9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Personzentriertes Coaching | **S 20**

Praxis
Generationenwechsel | **S 26**

Wissenschaft
Erkennen von Psychotherapiebedarf | **S 50**

Zuhören und Verstehen wollen – ein Beitrag zu einer wertschätzenden Kommunikation

Dr. Anke Nienkerke-Springer im Interview | **S 12**

Ausgabe 1|2016
www.coaching-magazin.de
D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €

Stabübergabe

Generationenwechsel in mittelständischen Familienunternehmen

Von Gudrun Happich

Familienunternehmen weisen Besonderheiten auf, die – aufgrund hoher Führungskontinuität – oft fest in der Unternehmenskultur verankert sind. Die Belegschaften haben sich hieran gewöhnt und identifizieren sich mit den dahinterstehenden Personen und Werten. Steht ein Führungswechsel an, der im Regelfall zugleich einen Generationenwechsel darstellt, kann dies zu vielfältigen und nicht selten verdeckten Konflikten führen – ganz gleich, ob es sich um eine familieninterne oder eine externe Übergabe handelt. Eine besondere Konstellation, die Coaches vor ebenso spezifische Herausforderungen stellt.

Nach aktuellen Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn steht in 135.000 Familienunternehmen zwischen 2014 bis 2018 ein Generationenwechsel an. Gut die Hälfte (54 Prozent) der Unternehmenseigentümer plant gemäß IfM-Schätzung, das Unternehmen an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder zu übergeben. Diese familieninterne Lösung wird allgemein als der optimale Weg angesehen. Weitere 29 Prozent der Übertragungen erfolgen an externe Führungskräfte, andere Unternehmen oder andere Interessenten von außerhalb (unternehmensexterne Lösungen). Etwa 17 Prozent der Familienunternehmen werden an Mitarbeiter übertragen (unternehmensintern).

Unabhängig davon, welcher Weg eingeschlagen werden soll: Sehr häufig ergeben sich unvorhergesehene Schwierigkeiten für die Beteiligten, die sich nur mit externer Begleitung bewältigen lassen. Die Nachfolgeproblematik gehört daher zu den Coaching-Kernthemen im Mittelstand.

Strukturelle und kulturelle Besonderheiten

Bedingt durch ihre Größe und Geschichte verfügen Familienunternehmen über eine andere Struktur und Kultur als größere Organisationen. Die Teilnahme am Geschehen ist auf allen Ebenen sehr viel unmittelbarer, die Kommunikation läuft direkt und ohne Umwege, Entscheidungen können schnell gefällt werden. Die Personalarbeit ist häufig noch wenig professionalisiert.

Die Bedeutung des Eigentümers

Die Kultur in den Familienunternehmen vom „alten Schlag“ ist meist entscheidend mit der Persönlichkeit des Eigentümers verknüpft. Oft findet man hier einen ganz eigenen Führungsstil, sehr autoritär, gleichzeitig von Werten wie hoher sozialer Verantwortung, Nachhaltigkeit und Ehrlichkeit geprägt. Die Mitarbeiter identifizieren sich häufig überdurchschnittlich stark mit dem Unternehmen und seinem Eigentümer. Nicht selten sind über die Jahrzehnte tiefe Vertrauensverhältnisse zwischen dem Chef und den Mitarbeitern entstanden. Der Unternehmer, der oft Multifunktionsrollen – z.B. Geschäftsführer und bester Verkäufer – innehat, ist nicht selten überlastet. Viele dieser Patriarchen vom alten Stil, die fast wie Könige herrschen, kommen nun langsam in die 60er und 70er Jahre ihres Lebens. Ihre Art zu führen, ihr oft sehr hierarchisches Denken funktioniert aktuell vielfach noch. Es wirkt allerdings wie ein Relikt aus alter Zeit.

Was kann daran anschließen? Welcher Führungsstil wird den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht? Und sind die alten Patriarchen bereit, sich den Veränderungen in ihrem Unternehmen zu öffnen? Fragen, die sich in sehr vielen Familienunternehmen stellen.

