9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption
Psychodynamik | **S 20**

Spotlight
Arbeit mit Unbewusstem | **S 32**

Wissenschaft
Positive Leadership | **S 50**

Coaching sollte sich deutlich professionalisieren!

Oliver Müller im Interview | **S 12**

Ausgabe 3|2016
www.coaching-magazin.de
D: 15,80 € | A/CH: 17,80 €

Persönlich nehmen!

Moderne Unternehmensführung

Von Gudrun Happich

Angesichts intensivierter Führungsherausforderungen wie erhöhter Komplexität und Beschleunigung bestreitet kaum jemand mehr die Notwendigkeit, Führungsmethoden von gestern der Arbeitswelt von heute anzupassen. Von moderner Unternehmensführung wird viel gesprochen – sehr häufig allerdings gibt es Probleme bei der praktischen Umsetzung. Coaches sind wichtige Sparringspartner für Unternehmenslenker, damit der Wandel zu einer zukunftsfähigen Führungskultur wirklich gelingen kann.

Druck und Ohnmacht

Das Wort, das Coaches von Top-Managern und Unternehmenslenkern im Executive-Coaching aktuell wohl am häufigsten nennen, ist „Druck". Preis-, Wettbewerbsdruck, extrem hohe Anforderungen von allen Seiten. Führungskräfte werden beim ersten Fehler ausgetauscht. Unternehmenslenker sind oft völlig überfordert, fühlen sich ohnmächtig. Sie spüren, dass ein *grundsätzlicher Wandel* nötig ist, sind aber oft ratlos, wie dieser aussehen soll. Häufig haben sie schon mehrere Versuche unternommen, Strukturen und Prozesse im Unternehmen zu ändern, wenn sie sich für eine Einzel-Coaching-Maßnahme entscheiden.

Viele Ansätze scheitern

Moderne Führungsansätze als Gegenentwurf zum starren, hierarchischen System werden in vielen Unternehmen ausprobiert, scheitern allerdings oft. Gemäß verschiedenen Studien scheitern überhaupt rund 60 Prozent aller Changeprojekte in Unternehmen. Veränderungen werden oft nur halbherzig ausprobiert. Einzelmaßnahmen, beispielsweise die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, bewirken keinen wirklichen Wandel, wenn sie nicht in eine grundsätzliche *Systemänderung* eingebunden sind. Gleiches gilt, wenn Mitarbeiter nur bis zu einer bestimmten Hierarchieebene einbezogen werden und das Top-Management von jeder Demokratisierung ausgeschlossen bleibt.

Was bedeutet moderne Unternehmensführung?

Führung – und damit auch die sogenannte moderne Führung – hat grundsätzlich verschiedene Dimensionen. Dazu gehört die Ebene der Hierarchien, also die Struktur, aber natürlich auch die Qualität der Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Das Maß der Eigenverantwortung der Mitarbeiter sowie die Art, wie jemand überhaupt zur Führungskraft wird und anschließend möglicherweise für seine Art zu führen bewertet wird, sind ebenfalls zu berücksichtigen.

Was bedeutet moderne Führung eigentlich? Es gibt auf diese Frage keine allgemeingültige Definition und damit keine eindeutige Antwort. In diesem Artikel wird eine Bedeutung von moderner Führung verwendet, die im Wesentlichen auf den Schlüsselbegriffen *Vertrauen, Transparenz, Offenheit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation* basiert. Die moderne Führungskraft *moderiert* nach Psychologe und Vordenker Prof. Dr. Peter Kruse die Intelligenz anderer. Ihre Rolle liegt weniger auf der Ebene der Entscheidung und Strategie, als auf systemischer Ebene.

Wie und mit welcher Gewichtung diese Aspekte im jeweiligen Unternehmen umgesetzt werden, dafür gibt es keine Pauschallösung. Ein maximales Maß an Selbstorganisation mag hier produktiv, woanders fatal sein. Der Führungsstil muss zum Gesamtsystem passen. Die Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0" des „Forums Gute Führung" in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales zeigt, wie unterschiedlich das Idealbild ist, das Erwerbstätige von ihrer Arbeit haben. Hier wird deutlich, dass es den einen richtigen Führungsstil gar nicht geben kann. Aber auch, wie lohnenswert es ist, Führungsansätze immer wieder zu überdenken und Neues auszuprobieren.

