreichen zu können (ebd.).

Eine hohe Selbstwirksamkeit fördert bei Entrepreneuren das Vertrauen, Herausforderungen mit wirksamen Handlungen begegnen zu können. Gerade in kritischen Situationen, die durch Unsicherheiten und Risiken charakterisiert sind, stellen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen eine Relevanz für Entrepreneure dar (Chen et al., 1998).

Eigene Erfahrungen haben den stärksten Einfluss, gefolgt vom Modelllernen, der verbalen Überzeugung und den wahrgenommenen Erregungszuständen (Bandura, 1982). Selbstwirksamkeitserwartungen stellen kein statisches Konstrukt dar, sondern werden bestimmt durch die drei Dimensionen Ausmaß (level), Allgemeinheitsgrad (generality) und Stärke (strength) (Bandura, 1977, 1997). Je nach Ausmaß einer Aufgabe oder einer Herausforderung kann der Schwierigkeitsgrad die subjektive Erwartungshaltung stark beeinflussen. Gerade Entrepreneure, die vor der Bewältigung einer Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben stehen, sollten sich möglichst große Herausforderungen zutrauen, was mit einer hohen Selbstwirksamkeit einhergeht.

Durch den Einsatz von Coaching sollen die individuellen, persönlichkeitsrelevanten Merkmale im Zentrum der Untersuchung stehen. Gegenstand dieser Studie ist daher die persönliche, allgemeine Selbstwirksamkeit der Entrepreneure.

Selbstwirksamkeitserwartungen sind ein differenziertes und dynamisches System – im Gegensatz zu Persönlichkeitsmerkmalen. Erfolgreiches Handeln wird nach Bandura (1997) durch ein Funktionieren des Selbstsystems repräsentiert. *Entrepreneure müssen an sich und ihren Erfolg glauben* sowie ihren Mitarbeitern als gutes Beispiel dienen. Selbstsicheres Auftreten führt dazu, dass Chancen besser erkannt werden können. Proaktives Verhalten trägt ebenfalls dazu bei.

Untersuchungsergebnisse

Das Entrepreneur-Coaching-Modell sowie die zugrunde gelegten Hypothesen wurden teilweise gestützt. Die Prädiktoren Selbstwirksamkeit, Proaktivität, Wohlbefinden und Stress können den subjektiven Unternehmenserfolg der Entrepreneure prognostizieren.

Wohlbefinden klärt bei beiden Stichproben den größten Varianzanteil auf. Der Zusammenhang zwischen Stress und subjektivem Unternehmenserfolg wird durch Wohlbefinden mediiert. Des Weiteren verfügen Entrepreneure mit Coaching-Erfahrung im Vergleich zu denen ohne Coaching-Erfahrung über eine höhere Selbstwirksamkeit und mehr Wohlbefinden.

Nach Durchführung des Coaching-Programms hatten die Probanden im Rahmen der Aktionsforschung *mehr Klarheit* hinsichtlich ihres Problems. Sie konnten *Einstellungsänderungen* vornehmen und fühlten sich *emotional entlastet*. Befragte Entrepreneure konnten ihr *Wohlbefinden steigern*, hatten ein *besseres Stressmanagement* und konnten sogar *neue Verhaltensweisen* lernen. Nach dem zweiten Coaching und über den gesamten Coaching-Prozess hinweg wird die *Selbstwirksamkeit signifikant gesteigert* ($F=3,437$; $p=,031$; $\eta^2=,276$).

Limitationen

Jede empirische Untersuchung hat ihre Grenzen. Die Konzeption des Modells basiert auf ausgewählten Modellen, die sich auf den Entrepreneur konzentrieren. Für weitere Forschungsbemühungen können noch weitere Modelle Berücksichtigung finden. Darüber hinaus können auch weitere unternehmensspezifische Faktoren für Unternehmensverhalten untersucht werden. Das Entrepreneur-Coaching-Modell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wurde eine begrenzte Zahl relevanter Variablen ausgewählt und zum Teil mit Kurzskalen getestet. Das beruht auf der Überlegung, die Dropout-Rate der Studienteilnehmer zu senken. Diese Arbeit weist auch eine Einschränkung in Bezug auf die Operationalisierung von Unternehmenserfolg auf. Bei der quantitativen Studie 1 kann eine Längsschnittstudie mit mehreren Messzeitpunkten zu weiteren Erkenntnissen führen. Da in der hier durchgeführten Querschnittsstudie keine Einheitsmethodenvarianz vorliegt, ist eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse zulässig. Die Stichprobe der Studie 2 ist klein, genügt mit vier Messzeitpunkten aber dennoch den statistischen Anforderungen.