Führung als Amt

Mit der großen Bedeutung des Eigentümers einher geht ein stark personenbezogenes Verständnis von Führung. Führungskompetenzen werden in der Regel nicht als etwas verstanden, was erlernt werden muss, und werden daher kaum systematisch entwickelt. Führungskräfte in Familienunternehmen haben oft technisch und inhaltlich orientierte Ausbildungen gemacht. Sie generieren häufig den (Haupt-)Umsatz und haben intensive Kundenbeziehungen, die oft über Jahre, wenn nicht gar Jahrzehnte gewachsen sind. Führung ist sozusagen ein Nebenjob für sie, bei dem viel Improvisation und Intuition im Spiel sind.

Herausforderungen für den Coach

Selbst wenn ein Personalleiter vorhanden ist, entscheidet meist der Unternehmer selbst über eine Weiterbildung, die Auswahl von Maßnahmen und den Anbieter. Er ist in der Regel der erste Ansprechpartner. Für den Coach bedeutet dies, dass er im Gespräch an einem völlig anderen Punkt ansetzen muss. Oft steht ein Einzel-Coaching erstmal gar nicht auf der Agenda, sondern es wird eine schnelle Lösung des Problems – etwa durch eine Veränderung der Unternehmensstrategie – gewünscht. Erst wenn ein Vertrauensverhältnis entstanden ist, kann an den eigentlichen Kernthemen gearbeitet werden. Häufig kristallisieren sich dabei ganz andere Schwerpunkte heraus, als das ursprüngliche Anliegen vermuten ließ.

Der „Name“ der unterstützenden Maßnahme – Coaching, Training, Beratung – spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Der Fokus liegt auf einer pragmatischen, praxisorientierten, schnellen Lösung. Zudem spielen die langfristigen Effekte, die Entwicklung individueller Lösungen sowie die Personenzentrierung eine große Rolle. Im Gespräch mit dem Unternehmer wird schnell die Relation von Kosten und Nutzen ein Thema.

Rahmenbedingungen einfordern

„Machen Sie mal!“ – stimmt die Chemie, wird in Familienunternehmen oft schnell und unbürokratisch der Auftrag vergeben. Sehr viel stärker als in Großunternehmen ist der Coach nun gefordert, den Rahmen zu schaffen, den er braucht: von der Konzeption der Maßnahme über die Beschaffung grundlegender Informationen bis zur Formulierung klarer Ziele. Der Coach sollte wissen, welche Besonderheiten ihn in einem familiär geprägten Unternehmen erwarten. Nur wenn er eine gemeinsame Sprache mit dem Unternehmer findet und dessen Macher-Mentalität wirklich wertschätzt, kann eine solide Vertrauensbasis entstehen. Der Coach sollte daher möglichst neben langjähriger Coaching-Erfahrung im Mittelstand auch eigene unternehmerische Erfahrungen haben. Nicht nur der Unternehmer, auch der Coach muss also in Familienunternehmen häufig in verschiedene Rollen schlüpfen. Er muss dabei die Funktionen des Unternehmers (z.B. Geschäftsführer, Gesellschafter, Verkäufer) und die eigenen Rollen (z.B. Berater, Coach) immer wieder für sich klar differenzieren können.

Die Nachfolgeproblematik im Coaching

Während in früheren Generationen fast immer die Kinder nachgerückt sind, müssen heute häufig andere Lösungen gefunden werden. Aber selbst wenn es eine Nachfolgegeneration

gibt, ist viel Fingerspitzengefühl des Coachs nötig. Die „alte“ Generation ist, wie beschrieben, Coachings gegenüber häufig wenig aufgeschlossen. Die „junge“ Generation dagegen ist oft sehr ungeduldig und zu schnell bereit, tradierte Werte aufzugeben. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen haben sich zudem grundlegend geändert.