Die Natur führt längst modern

Ausgehend von den Schlüsselaspekten ist die Frage erlaubt, ob „moderne Führung" überhaupt etwas Neues ist. Es gibt Management-Ansätze, die seit Jahrzehnten genau diese Grundsätze empfehlen. Die Wirtschaftsbionik etwa orientiert sich bei Managementprozessen an der Natur, dem nach Biokybernetiker Prof. Frederic Vester „erfolgreichste(n) Unternehmen aller Zeiten". Das Zusammenleben in Gemeinschaften oder das Funktionieren von Ökosystemen beruhen auf sehr ähnlichen Prinzipien, die heute der modernen Führungstheorie zugrunde gelegt werden. Als Beispiel sei hier auf den Aspekt der Selbstorganisation und das Zusammenleben im Wolfsrudel verwiesen. Jeder Wolf befolgt ein paar zentrale Regeln, die dem großen Ziel dienen: Das Rudel überlebt. Davon abgesehen hat jeder Wolf viele Freiheiten. Dadurch *entsteht ein dynamisches Gefüge*, das *förderlich ist für die Innovationskraft* des Rudels bzw. des Teams und des Unternehmens.

Detlef Lohmann schreibt in seinem viel beachteten Buch „Und mittags geh ich heim" nichts anderes: Werden einfache, klare Regeln aufgestellt, läuft der Laden rund, die Mitarbeiter können eigenverantwortlich agieren und ein Unternehmer hat Zeit, sich um seine Kernaufgabe zu kümmern – die Zukunft des Unternehmens zu gestalten. Das Spiel spielt sich von selbst. Die vielfältigen Querbeziehungen im Ökosystem Waldrand zeigen, wie perfekt funktionierende Netzwerke aufgebaut werden können. Die Natur ist zudem voll von Anpassungskünstlern – *Anpassung und Flexibilität* sind genau die Qualitäten, die Unternehmen aktuell brauchen. Unternehmensführung ist – der Evolution entsprechend – ein sich permanent weiterentwickelnder Prozess.

Viele scheitern

Viele Unternehmen scheitern bei der Umsetzung dieser Prinzipien. Einige wenige setzen sie schon seit Jahren erfolgreich um. Vielfach besteht das Vorurteil, dass moderne Führung nur in sehr kleinen, jungen Firmen funktionieren könne. Es gibt genug Beispiele, die das widerlegen. Inhaber Ricardo Semler (1993) etwa beschreibt, wie er sein Unternehmen konsequent auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern umstellte und die Gewinne von 35 Millionen auf 220 Millionen Dollar steigern konnte. Die Mitarbeiterfluktuation sank zudem auf unter ein Prozent. Auch das Unternehmen Gore-Tex fährt mit kleinen, selbstorganisierten Mitarbeitereinheiten und flachen Hierarchien Milliardengewinne ein und zeichnet sich durch Kreativität und Innovationskraft aus.

Die persönliche Ebene als Schlüssel

Diese und weitere Unternehmen zeigen: Die Transformation zu moderner Unternehmensführung kann funktionieren! Wer die Erfolgsbeispiele genauer anschaut, stellt fest: Der Unternehmer war jeweils absolut überzeugt

von seinem Konzept und hat sich durch nichts und niemanden davon abbringen lassen. Gore etwa hatte als junger Mann sprühende Ideen, was man mit dem Kunststoff PTFE machen könnte, und wurde von dem Unternehmen, für das er arbeitete, ausgebremst. Dies sollte sein Hauptgrund für die Demokratisierung des eigenen Unternehmens werden.

Nur wenn der Kopf des Unternehmens vom Wandel wirklich überzeugt ist, kann dieser gelingen. Dies mag simpel klingen, ist aber tatsächlich der entscheidende Punkt. Vertrauen, Offenheit, Selbstverantwortung sind Werte, die in klassischen Hierarchien keinen Platz hatten. Kaum eine Führungskraft oder ein Unternehmer hat sie in beruflicher Hinsicht verinnerlicht. Moderne Führung ist immer auch ein persönliches Thema. Persönliche Ebene und Systemebene lassen sich nicht trennen.