Schlussfolgerungen und Ausblick

Disruptive Veränderungsprozesse benötigen neue Lösungen in Form *individueller Prozessgestaltung*. Integrierte Coaching-Interventionen werden in der Ist-Analyse zu einheitlichen, transparenten Coaching-Programmen zusammengefasst. Die Durchführung dieser Coaching-Programme kann nachhaltig zur Bewältigung von Veränderungsprozessen beitragen. Die Steigerung der Selbstwirksamkeit von Entrepreneuren führt zu einem *verbesserten Selbstmanagement auf individueller Ebene* und zu einer *innovativen Unternehmensführung auf kollektiver Ebene*.

Coaching stellt eine geeignete Beratungsform zur Unterstützung etablierter Unternehmer dar. Es konnten ähnliche Ergebnisse bei zwei unterschiedlichen Stichproben gefunden werden. Der positive Effekt auf die Selbstwirksamkeit der Entrepreneure wirkt sich ebenso auf

Zielerreichung, Wahrnehmen von Chancen und Geschäftsmöglichkeiten sowie den Unternehmenserfolg aus.

Coaching-Angebote werden bis dato bei Gründungsvorhaben eingesetzt und sollten auch Einzug in die Förderung des Unternehmers halten. Entrepreneure sind in den jeweiligen Phasen ihres Geschäftsaufbaus vor viele unterschiedliche Herausforderungen gestellt. Es können gezielte Coaching-Programme für die strategische Ausrichtung, gesunde Unternehmensführung, Produktneugewinnung, Mitarbeiterführung, Fusionen und Unternehmensnachfolge entwickelt werden. Auch kann es Sinn machen, spezielle Coaching-Programme zu unterschiedlichen Anlässen für Entrepreneure auf individueller Ebene zu konzipieren. Denkbare Themen können die Steigerung von Proaktivität, Stressmanagement, Umgang mit Misserfolgen, Innovationsfähigkeit, Strategieentwicklung, Teamentwicklung und Kooperationsfähigkeit sein.

Die Autorin



Foto: Andreas Pohlmann

Dr. Margret Fischer, Promotion in Ökonomie, Dipl.-Volksw., MSc of Communications, Business-Coach, Coach-Ausbilderin, Managementberaterin, Führung von echt.® coaching, Lehrsupervisorin Trias Institut, Forschungstätigkeit in den Bereichen Coaching und Entrepreneurship, systemische Beraterin/Therapeutin; Wissenschaftsexpertin im Fachausschuss Forschung des DBVC e.V.,
1. Vorsitzende DCG e.V.
www.coaching-heidelberg.de
www.coach-datenbank.de/coach/margret-fischer-msc.html