Die stark gestiegene Komplexität der Arbeitswelt und Herausforderungen wie der Fachkräftemangel machen oft moderne Führungsansätze mit ganz anderen Strukturen nötig. Dies wird von den Unternehmenspatriarchen oftmals abgelehnt. Es kann daher bei der Generationenproblematik sinnvoll sein, *mit zwei Arbeitsansätzen und zwei Coaches zu arbeiten.* Während der eine für die fachlichen Fragen zuständig ist, fungiert der andere als Ansprechpartner für die weichen Faktoren. Dieses Komplementär-Coaching hat sich gerade bei Veränderungsprozessen bewährt, bei denen es auch darum geht, Widerstände im Unternehmen aufzulösen. Da dies allerdings häufig das Budget des Unternehmens sprengt, sollte sich der Coach auch überlegen, ob und wie er beide Ansätze verbinden kann.

Auf den folgenden Seiten wird an zwei typischen Praxisfällen geschildert, welche spezifischen Probleme sich bei der Übergabe von Familienunternehmen ergeben können.

Praxisfall: Doppelbotschaften

Das IT-Unternehmen hat rund 70 Mitarbeiter. Ein typischer, stark kunden- und serviceorientierter Mittelständler, der seine Nische gefunden hat, kleine Serien produziert und diese international absetzt. Das Klima ist von Wertschätzung geprägt. Viele Mitarbeiter sind seit Jahrzehnten dabei. Der Inhaber K., der die Firma aufgebaut und alle Mitarbeiter selbst eingestellt hat, ist Anfang 70 und möchte sich nun aus dem Unternehmen zurückziehen. Der Sohn M. hat Betriebswissenschaften studiert und ist gerade 30 Jahre alt geworden. Als ihn der Vater fragt, ob er sein Nachfolger werden will, willigt er sofort ein. Er versteht sich mit seinem Vater gut und er erhält die Weisung: „Führe Du, wie Du es für richtig hältst. Ich halte mich komplett raus.“

Das Anliegen

Zehn Jahre später scheint M. mit dem Verantwortungssprung von 0 auf 100 auf der Handlungsebene gut zurechtgekommen zu sein. Dem Unternehmen geht es wirtschaftlich gut. Allerdings haben einige Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, die Stimmung ist nicht wirklich gut. Und der 40-jährige Inhaber selbst ist vollkommen unzufrieden. Im Coaching will er herausfinden, was er wirklich will. Er ist sich jedoch bereits sehr sicher, dass das Unternehmen verkauft werden soll. Sein vorläufiger Plan ist es, sich als Berater selbstständig zu machen.

Der Coaching-Prozess

Was ist passiert? Warum will der Klient alles hinschmeißen, obwohl er doch im Grunde alles hervorragend gemeistert hat und voller Stolz auf sich sein könnte? Der Betriebswissenschaftler spricht im Coaching von seinen modernen Führungsidealen: flache, projektbezogene Hierarchien, viel Mitarbeiterverantwortung, Selbstorganisation. Einiges davon hat er umgesetzt, aber längst nicht alles. Viele Aktionen liefen halbherzig und scheinbar eher aus der Motivation, selbst nicht zu führen und nicht zu viel mit dem Unternehmen zu tun haben zu müssen. Im Verlauf des Coaching-Prozesses kommt eine Reihe von für die Nachfolgeproblematik typischen Doppelbotschaften ans Licht. Diese zeigen, dass sich auf der Metaebene etwas ganz anderes abgespielt hat als auf der Handlungsebene.

Der Sohn hatte zum Vater gesagt: „Ja, ich werde gerne Dein Nachfolger!“ Er hatte diese Entscheidung aber zu keinem Zeitpunkt wirklich reflektiert. Aus Loyalität und Verbundenheit mit seinem Vater gab es für ihn anscheinend gar keine Handlungsalternativen. „Ich muss ‚Ja‘ sagen!“ Im Lauf des Coaching-Prozesses gelingt es M., dieses Dilemma immer klarer zu sehen: Er hat *den Wunsch des Vaters erfüllt,* dabei aber sich selbst, seine eigenen Ziele nicht berücksichtigt. Das will er jetzt nachholen: Er möchte herausfinden, was er wirklich will.