Wer als Coach die erfolgreiche Implementierung moderner Führungsansätze in einem Unternehmen begleitet, wird in der Regel *schwerpunktmäßig auf der persönlichen Einstellungsebene arbeiten* bzw. auf dieser beginnen. Nur über die Haltung und Einstellung des Unternehmenslenkers oder der jeweiligen Führungskraft lässt sich eine Verhaltensänderung erwirken, die sich dann auf die Unternehmenskultur und Organisationsmodelle auswirkt. Das eine lässt sich ohne das andere nicht tiefgreifend ändern. Dieses Grundprinzip basiert auf dem integralen Vier-Quanten-Modell von Ken Wilber (Laloux, 2015).

Im Folgenden wird anhand eines Praxisfalls geschildert, welche speziellen Fragestellungen sich bei der Coaching-Begleitung rund um das Thema „Moderne Führung“ ergeben können bzw. aus welchen diffusen Problemlagen sich dieses Kernthema häufig herausschält.

Praxisfall: Worum geht es eigentlich?

Herr S. ist seit über 20 Jahren Inhaber und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens im PR-Bereich. Die Geschäfte laufen okay, allerdings hat sich in den letzten Jahren der Preis- und Wettbewerbsdruck ständig erhöht. Zudem ist es für Herrn S. sehr schwer, fähige Mitarbeiter zu finden. Er ist der Meinung, dass das Unternehmen eine Neuausrichtung, eine moderne Struktur benötigt. Dazu hat er schon einige Versuche unternommen. Durch eine zuletzt wahrgenommene Organisationsentwicklungsmaßnahme ist er seinem Ziel nicht nähergekommen. Die Aussage eines Beraters, Herr S. hätte grundsätzlich die falschen Kunden und Prozesse, hat ihn stark verunsichert.

Das Anliegen

Als der 55-Jährige sich zu einem Einzel-Coaching entscheidet, ist er völlig unzufrieden und überlastet. Die bisherigen Maßnahmen bezüglich der gewünschten Neuausrichtung des Unternehmens waren kontraproduktiv. Die Organisationsberatung hat dem Unternehmen nach dem Motto „Was gibt es für Systeme am Markt?“ ein Modell übergestülpt, das nicht passt. Die Frage „Was wird in diesem Unternehmen eigentlich genau gebraucht?“ wurde erst gar nicht gestellt.

Herr S. ist in der Folge mutlos und äußert die Überzeugung, dass er sein Unternehmen sehr bald verkaufen will. Im Coaching möchte er herausfinden, was er mit seinem Leben wirk-

lich anfangen will. Ihm schwebt vor, als selbständiger PR-Berater zu arbeiten und damit weniger Verantwortung zu haben. Er möchte auf keinen Fall nochmals eine Beratung mit Zeigefingercharakter, sondern ein Augenhöhe-Gespräch mit jemandem, der seine Themen wirklich versteht.

Diese etwas diffuse Ausgangssituation ist im Executive-Coaching typisch. Der Klient weiß oft nicht, was sein eigentliches Problem ist, sondern *spürt eine diffuse, tiefe Unzufriedenheit*. Es ist die Ausnahme, dass ein Klient die Transformation zu einer modernen Führungskultur als Thema definiert. Klassisch sind dagegen Aussagen wie: „Ich muss etwas verändern, weil ich sonst untergehe! Ich fühle mich ohnmächtig. Die Situation ist festgefahren. Alte Muster funktionieren nicht mehr und ich spüre, dass ein Umbruch ansteht. Ich weiß nicht, wo es hingehen soll."

Der Klient wünscht sich in der Regel Impulse für die nächsten Schritte. Einen ehrlichen, offenen Austausch ohne belehrenden Charakter.

Der Coaching-Prozess

Zu Beginn scheint das Ziel von Herrn S. völlig klar. Auf die Frage „Was würden Sie machen, wenn Sie wüssten, es würde gelingen?" antwortet er: „Ich würde das Unternehmen verkaufen und freiberuflich arbeiten." Diese klare Überzeugung – „Wenn ich das Unternehmen verkaufe, wird alles gut!" – beginnt schnell zu wanken. Im Coaching führen Coach und Klient eine Art Inventur durch: Was ist gut und kann so bleiben, wie es ist? Was sollte unbedingt geändert werden? Wünsche, Sehnsüchte und Ängste werden formuliert.