Literatur

- » **Abele-Brehm, Andrea E. & Stief, Mahena (2004)**. Die Prognose des Berufserfolgs von Hochschulabsolventinnen und -absolventen. *A&O*, 48(1), S. 4–16.
- » **Bandura, Albert (1997)**. *Self-efficacy*. New York: Freeman.
- » **Bandura, Albert (1982)**. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), S. 122–147.
- » **Bandura, Albert (1977)**. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), S. 191–215.
- » **Baron, Louis & Morin, Lucie (2010)**. The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), S. 18–38.
- » **Caliendo, Marco; Kritikos, Alexander et al. (2014)**. Evaluation der Programme „Gründercoaching Deutschland“ und „Gründercoaching Deutschland – Gründungen a. d. Arbeitslosigkeit“. IZA.
- » **Chen, Chao C.; Greene, Patricia G. & Crick, Ann (1998)**. Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), S. 295–316.
- » **Dobrea, Mihaela & Maiorescu, Irina (2015)**. Entrepreneurial outcomes and organisational performance through business coaching. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(38), S. 247–260.
- » **Fischer, Margret (2020)**. *Wie Business Coaching Entrepreneure unterstützen kann*. Hohenheim: OPUS Publishing. Abrufbar: <http://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2020/1756/>.
- » **Greif, Siegfried (2008)**. *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- » **Krueger, Norris F. & Brazeal, Deborah V. (1994)**. Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), S. 91–104.
- » **Maddux, James E. & Gosselin, Jennifer T. (2012)**. Self-efficacy. In Mark R. Leary & June P. Tangney (Hrsg.), *Handbook of self and identity* (S. 198–224). New York: Guilford Press.
- » **Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2009)**. *Organisationsentwicklung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Stajkovic, Alexander D. & Luthans, Fred (1998)**. Self-efficacy and work-related performance. *Psychological Bulletin*, 124(2), S. 240–261.

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 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.werdewelt.info
Bild-Quellenachweis: Titelseite © Khakimullin Aleksandr | S. 9 © ESB Professional | S. 4, 22, 25 © Photographee.eu | S. 4, 27, 28 © Sergey Nivens | S. 5, 32, 39 © fizkes | S. 5, 37 © GaudiLab | S. 42 © FabrikaSimf | S. 46, 49 © janews | S. 5, 50 © Happy Together | S. 5, 55 © fran_kies | S. 57 © ra2 studio | 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: Im Zuge der Corona-Krise wurden offenbar gute Erfahrungen mit dem Thema Homeoffice gemacht. Im Rahmen einer Umfrage unter mehr als 500 Unternehmen stimmten knapp 90 Prozent der Befragten „voll und ganz“ bzw. „eher“ zu, dass entsprechende Angebote in größerem Umfang nachteilsfrei umgesetzt werden können. Ist das eine Überraschung?

RAUEN: Für mich persönlich nicht wirklich. Inzwischen arbeite ich schon seit über zwei Jahrzehnten zu einem Teil virtuell und habe so manches Projekt komplett per E-Mail und Telefon gesteuert. Das liegt aber daran, dass ich gerne so arbeite. Andere mögen es nicht. Es ist halt Geschmacksache – und eine Vertrauensfrage.

EBERMANN: Knapp 50 Prozent der Umfrageteilnehmer gaben an, aufseiten der Führungskräfte sei Skepsis gegenüber der Arbeit im Homeoffice abgebaut worden. Hier mag das Thema Vertrauen hineinspielen. Sind Führungskräfte, die noch das Motto „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser!“ praktizieren, auf der Fahrt in Richtung Abstellgleis?

RAUEN: Vermutlich kommt das sehr auf die Aufgaben an. Die Idee einer internen Revision

basiert ja nicht auf Vertrauen, sondern Kontrolle. Und ein naives Vertrauen wird sicherlich auch ausgenutzt werden. Die Frage ist eher: Ist das schlimm? Und: Ist man wirklich produktiver, wenn man dem Bildschirm im Büro anstarrt, statt im Homeoffice am PC zu shoppen?

EBERMANN: Daraus ließe sich schlussfolgern, dass es primär auf das Management von Motivation, Engagement und Teamgeist ankommt. Führungskräfte benötigen demnach nicht nur Vertrauen in die Mitarbeiter, sondern auch in die eigenen Steuerungsfähigkeiten – auch auf Distanz. Das Beratungsfeld entwirft sicher schon passende Workshops ...

RAUEN: Und zwar stilgerecht im agilen Online-Format! Im Ernst: Es bedarf einer Vertrauenskultur, die nicht auf naivem, sondern auf gewachsenem Vertrauen beruht. Und wachsen kann es nur durch Erfahrungen. Wenn man die aber nicht machen möchte, weil man meint, „das geht doch nicht“, wird es schwer. Corona hat da vielen einen Schubs gegeben.