Der Vater, der ein stark autoritäres Führungsverständnis hat, hatte gesagt: „Mache es so, wie Du es für richtig hältst!“ Die Frage, ob sein Vater sich wirklich herausgehalten hat, bejaht der Sohn zunächst. Der Unternehmensgründer unternimmt tatsächlich lange Reisen. Aber im weiteren Coaching-Verlauf erzählt der Klient, dass sein Vater das Unternehmen mindestens zweimal in der Woche besucht. Er spricht mit wichtigen Mitarbeitern. Er liest die Auftragsbücher und macht spitze Bemerkungen. Er hat keineswegs losgelassen, die wirkliche Botschaft lautet: „Ohne mich läuft der Laden nicht.“

Der unterschwellige Konflikt wird wie so häufig an einer Personalie besonders deutlich – dem 55-jährigen Vertriebsleiter. Er war stets „der beste Mann“ des Unternehmensgründers. Der Klient mag ihn aber gar nicht und ist der Meinung, dass seine Art des Verkaufens nicht mehr in das Unternehmen passt. Es gab in der Vergangenheit bereits verschiedene fruchtlose Diskussionen mit der Führungskraft, wobei der Klient klein beigegeben hat. Er fühlt sich in einem moralischen Dilemma. Eine Kündigung kommt für ihn nicht in Frage: „Das kann ich meinem Vater nicht antun. Das ist sein engster Vertrauter.“ Gleichzeitig können bestimmte strukturelle Änderungen, die er sich vorstellt, so nicht funktionieren. Er kann nicht wirklich etwas Neues aufbauen und das Alte läuft auch nicht mehr rund – einer der Hauptgründe für seine starke Unzufriedenheit.

Lösungsstrategie

Die Kernfrage lautet: „Soll es das Unternehmen Ihres Vaters oder Ihr Unternehmen sein?“ Beides geht nicht. Es geht nun darum, die *unbewussten Doppelbotschaften zwischen Vater und Sohn aufzudecken,* anzusprechen und die damit verbundenen unterschwelligen Prozesse aufzulösen. Der Sohn erkennt, dass er sich nie wirklich für die Rolle des Unternehmensinhabers entschieden hat. Erst in dem Moment, in dem er die Rolle wirklich einnimmt, kann er dazu stehen, was er wirklich will, und formu-

liert dies ganz klar. Es kommt zu einer Eskalation mit dem Vertriebsleiter, aber auch zu einem ersten, wirklich offenen Gespräch. Der Vertriebsleiter vertritt den Ansatz des Vaters, die Strategien des Sohnes kann und will er nicht akzeptieren; für ihn war es nur noch eine Quälerei und er ist froh über die klaren Worte. Er bekommt einen guten Abfindungsvertrag und man geht im Guten auseinander.

Die Kündigung wird zum kompletten Wendepunkt: Die Stimmung ist eine völlig andere, das Unternehmen gehört nun wirklich ihm. Alte Mitarbeiter kommen wieder, mit einem Mal funktioniert alles, was M. sich vorgestellt hat. Der Klient kann die Organisationsentwicklung und Beratung nun in seinem eigenen Unternehmen wirklich umsetzen. Vom Verkauf ist keine Rede mehr.

In inhabergeführten Unternehmen sollte man akzeptieren, *dass der Weggang eines Patriarchen auch den Geist ändert.* Es wird immer Mitarbeiter geben, die diesen Weg nicht mitgehen wollen und kündigen – in größeren Unternehmen ist das ein alltäglicher Vorgang, der in Familienunternehmen oft nur schwer akzeptiert wird.

Praxisfall: Zerstörtes Vertrauen

L. hat das Maschinenbauunternehmen von seinem Vater übernommen und weiterentwickelt, sodass es heute 180 Mitarbeiter hat. Der charismatische Inhaber ist auch der beste Verkäufer des Unternehmens. L. ist Ende 60 und möchte sich in einem langsamen Prozess aus dem Unternehmen zurückziehen. Er hat zwei Töchter, die aber kein Interesse daran haben, den väterlichen Betrieb weiterzuführen. Bei einem Branchentreffen lernt er A. kennen. Dieser ist Mitte 40, Geschäftsführer in einem kleinen Maschinenbaubetrieb einer Konzerntochter. Die beiden Männer sind sich extrem sympathisch. L. bietet A. an, 60 Prozent der Anteile seines Unternehmens zu kaufen. Der Preis ist hoch, doch A. ist bereit, ihn zu zahlen. Alles scheint perfekt und die ersten zwölf Monate läuft auch alles super.

Das Anliegen

Ein Jahr nachdem A. sich in das Maschinenbauunternehmen eingekauft hat, beauftragt er einen Coach. Er hat zunächst einen dritten Geschäftsführer neben sich und L. und dann noch einen vierten für das operative Geschäft eingesetzt. Die beiden Neuen haben 10 Prozent Unternehmensanteile erhalten. Der Coaching-Auftrag lautet zunächst, Geschäftsführer 3 auf die neue Führungsrolle vorzubereiten. Im nächsten Schritt sollen Geschäftsführer 3 und 4 aufeinander eingespielt und ein Team werden. Nach einer Übergangsphase mit vier Geschäftsführern sollen die Beiden den Betrieb alleine führen können.

Der Coaching-Prozess

Der Prozess dauert mittlerweile zwei Jahre. Im Coaching wird schnell klar, dass die Vorbe-

reitung von Geschäftsführer 3 und 4 auf ihre gemeinsame Führungsrolle nur die Spitze des Eisbergs ist – und ohne Berücksichtigung der Gesamtsituation nicht zufriedenstellend gelöst werden kann. Die Stimmung im Unternehmen ist mittlerweile katastrophal. Zwischen L. und A. ist offener Hass ausgebrochen, der vor den Mitarbeitern ausgetragen wird, die sie als Figuren in ihren taktischen Spielchen missbrauchen. Geschäftsführer 3 etwa hat Auszubildenden eine Übernahmegarantie gegeben. Als die Ausbildungszeit endet, sagt A., dass man die jungen Leute nicht übernehmen könne. Die Personalleiterin muss schlichtend eingreifen, am Ende bleiben die Azubis.

L. wird von den Mitarbeitern immer noch als Inhaber angesehen, er hat die meisten von ihnen eingestellt, sie vertrauen ihm. A. mögen sie nicht. Diese Vorgänge kommen erst ein Jahr nachdem der eigentliche Coaching-Prozess gestartet hat ans Licht. Als der Streit zwischen A. und L. völlig eskaliert, wird der Coach gebeten, zu schlichten. Es kommt zu einem ersten Gespräch mit L. und dieser schildert seine Sicht der Dinge. Er ist menschlich zutiefst enttäuscht. Das Unternehmen ist das Lebenswerk seiner Familie. Er wollte daher nicht irgendjemand, der das Unternehmen übernimmt, sondern den Richtigen. Er war völlig überzeugt, diesen in A. gefunden zu haben. Seine Vorstellung lautete: „Ich ziehe mich binnen eines Jahres aus dem Unternehmen zurück. A. erhält nach diesem Übergangsprozess die restlichen Anteile der Firma, die er dann in meinem Sinne weiterführt." Diese Vorstellung hatte er aber so klar niemals formuliert. Für ihn war das selbstverständlich, sodass er nie auf die Idee gekommen wäre, dies explizit auszusprechen.

Enttäuscht formuliert L.: „A. war am Anfang so charmant, so zugewandt, so begeisterungsfähig. Jetzt ist er nur noch aalglatt. Ich merke immer deutlicher, dass er seine Wurzeln im Konzern hat, er vertritt einfach ganz andere Werte als wir hier im inhabergeführten Unternehmen. Ich bin schwer enttäuscht. Es geht ihm nicht um das Unternehmen, sondern nur um seinen Profit – das ist mir vollkommen fremd."

Unterschiedliche Zukunftsszenarien

Auch in diesem Fall haben Doppelbotschaften zur Eskalation beigetragen. A. hatte niemals vor, dass Unternehmen wirklich zu führen. Nach einer Übergangsphase wollte er sich seinerseits aus dem operativen Geschäft zurückziehen, daher setzte er Geschäftsführer 3 und 4 ein – auch er hat seine Vorstellung niemals deutlich formuliert. Beide sind also *von vollkommen unterschiedlichen Zukunftsszenarien ausgegangen.* Der Worst Case ist eingetreten: Es gibt vier Geschäftsführer mit unterschiedlichen Beteiligungen, jeder will einen anderen Weg einschlagen. Es herrscht ein Klima des „jeder gegen jeden". Die Mitarbeiter sind verunsichert, einige haben bereits gekündigt. Aus einem florierenden Mittelständler wurde so ein Unternehmen am Abgrund. Der Coaching-Prozess ist noch nicht beendet; die Aufgabe ist es, den schon entstandenen Schaden zu begrenzen und der Firma eine Zukunft zu ermöglichen.

Klarheit

Das Verhältnis zwischen A. und L. ist nicht mehr zu kitten. Vor kurzem hat ein vom Coach begleitetes Gespräch zwischen beiden stattgefunden. L. will sich bis Ende des Jahres endgültig zurückziehen. Manchmal formuliert er bissig: „Bevor das Unternehmen in den Abgrund geht, verkaufe ich lieber alles. Wenn ich heute nochmal vor der Entscheidung stünde, an A. würde ich niemals verkaufen." Diese Formulierungen behält er allerdings nicht für sich, sondern erzählt sie sowohl im Unternehmen als auch außerhalb. Von der Vorstellung, dass sein Lebenswerk in seinem Sinne weitergeführt wird, hat er sich verabschieden müssen. Das Risiko des Gegeneinanders ist in dieser Übergangsphase nach wie vor gegeben, wenn die verletzten Emotionen wiederhochkochen sollten. Um dies zu vermeiden, sind klare Rahmenbedingungen und Zeitschienen nötig. Bis Ende des Jahres sollen Geschäftsführer 3 und 4 fit für das operative Geschäft sein. A. plant nun, sich aus diesem komplett zurückzuziehen und als Aufsichtsrat zu agieren.

In der Coaching-Begleitung der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen begegnet einem das *Phänomen der nicht offen formulierten Erwartungen* immer wieder – selbst wenn, wie im beschriebenen Fall, große finanzielle Summen investiert wurden. Häufig sind den Agierenden die Grundwerte, deren Einhaltung für sie bei der Übergabe essentiell ist, selbst gar nicht wirklich bewusst. Familienunternehmer sind oft von einem sehr starken Wertekanon geprägt und gehen unbewusst davon aus, dass auch das Gegenüber sich an diesen hält. Grundlage für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung im Sinne aller Beteiligten sind klare und konkrete Ziele und Rahmenbedingungen.

Im optimalen Fall lassen sich die Beteiligten bereits begleiten, wenn der Inhaberwechsel geplant ist. Hier wurde der Coach erst hinzugezogen, als das Vertrauen durch einen schwelenden Wertekonflikt zwischen den Geschäftspartnern bereits nachhaltig zerstört war.

Die Autorin

Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich agiert mit ihrem „Galileo . Institut für Human Excellence" seit rund 20 Jahren als Sparrings-Partnerin für Leistungsträger an Karriereschwellen und in Krisensituationen. Für ihre Arbeit wurde die Buchautorin („Was wirklich zählt", „Ärmel hoch!") mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem „Coaching Award 2012". Zu den Kernthemen ihrer Coachings gehören moderne Führung sowie die Verbindung von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung.
ghappich@galileo-institut.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 15,80 €
(EU + Schweiz: 17,80 €; Welt: 19,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 4,00 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 39,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

(jeweils inkl. 7% USt.)

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

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