Die wirklichen Gründe für seine Unzufriedenheit kommen Schritt für Schritt ans Licht. Herr S. fühlt sich völlig *gefangen im operativen Geschäft*, möchte andere Dinge machen, nicht mehr nur funktionieren. Er gibt sich zum ersten Mal die Erlaubnis, seine *Rolle im Unternehmen zu reflektieren* – sie passt nicht zu ihm. Zudem fühlt er sich stark verantwortlich für seine Mitarbeiter und empfindet dies als erdrückend. Er fühlt sich getrieben und gelähmt. Eigentlich würde er gerne gestalten: „Ich habe aber keine Ahnung, wie ich da hinkomme."

Der 55-Jährige erkennt, dass er leistungsgetrieben und innerlich permanent davon überzeugt ist, nicht gut genug zu sein. Das Feedback der Berater – falsche Kunden, falsche Prozesse – hat ihn innerlich noch stärker verunsichert. Im Coaching-Verlauf wird immer wieder diese tiefe Verunsicherung, dieser *permanente innere Zweifler* deutlich. Typisch für ihn ist folgende Situation: Herr S. ist ein Höchstleister. Er hat zwei Jahrzehnte ein erfolgreiches Unternehmen aufgebaut. Als er eine Konferenz in den USA besucht, hat er die seltene Möglichkeit, sich mit anderen Unternehmenslenkern und Managern auszutauschen. Schnell stellt sich bei ihm das Gefühl ein: Die anderen machen alles anders, sind besser aufgestellt. Tatsächlich ist es so, dass die Zahlen von Herrn S. sogar besser sind. Trotzdem formuliert er im Coaching: „Ich kann doch gar nicht führen. Ich habe das niemals gelernt."

Als die Prinzipien moderner Führung besprochen werden, staunt er: „Genau so habe ich mein Unternehmen aufgebaut." Tatsächlich führt Herr S. intuitiv ohne Macht, Druck, Dominanz. Problematisch ist allerdings, dass er dies selbst immer wieder infrage stellt bzw. es ihm nicht bewusst war. Er hat seine Prinzipien daher nicht wirklich umgesetzt. Aus seiner unklaren Haltung und seiner Unsicherheit resultiert, dass er nur noch funktioniert und niemals wirklich gestaltet und gelenkt hat.

Immer deutlicher erkennt der Unternehmer im Lauf der Sparringspartnerschaft, wie stark sein *persönliches Thema und das Unternehmensthema zusammenhängen*. Schon ganz am Anfang des Coachings zeigt der Reflexionsprozess erstaunliche Wirkung, einige Dinge passieren wie von selbst. Drei Mitarbeiter kündigen, die zu den Vorstellungen von Herrn S. nicht wirklich gepasst haben. Dafür kommen neue, die wirklich mitgestalten wollen. Im Laufe des Prozesses rückt er von dem Vorhaben, das Unternehmen zu verkaufen, ab: „Ich möchte eine Lösung für mein Unternehmen finden und damit eine Lösung für mich."

Lösungsstrategie

Herr S. muss kein neues Führungsparadigma erlernen. Für ihn ist es wesentlich, sich auf seine Stärken zu konzentrieren und sich so daran zu „erinnern", was er eigentlich will. Über das Führen eines Erfolgstagebuches wird ihm klar: Immer, wenn er bei sich ist, seinem Gefühl traut, funktionieren die Dinge. Ist er zu sehr im Kopf, beginnt er zu zweifeln, vergleicht er und es wird anstrengend. Schnell verschiebt sich seine Zielsetzung von „Ich möchte verkaufen!" zu „Ich möchte das Unternehmen anders aufstellen und besser zum Laufen bringen."

Ein wichtiger Schritt: Das operative Geschäft und seine derzeitige Rolle liegen ihm nicht. Als Unternehmenslenker kann er sich die Rolle aussuchen, die am besten zu ihm passt. Allein die Vorstellung davon, bringt dem Klienten schon eine enorme Entlastung.

Es geht nun also darum, herauszufinden: Was ist die beste Rolle für den Klienten? Was will er wirklich? Und: Wer übernimmt das operative

Tagesgeschäft? Auch hier führt wieder eines zum anderen. Im Gespräch mit einer Mitarbeiterin ergibt sich, dass diese die operativen Aufgaben gerne übernehmen würde. Zugleich werden bei Herrn S. Energien frei. Ideen tauchen auf, die er lange mit dem Glaubenssatz „Das funktioniert ohnehin nicht“ unter Verschluss gehalten hatte. Er träumte seit Jahren davon, eine kleine Dependance in Spanien aufzubauen. Jetzt wird ihm klar, dass dies tatsächlich gelingen könnte.

Das operative Tagesgeschäft und das Projektmanagement sind fest in den Händen von zwei Mitarbeitern, die diese Rollen richtig gerne ausfüllen. Jetzt geht es darum, dies zu manifestieren und die neuen Wege konsequent weiterzugehen. Im Coaching besprechen Coach und Klient, wie das leichter gelingen kann – z.B. über das Einführen von Ritualen, die Vorstellungen der Mitarbeiter zu hinterfragen und ähnliches. Der Klient *fühlt sich deutlich entlastet*; er gibt Verantwortung ab, lässt weitere Verantwortungsträger zu. Die Mitarbeiter wachsen in ihre neuen Rollen hinein und übernehmen mehr und mehr Selbstverantwortung.

Gleichzeitig ist der Klient nach wie vor davon überzeugt, dass sich an den oft langwierigen Prozessen im Unternehmen etwas ändern muss. Er benötigt dazu einen Berater und stellt fest, dass er im Bekanntenkreis jemanden hat, den er für kompetent hält. Tatsächlich ist es diesmal die richtige Wahl. In der Folge werden Prozesse und Strukturen im Unternehmen so verändert und vereinfacht, dass sie zu den Prinzipien der Selbstorganisation und Transparenz, wie sie nun mehr und mehr im Unternehmen gelebt werden, passen. Der Klient erkennt: „Unter Druck und Stress habe ich oft falsch entschieden. Wenn ich mich wahrnehme, dann weiß ich genau, was ich brauche. Dann finde ich die Lösung meist in mir oder in meinem Umfeld.“ Er entwickelt Lösungen und schaut nicht mehr danach, wie die anderen es machen.

Parallel ergibt sich tatsächlich die Möglichkeit, eine Außenstelle in Spanien zu eröffnen. Die Dinge scheinen sich wie von allein zu ergeben. Die Dependance wächst und gedeiht. Ein Übernahmeangebot aus England lehnt Herr S. entschieden ab: „Nie im Leben würde ich jetzt noch mein Unternehmen verkaufen wollen.“

Schließlich hat er zwei Firmen statt einer und fühlt sich dennoch deutlich entlastet. Er ist jetzt wirklich moderner Unternehmer: „Die neue Rolle macht mir Spaß. Ich kann gestalten, beeinflussen.“ Jetzt beschäftigen ihn Fragen wie: Wie kommuniziere ich meinen Mitarbeitern die Vision, die ich für das Unternehmen habe? Wie entwickle ich ein wirkungsvolles Einarbeitungskonzept für die neuen Mitarbeiter in Spanien? Wie stärke ich die Eigenverantwortung meiner Mitarbeiter?

Fazit

Im Coaching haben Coach und Klient – ausgehend von dem Vier-Quanten-Modell – konsequent an der Haltung gearbeitet. Herr S. hatte sein Unternehmen gemäß moderner Führungsprinzipien aufgebaut. Selbstzweifel und Überlastung brachten ihn aber immer dazu, seine eigene Einstellung infrage zu stellen. Er war – wie viele andere an der Spitze – der Meinung, er müsse sich verbiegen. So entstanden Ohnmacht und Frustration. Erst durch *wirkliche Klarheit in seiner Haltung* und das *Ausschalten des permanenten Zweiflers* konnte auf der Handlungsebene angesetzt, mit dem Gestalten begonnen werden. Nach dieser Veränderung an der Spitze des Unternehmens war es nach und nach möglich, die Kultur und die Struktur zu verändern. Es handelt sich hier um eine Entwicklung von „innen heraus“, es wird also kein fertiges System dem Unternehmen übergestülpt. So entwickelte sich ein Unternehmen mit einer *Vertrauenskultur*, das zu den Menschen passt. Die Mitarbeiter erbringen spielerisch Höchstleistung. Herr S. erreicht mit weniger Aufwand auf allen Ebenen – emotional und finanziell – mehr.

Literatur

» **Forum Gute Führung (2013).** Studie Wertewelten Arbeiten 4.0, in Kooperation mit dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Abgerufen am 05.07.2016: *www.arbeitenviernull.de/mitmachen/wertewelten/studie-wertewelten.html.*
» **Lohmann, Detlef (2012).** Und mittags geh ich heim. Wien: Linde.
» **Laloux, Frederic (2015).** Reinventing Organizations. München: Vahlen.
» **Semler, Ricardo (1993).** Das SEMCO System. München: Heyne.

Die Autorin

Foto: Ulrich Zillmann

Gudrun Happich agiert mit ihrem „Galileo . Institut für Human Excellence“ seit rund 20 Jahren als Sparringspartnerin für Unternehmenslenker und andere 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 Unternehmensführung sowie die Verbindung von beruflichem Erfolg und persönlicher Erfüllung.
ghappich@galileo-institut.de

Impressum

Herausgeber:
Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland
Tel.: +49 4441 7818 | Fax: +49 4441 7830
coaching-magazin@rauen.de | *www.rauen.de*

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
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: Christopher Rauen *(Anschrift wie oben)*

Redaktion:
Dawid Barczynski *(db)* – Chefredakteur
Christopher Rauen *(cr)*
David Ebermann *(de)*
Alexandra Plath *(ap)*

E-Mail an die Redaktion:
redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben)
59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe)
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 © Jirsak | S. 4, 20 © Who is Danny | S. 4, 5, 26, 28, 32 © Lightspring | S. 5, 55, 57 © turgaygundogdu | S. 21 © Peshkova | S. 23 © Who is Danny | S. 25 © 3DAgentur | S. 37 © DT10 | S. 41, 43 © SFIO CRACHO | S. 45,47 © macro-vectors
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Steinbacher Druck GmbH |
Anton-Storch-Straße 15 | 49080 Osnabrück
email@steinbacher.de | *www.steinbacher.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

BARCZYNSKI: Haben Sie auch den Eindruck, dass die Welt nicht nur verrückter, sondern auch fanatischer geworden ist? Und ich meine nicht nur den fanatischen Terror im Namen des Islam.

RAUEN: Ist sie das wirklich oder schauen wir in einer technisch besser vernetzten Welt nur einfach mehr auf das, was unsere Aufmerksamkeit erregt? Die Geschichte der Menschheit ist doch voller Verrücktheiten …

BARCZYNSKI: Denkt man an die vergangenen Jahrzehnte (RAF, ETA, IRA, Kalter Krieg), so war es damals vermutlich nicht weniger verrückt und fanatisch. Wobei die Vernetzung zur Folge hat, dass alles schneller abläuft, der Fanatismus schraubt sich so – zumindest gefühlt – immer höher.

RAUEN: Ist es denn nüchtern betrachtet auch so oder lassen wir uns nur von einer um Aufmerksamkeit buhlenden Medienlandschaft zu sehr emotionalisieren? Mein Eindruck ist zuweilen, dass gegen reale Gefahren zu wenig unternommen wird und Anderes auch politisch missbraucht wird. Es geht um Einflussnahme.

BARCZYNSKI: Und Präsenz: Je mehr Raum und Aufmerksamkeit Fanatiker (also jene, die intolerant und kompromisslos ihre Weltanschauung durchsetzen wollen) erhalten, desto fester bleiben deren Worte und Ideen stecken, egal, ob es sich um eine Richtigstellung einer Lüge über EU-Beiträge (Brexit), um die Anprangerung schwindender rechtstaatlicher Strukturen und Pressefreiheit (Polen) oder umfassende, fast voyeuristische Berichterstattung zu Anschlägen handelt. Sie schaffen es, alles für sich zu nutzen – und Gegenargumente notfalls mit „Lügenpresse“ abzuschneiden.

RAUEN: Soweit die Betrachtung der „Sender“. Aber was ist mit den „Empfängern“? Alles nur arme Opfer der bösen Medien? Wo bleibt der Aufstand der Vernünftigen? Gejammert wird oft, unternommen wird wenig.

BARCZYNSKI: Zwischen Fanatikern und Vernünftigen gibt es – wohl seit jeher – einen Konflikt, der jetzt deutlich sichtbar wird. Die Fanatiker sehen sich in der Rolle der Unterdrückten und Benachteiligten, die Vernünftigen dagegen konnten sich erstaunlich lange in den Machtzentren halten und haben es sich hier allzu bequem gemacht. Sind die Vernünftigen aber die Unterlegenen, begehren sie auf (siehe Polen). Ein Trost?

RAUEN: Nicht, wenn die Angst vor Machtverlust den Vernünftigen zum blinden Aktionisten oder phlegmatischen Zauderer macht. Denn mit solchem „Personal“ ist auf Dauer kein Staat zu machen. Die Liste der „failed states“ nimmt zu … Korrelation oder Kausalität?

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*