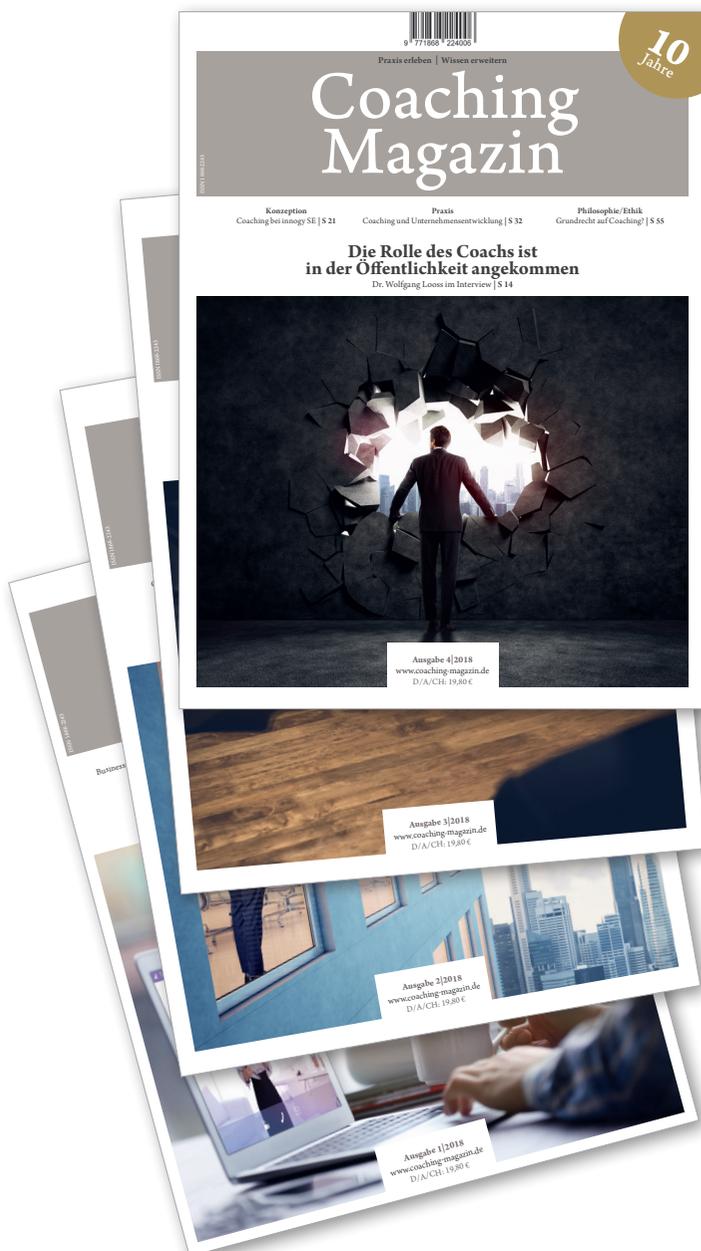
EBERMANN: Wer geschubst wird, kann auch hinfallen ...

RAUEN: ... und wieder aufstehen. Lernen ist eine lebenslange Aufgabe.

Coaching Magazin

Praxis erleben | Wissen erweitern

Das Coaching-Magazin wendet sich an Coaches, Personalentwickler und Einkäufer in Unternehmen, an Ausbildungsinstitute und potenzielle Coaching-Klienten. Das redaktionelle Ziel ist es, dem Leser eine hochwertige Mixtur aus Szene-Informationen, Hintergründen, Konzepten, Portraits, Praxiserfahrungen, handfesten Tools und einem Schuss Humor anzubieten. Dabei ist der Redaktion wichtig, inhaltlich wirklich auf das Coaching als professionelle Dienstleistung fokussiert zu sein und nicht schon jedes kleine Kunststückchen aus dem Kommunikationstraining in Verbindung mit modischen Lifestyle-Themen zum Coaching hochzustilisieren.



– Heftpreis –

Das Einzelheft kostet 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl.
Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft

– Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf
www.coaching-magazin.de ein.

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

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten