

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Konzeption

Rational-Emotive Verhaltenstherapie | S 23

Praxis

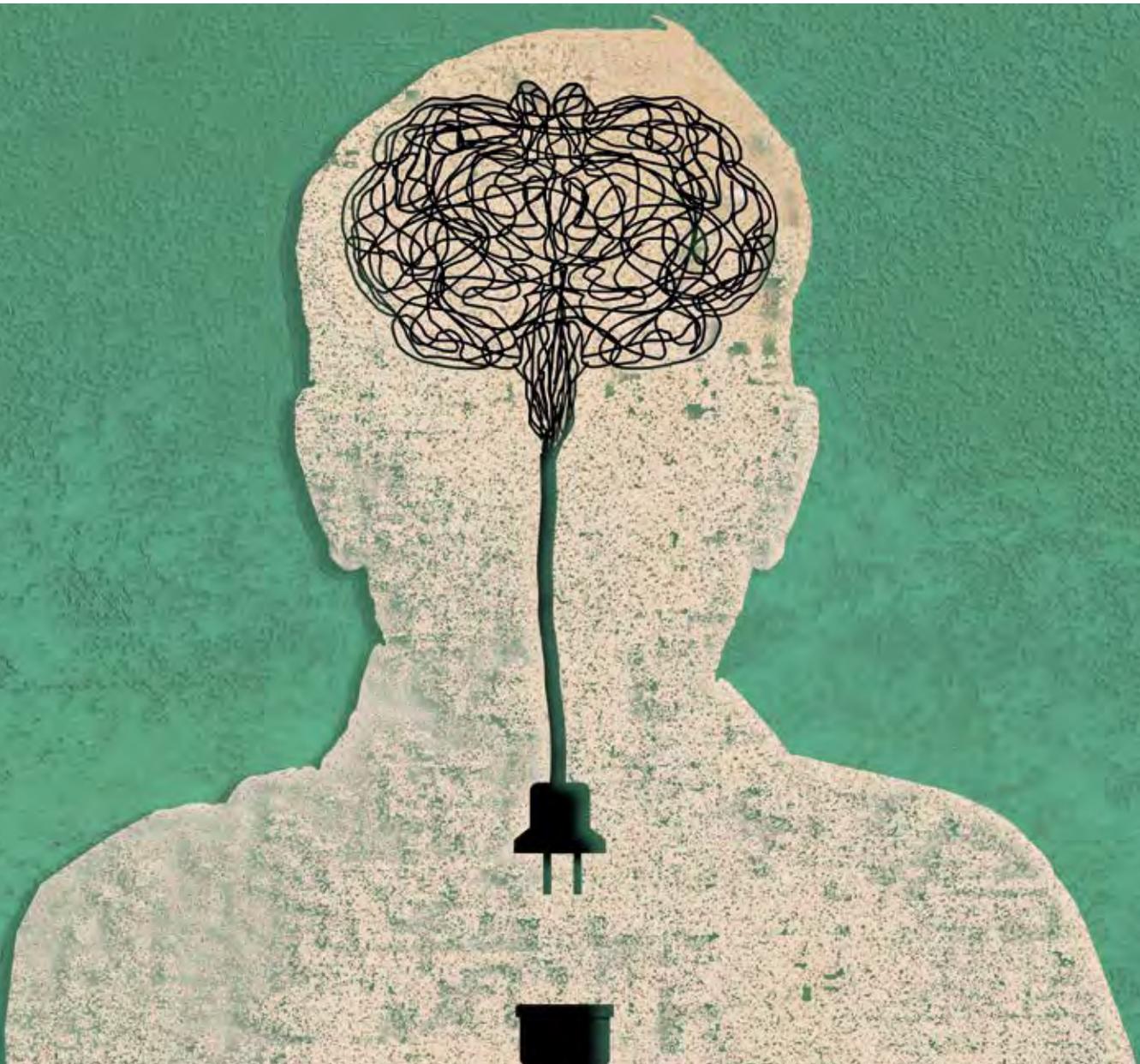
Dramadreieck im Coaching | S 33

Wissenschaft

Coaching-Kultur im Krankenhaus | S 48

Hirnstuss! Wie hinderliche Denkmuster unsere Potenzialentfaltung stören

Tom Küchler im Interview | S 14





Coaching und Leadership-Transitions

Wie der Sprung auf die höchste Führungsebene gelingt

Von Prof. Dr. Jörg K. Ritter

Der Sprung auf die nächste Führungsebene – insbesondere jener auf eine hohe Ebene – geht mit einem veränderten Anforderungsprofil einher. Nicht selten besteht eine Herausforderung darin, sich von der bisherigen, eher operativ geprägten Funktion zu lösen und in eine generalistische Rolle einzufinden. Noch anspruchsvoller wird dies, wenn sich das Unternehmen ebenfalls in einem Change-Prozess befindet, der gestaltet werden will. Wie Coaches die Transition sinnvoll begleiten können und worauf es dabei ankommt, illustriert der hier vorgestellte Praxisfall.

Herausforderungen und Handlungsbedarf

In über 200 börsennotierten Unternehmen (DAX, MDAX, SDAX) und Familienunternehmen mit mehr als einer Mrd. Umsatz pro Jahr wurden nach Berechnungen der Personalberatung Egon Zehnder im Zeitraum von 2010 bis 2020 ca. 500 Nachfolgebeseetzungen auf der obersten Führungsebene vorgenommen. Ein Grund dafür ist die drastische Reduzierung der CEO-Tenure auf durchschnittlich 3,9 Jahre in diesen Unternehmen im gleichen Zeitraum, wie aus der Studie (Egon Zehnder, 2021) ebenfalls hervorgeht. 43 Prozent der Fälle stellen sogenannte disruptive Nachfolgeprozesse dar. Hierbei handelt es sich u.a. um Rücktritte, Entlassungen bzw. nicht vorgenommene Vertragsverlängerungen. Überraschend dabei ist, dass kein Unterschied zwischen den börsennotierten und den von Unternehmerfamilien geführten Unternehmen zu erkennen ist, was auch branchenübergreifend zutrifft.

Eine wesentliche Ursache dafür sind vor allem die veränderten, teilweise völlig neuen Rahmenbedingungen (z.B. Digitalisierung und KI, Konsequenzen aus Geopolitik und Klimawandel, Erfordernisse aus gesetzlichen Vorlagen wie zu Lieferketten und ESG, Cyber Security, Fachkräftemangel), die auf alle Unternehmen in nahezu gleichem Maße zutreffen und CEOs sowie Top-Führungskräfte vor völlig neue Transformationsprozesse stellen. (Najjipoor-Smith & Gerhard, 2023)

Allein diese Anforderungen zeigen, dass eine viel höhere Komplexität durch die Top-Führungskräfte bei der Wahrnehmung ihrer Verantwortung für das jeweilige Unternehmen zu identifizieren und zu bewältigen ist, was zu drei erforderlichen Eigenschaften und nachfolgenden (aus dem Englischen übersetzten) CEO-Zitaten (Najjipoor-Smith & Patton, 2021, S. 18–22) führt, die zukünftig von höherer Bedeutung sind und bei der Auswahl von Kandidatinnen und Kandidaten für Top-Führungspositionen besonders hinterfragt werden sollten.

Anpassungsfähigkeit: „Langfristige Pläne sind gut für ein gemeinsames Ziel, aber man soll-

te sich nicht zu sehr in ihnen verfangen – der Markt und die Gesellschaft verändern sich zu schnell. Es gilt, die Offenheit zu wahren, Konventionen infrage zu stellen.“

Beziehungsfähigkeit: „Bei der Führung geht es zunehmend um Nahbarkeit, um das Teilen von Unvollkommenheit, um Authentizität und Einfühlungsvermögen.“

Selbsterkenntnis: „Das vergangene Jahr hat mir bewusst gemacht, dass ich Raum brauche, um mich neu zu orientieren und zu konzentrieren.“

Analysiert man nun aber genauer die Nachfolgeprozesse, die in aller Regel in der Verantwortung der Governance-Gremien liegen, werden etwa 90 Prozent der Zeit und Kosten auf die Diskussion der Anforderungsprofile, die Identifizierung von internen und externen Kandidatinnen und Kandidaten, die Durchführung von entsprechenden Interviews einschließlich einer immer notwendiger werdenden Einholung von Referenzen sowie auf die Entscheidung für den finalen Kandidaten und den Abschluss eines Vertrages aufgewendet. Nur durchschnittlich zehn Prozent der Zeit und Kosten werden demnach für die *Integrationsphase* dieser Top-Kandidatinnen und -Kandidaten in der jeweiligen neuen Position investiert. Auch das ist ein Grund für die (zu) häufigen Wechsel in Top-Leadership-Positionen und für eine ungenügende Wahrnehmung der Verantwortung durch die Governance-Gremien wie Aufsichtsräte, Beiräte, Gesellschafterausschüsse, Kuratorien und deren dafür geschaffene Ausschüsse. (Nazemian, 2022)

Weitere Herausforderungen können sich aus der jeweiligen Situation, in der sich das Unternehmen einerseits und andererseits die neue Top-Führungskraft befindet, ergeben – verbunden mit der Frage, welche strategischen Szenarien einen Lösungsrahmen für die Zukunft darstellen. Die genaue Kenntnis darüber kann zwar in vielen Gesprächen annähernd vermittelt werden, aber die Kandidatinnen und Kandidaten erleben die „Realität“ der Situation vor allem in den ersten Monaten ihrer Tätigkeit in der neuen Position. Das gilt insbesondere für externe Personen, aber auch für interne, bei denen oftmals eine angemessene Integrationsbegleitung nicht als notwendig erachtet wird. Die immer noch bestehende Failure-Rate in Höhe von bis zu 40 Prozent bei neu eingesetzten Top-Führungskräften (extern wie intern) innerhalb der ersten 18 Monate (ebd.) zeigt den Handlungsbedarf auf.

sene Integrationsbegleitung nicht als notwendig erachtet wird. Die immer noch bestehende Failure-Rate in Höhe von bis zu 40 Prozent bei neu eingesetzten Top-Führungskräften (extern wie intern) innerhalb der ersten 18 Monate (ebd.) zeigt den Handlungsbedarf auf.

Rollenverständnis eines Leadership-Transition-Coachs

Eine für die Integrations- bzw. Transitionsphase erforderliche, prozessorientierte und objektive Begleitung sollte bei CEOs und Top-Führungskräften an der Spitze von Unternehmen auch durch erfahrene externe Leadership-Transition-Coaches wahrgenommen werden. Dafür sind bestimmte Voraussetzungen wichtig, die bei der Auswahl berücksichtigt werden sollten. Gefordert sind ein breites wie tiefes systemisches Organisations- und Businessverständnis für alle strategischen und operativen Fragen, der Nachweis, kompetenz- und potentialorientiert Top-Kandidatinnen und -Kandidaten sowie deren Referenzaussagen evaluieren zu können (sofern die Beratung im Auswahlprozess vorgesehen ist), sowie die Fähigkeit, als Transition-Advisor und Development-Coach einen über Monate definierten Integrationsprozess inhaltlich zu gestalten und zu steuern.

Von zentraler Bedeutung ist es dabei, die eigene Rolle als externer Berater, Advisor oder Coach in jeder Situation richtig zu verstehen. Eine ungewollte Vermischung dieser Rollen durch entsprechende Verhaltensweisen und fehlende Kommunikation kann das für diese Prozesse so wichtige beiderseitige Vertrauen kosten, wodurch es auch zum Abbruch des Mandates kommen kann.

Dabei erfordert ein Leadership-Transition-Prozess ein eher strukturiertes Framework mit inhaltlich aufeinander abgestimmten Modulen, in denen wichtige Coaching-Sequenzen eingebaut sind. Während eines solchen Integrationsprozesses, der bei einer Top-Führungskraft niemals nach den ersten 100 Tagen abgeschlossen ist, sondern eher sechs bis neun Monate oder länger dauert (Keller & Meaney, 2018), gilt es, die Top-Führungskraft in fünf Dimensionen *begleiten, beraten und coachen* zu können:

(1) operatives Führungsverhalten zeigen, (2) die Leitung des Teams übernehmen, (3) sich mit Stakeholdern abstimmen, (4) sich auf die Unternehmenskultur einstellen, (5) die strategische Ausrichtung definieren. (Byford, 2017)

Praxisbeispiel: Begleitung einer CEO-Succession

Im Januar 2023 erhielt der Berater einen Anruf eines ihm bekannten Vorsitzenden des Gesellschafterausschusses eines Familienunternehmens, welches als Global Hidden Champion bezeichnet werden kann. Man hatte einen Top-Manager im Jahr 2016 als „Geschäftsführer Vertrieb“ gewinnen können, der nun die CEO-Nachfolge antreten sollte. Gespräche sind geführt und eine (Fast-)Zusage erteilt worden. Der Berater wurde gebeten, noch ein Executive Assessment mit dieser Führungspersönlichkeit durchzuführen und den Gesellschafterausschuss über die Ergebnisse zu informieren. Ein entsprechendes kompetenz- und potentialorientiertes Assessment wurde durchgeführt und 13 Referenzen eingeholt.

Das Ergebnis war sehr ernüchternd und führte zur Abberufung des Managers, da er trotz seiner strategisch-innovativen Stärken vielen Führungskräften und Mitarbeitenden im In- und Ausland in unterschiedlichen Situationen mit Arroganz und Oberflächlichkeiten begegnete, nicht nachvollziehbare Ziele formulierte und teilweise cholerische Ausfälle zeigte, die bei den Mitarbeitenden zu Angst und Isolation und bei Führungskräften zu Frustration und Demotivation führten. Daraufhin entschied der Gesellschafterausschuss, mit weiteren Führungskräften Executive Assessments durchführen zu wollen, um entscheiden zu können, ob ein CEO-Kandidat intern vorhanden war oder wiederum extern gesucht werden musste. Sechs Führungskräfte wurden in dieses Projekt einbezogen und es konnte eine klare Empfehlung für einen sehr erfahrenen, von allen akzeptierten Kandidaten ausgesprochen werden. Parallel dazu lief ein extern begleiteter Strategieprozess, der zum Ziel hatte, dezentral agierende Einzelunternehmen unterschiedlicher Marken unter einem neuen Dach zusammenzuführen und

eine funktional-unternehmerisch agierende Matrixorganisation zu entwickeln.

Der neue CEO, der vorher viele Jahre als ein sehr erfolgreicher und international anerkannter CTO und Experte in seiner Branche agiert hatte, musste nun fachlich mehr loslassen und eine *generalistisch geprägte CEO-Rolle einnehmen* sowie authentisch verkörpern. Dabei war es für ihn ein großer Vorteil, dass er die fünf Geschäftsführer, die mit ihm gemeinsam die Verantwortung für die Weiterentwicklung der Unternehmensgruppe trugen, seit vielen Jahren kannte. Der neu eingesetzte CEO wollte in jedem Fall eine externe Begleitung in seinen ersten Monaten und entschied sich für den Berater, der nun *in die Rolle des Coachs wechselte*.

Natürlich benötigte der CEO auch *transformative Kompetenzen*, denn die neue Organisation verlangte eine intensivere Zusammenarbeit zwischen den Verantwortlichen der einzelnen Unternehmensfunktionen. Die Schwerpunkte dabei lauteten: Agilität und Flexibilität, proaktives Handeln und Entscheiden, Erhöhung der Effizienz in fast allen Prozessen, Realisierung der erwarteten Synergien, Analyse und Optimierung des Produktportfolios und vor allem die Verbesserung der Profitabilität durch neue Transparenz bei allen wichtigen Performance-Kriterien.

Coaching im Leadership-Transition-Prozess

Der Coach hatte sich mit dem neuen CEO zunächst auf einen Prozess verständigt, der aus sechs Modulen bestand. Im ersten Modul wurden die veränderten Kompetenzen im Vergleich zur alten CTO- und der neuen CEO-Rolle diskutiert. In einem sehr intensiven dreistündigen Coaching-Gespräch wurden mit dem CEO die *Unterschiede in den Kompetenzausprägungen* herausgearbeitet, die es von ihm zu verstehen galt. Von den Gesellschaftern wurden insgesamt acht Kompetenzen im neuen Anforderungsprofil vorgegeben, die veränderte Verhaltensweisen vom CEO erforderten. Dazu gehörten: Strategien entwickeln, Markt gestalten, Veränderungen treiben, Ergebnisse erzielen, Innovationen schaffen, effektiv

zusammenarbeiten, Teams führen und Mitarbeiter entwickeln. Hinzu kam die notwendige und bereits eingeleitete Entwicklung des Unternehmens zu einer Matrixorganisation.

Allein am Beispiel der Kompetenz „Strategien entwickeln“ musste erörtert werden, was es für den CEO bedeutet, nicht nur für die Strategie seines bisherigen CTO-Bereiches, sondern zukünftig für die Strategie der gesamten Organisation gestaltend verantwortlich zu sein. Fragen, die der Coach adressierte, waren u.a., wie der CEO künftig strategische Szenarien mit seinem C-Level-Team durch die Analyse und Diskussion aller Wertschöpfungsfunktionen erarbeiten und abstimmen kann, wie die strategische Diskussion in einer Matrixorganisation effektiv koordiniert wird und wie Prozesse und Verfahren zu initiieren sind, durch die alle Bereiche des Unternehmens am strategischen Dialog beteiligt werden können.

Dabei wurde deutlich, dass der CEO bisher vor allem fachlich fundiert und technisch-technologisch-basiert strategische Diskussionen koordiniert und geführt hatte, da sein bisheriger Erfolg darauf gegründet war. Unsicherheiten kamen bei ihm auf, ob er die stärker erforderliche Führungs- und Koordinationsarbeit leisten kann und will. Der Coach fragte intensiv nach, welche Art von interdisziplinärer Projektarbeit der CEO in den letzten Jahren mit welchem Ergebnis verantwortet hat. Im Ergebnis wurden sehr wertvolle Erfahrungen diskutiert, von denen er eine zukünftig erforderliche CEO-Führungsarbeit gut ableiten konnte. Darüber hinaus wurden wichtige strategische Handwerkszeuge, Instrumentarien und Tools durch den Coach empfohlen und externe Experten benannt, die er bei Bedarf konsultieren kann.

Weitere wichtige CEO-Kompetenzausprägungen, die von den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses besonders betont wurden, bezogen sich auf die Kompetenzfelder „Ergebnisse erzielen“ und „Veränderungen treiben“. Dabei wurde auch durchaus hinterfragt, ob jetzt ein eher auf Konsens fokussierter CEO der Richtige war, da über die erreichte Profitabilität und Innovationskraft des Unternehmens seitens vieler Gesellschafter kritisch diskutiert wurde.

Durch intensive Gespräche des CEOs mit ausgewählten Gesellschaftern, die durch den Coach – in Abstimmung mit dem CEO und den Mitgliedern des Gesellschafterausschusses – bestimmt wurden, konnte festgestellt werden, dass die Kritik der Gesellschafter auch durch eine mangelnde Transparenz zur Gesamtperformance des Unternehmens im Benchmarking zu relevanten Wettbewerbern begründet war. Das bedeutete, dass der CEO sich mit dem *Aufbau einer professionellen internen und externen Kommunikation* befassen musste, wofür er persönlich nicht die besten Voraussetzungen mitbrachte.

Ausbau kommunikativer Fähigkeiten

Demzufolge wurde eine Expertin für Kommunikation gewonnen, die, moderiert durch den Coach, die kommunikativen Fähigkeiten des CEOs analysiert und mit ihm weiterentwickelt hat. Im Ergebnis dessen wurde auch ein Bereich „Corporate Communication“ installiert, der die interne und externe Kommunikation zukünftig global verantwortet (an den CEO berichtend).

Personal Brand und CEO-Agenda

Im Rahmen dieses Moduls arbeiteten Expertin und Coach gemeinsam mit dem CEO an seiner authentischen *Weiterentwicklung des Personal Brands*. Vier Aspekte standen dabei im Blickfeld der Beratungs- und Coaching-Arbeit:

- » Brand Identity – Wer bin ich als CEO? (Stärken, Erfahrungen und Kompetenzen)
- » Brand Personality – Wie trete ich auf? (Mimik, Gestik, Körpersprache)
- » Functional Value – Welche Stärken führen zu welchem Nutzen?
- » Emotional Value – Wie bin ich? Welche emotionalen Werte spreche ich an?

Nach der Abstimmung seines Personal Brands, mit dem sich der CEO stark identifizieren konnte, wurden drei kommunikative Fähigkeiten besonders herausgearbeitet, die er selbst als seine „CEO-Agenda“ bezeichnete:

- » Entwicklung und Kommunikation einer emotional überzeugenden „Story“ über die

Perspektiven und Möglichkeiten „seiner“ neu positionierten Unternehmensgruppe.

- » Vermittlung eines insgesamt optimistischen, aber zugleich auch realistischen Bildes über einen bestehenden Handlungsbedarf und über die zukünftigen Herausforderungen.
- » Erkennen und Ansprechen der im Unternehmen vorhandenen Fähigkeiten, mit denen die Wachstums- und Profitabilitätsziele der nächsten Jahre erreichbar sein werden.

CEO-Dialoge

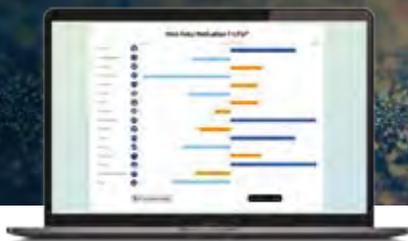
Ein weiteres Modul des Leadership-Transition-Programms war die vom Coach vorbereitete und moderierte Diskussion zwischen dem neuen CEO und zwei erfolgreichen und erfahrenen CEOs vergleichbarer Unternehmen. Beide Unternehmen hatten einige Jahre zuvor ähnliche Matrixorganisationen eingeführt. Vereinbart wurden Offenheit und Vertraulichkeit zwischen allen Beteiligten.

Die Gespräche wurden in den jeweiligen Unternehmen der besuchten CEOs durchgeführt, ver-

Reiss Motivation Profile®

BLACK WEEK

21. - 30. November 2024



Das Reiss Motivation Profile® ist der Persönlichkeitstest für Klarheit, Orientierung, Bewusstsein und Erkenntnis für ein erfolgreiches Privat- und Berufsleben.

www.rmp.eu

bunden mit einem anschließenden Werksrundgang und einem gemeinsamen Abendessen.

Bei der Vorbereitung der CEO-Dialoge hatte der Coach das Framework „THE SIX RESPONSIBILITIES OF THE CEO“ (Dewar et al., 2022) genutzt:

- » Die Richtung festlegen (Vision, Strategie, Ressourcenzuweisung)
- » Die Organisation ausrichten (Kultur, Organisationsgestaltung, Talent)
- » Durch Führungskräfte mobilisieren (Zusammensetzung, Teamwork, Arbeitsrhythmus)
- » Persönliche Effektivität managen (Zeit und Energie, Führungsmodell, Perspektive)
- » Mit Stakeholdern in Verbindung treten (Sozialer Zweck, Interaktion, Schlüsselmomente)
- » Den Aufsichtsrat, Beirat, Gesellschafterausschuss bzw. Verwaltungsrat einbinden (Beziehungen, Fähigkeiten, Meetings)

Die Ergebnisse der beiden CEO-Dialoge wurden durch den Coach genutzt, um mit dem neuen CEO durch gezieltes Fragen in zwei weiteren Sitzungen ein „Pflichtenheft“ abzustimmen, welches er mit dem Vorsitzenden der Gesellschafterversammlung in einem Vier-Augen-Gespräch erläutert und diskutiert hat. Sein Vorgehen, die Inhalte und die veränderte Kommunikation fanden bei den Gesellschaf-

tern Zuspruch und erhöhten das Vertrauen in die Entscheidung des Gesellschafterausschusses, ihn zum CEO berufen und nicht erneut einen externen Kandidaten gesucht zu haben.

Fazit: Gestiegenes Selbstvertrauen in der neuen Rolle als CEO

Mehrere Meetings in sehr unterschiedlichen Formaten binnen sechs Monaten führten dazu, dass der CEO dankbar war, diese Begleitung intensiv genutzt zu haben. Am Prozessende benannte er ein gewachsenes Verständnis der veränderten Anforderungen an die Rolle als CEO, den gezielten Erfahrungsaustausch mit CEOs vergleichbarer Unternehmen und die schrittweise Identifizierung seines veränderten Personal Brands als Ermöglicher für ein zukünftiges profitables Wachstum im Rahmen einer neuen Matrixorganisation und einer neuen Kultur als wichtige Aspekte der Begleitung.

Im Ergebnis dieses Projektes ist einmal mehr deutlich geworden, wie wichtig es ist, eine Führungspersönlichkeit an der Spitze eines Unternehmens in den ersten Monaten zu begleiten, damit unterschiedlich erlebte Situationen, persönliche Eindrücke, Projektkonzepte und -ergebnisse sowie Meetings etc. in einem „geschützten Raum“ aus einer neutralen und objektiv-unabhängigen Sicht hinterfragt,

reflektiert und besprochen werden können. Die Begleitung in einem reflexiven Format wie dem Coaching ist heute auch deshalb so wichtig, da eine aktuelle Studie (Sadun et al., 2023) zu dem Ergebnis kommt, dass Fachkenntnisse und Finanzwissen nicht mehr ausreichen, sondern vielmehr CEOs mit *Gespür, Empathie und sozialen Fähigkeiten* notwendig sind. Ein derartiger CEO-Transition-Prozess sollte auch den Gesellschaftern, den Führungskräften und Mitarbeitern des Unternehmens und der Top-Führungskraft selbst das notwendige Vertrauen vermitteln, den geplanten und erwarteten gemeinsamen Weg in den nächsten Jahren gehen zu können.

Der Autor



Foto: Quadriga Hochschule

Dr. Jörg K. Ritter ist seit 2014 Professor für BWL an der Quadriga Hochschule Berlin. Von 1994 bis 2023 war er Berater, Partner und Senior Advisor bei Egon Zehnder und hat vor allem Familienunternehmen beraten. Im Jahr 2013 absolvierte er eine Ausbildung zum Systemischen Coach bei artop und erhielt das INSEAD Coaching Certificate im Januar 2024. Gegenwärtig berät und coacht Ritter Führungspersönlichkeiten an der Spitze von Unternehmen, die sich in einer Übergangs- und Integrationsphase befinden.

www.joergkriter.de
www.coachdb.com/de/coach/joerg-k-ritter.html

Literatur

- » **Byford, M.; Watkins, M. D. & Triantogiannis, L. (2017).** Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, 3, S. 9–12.
- » **Dewar, C.; Keller, S. & Malhotra, V. (2022).** *CEO Excellence*. New York: Scribner.
- » **Egon Zehnder (2021).** *CEO-Wechsel in Deutschland*. Abgerufen am 15.08.2024: <https://bit.ly/3X3zpWz>
- » **Keller, S. & Meaney, M. (2018).** *Successfully transitioning to new Leadership roles*. McKinsey & Company. Abgerufen am 12.08.2024: <https://bit.ly/4cxHZBo>
- » **Najjipoor-Smith, K. & Gerhard, T. (2023).** An der Spitze: Rollen, Potential, Perspektiven. In A. Busch et al. (Hrsg.). *Leading Global Champions – Das CEO-Buch* (S. 3–10). Berlin: Springer Gabler.
- » **Najjipoor-Smith, K. & Patton, D. (2021).** *It starts with the CEO*. Egon Zehnder. Abgerufen am 24.07.2024: <https://bit.ly/46QhLJm>
- » **Nazemian, N. (2022).** *Mastering Executive Transitions*. Potomac: New Degree Press.
- » **Sadun, R.; Fuller, J.; Nasen, S. & Neal, P.J. (2023).** Gesucht: CEO mit Gespür. *Harvard Business Manager*, 2, S. 18–27.

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
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), Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: ab 89,90 €

Digital: ab 79,90 € | Print & Digital: ab 99,90 €

www.coaching-magazin.de/abo

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellennachweis: Titelseite © robertindiana | S. 7 © Krakenimages.com
S. 9 © everst | S. 4, 23 © Roman Samborskiy | S. 26 © M-vector
S. 26 © smx12 | S. 26 © gomolach | S. 4, 28 © fizkes
S. 4, 33 © GaudiLab | S. 34 © Win Dunes | S. 36 © Kenishirofie
S. 5, 38 © THICHA SATAPITANON | S. 40 © Chris WM Willemsen
S. 5, 43 © PeopleImages.com - Yuri A | S. 44 © Illerlok_xolms
S. 5, 48 © pics five | S. 50 © Andrey Popov | S. 5, 53 © Unknown man
Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

S. 22 © Jenny Hafermehl, Berghofer Fotoservice, Fotostudio Roman Brodel,
privat, Antje Kröger, privat, Ulrike Lehmisch, augenscheinlich foto & grafik

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück

hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.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



Foto: André Bodin

EBERMANN: Der Ansatz des Manifestierens geht davon aus, dass ein gewünschtes Ziel schon erreicht werde, wenn man sich in den Wunsch-Zustand nur immer und immer wieder mittels Gedankenkraft hineinversetzt. Denn das, was man denkt, ziehe man an. An die Funktionalität des Ansatzes muss man wohl auch „ganz fest glauben“.

RAUEN: Klingt für mich nach Volksverdummung 2.0. Wie wird dieser offensichtliche Unsinn begründet?

EBERMANN: Beispielsweise mit einer ominösen „Gedankenresonanz“ und einem „Gesetz der Anziehung“. Die Quantenphysik wird gerne bemüht. Dazu empfehle ich allen Interessierten die Folge „Die Akte Manifestieren“ des „Quarks Science Cops“-Podcasts. Wichtig ist es, das Manifestieren von Ansätzen wie Ressourcenorientierung, dem kritischen Hinterfragen von Glaubenssätzen oder der Arbeit mit – realistischen – positiven Zielbildern, an die sich auch eine konkrete Zielverfolgung anschließt, zu unterscheiden.

RAUEN: Dann basiert dieser „Ansatz“ also auf Buzzwords und dem Marketing von Influencern, die ihre eigenen Erfolge auf das Manifestieren zurückführen? Das wäre dann einer der typischen Wahrnehmungsfehler. Auf jede

Person, die mit einer exotischen „Methode“ erfolgreich wird, kommen Abertausende bei denen es nicht klappt. Nur hört man von denen nichts und die anderen propagieren lauthals ihre Erfolge. Und glauben es vielleicht sogar selbst. Dass das auf Zufall basiert, wird denen nicht bewusst.

EBERMANN: In der Tat scheint es einen Hype auf Social Media zu geben, der auch von Prominenten angeheizt wird. Abseits falscher Versprechungen ist eines besonders perfide: Kehrt man die „Logik“ des Manifestierens um, dann sind Menschen, denen Schlechtes wiederfahren ist, selbst dafür verantwortlich. Sie haben wohl einfach zu sehr das Falsche manifestiert.

RAUEN: Vor allem haben sie den falschen Personen Kompetenz zugeschrieben. Wobei: Vertriebskompetenz ist reichlich vorhanden ...

EBERMANN: Die vermeintliche Aussicht, langgehegte Sehnsüchte derart simpel Realität werden zu lassen, mag ja auch sehr verlockend sein.

RAUEN: Nun, die Anbieter solcher Maßnahmen sind wohl die primären Nutznießer, deren Wünsche in Erfüllung gehen. Aber nicht durch Manifestation, sondern durch Manipulation.

Abonnement

Digital

- » Vier PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 69,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 79,90 €/Jahr

Print

- » Vier Printausgaben pro Bezugszeitraum
- » 59,70 € günstiger als im Einzelkauf
- » Gratis Sonderaktion

Ab 89,90 €/Jahr

Print & Digital

- » Vier Print- und PDF-Ausgaben pro Bezugszeitraum
- » Vollständiger Zugang zum Archiv (PDF-Ausgaben) und zu allen Exklusiv-Artikeln
- » 49,70 € günstiger als im Einzelkauf (Print)
- » Zugriff auf alle Sonderhefte (PDF)

Ab 99,90 €/Jahr



Attraktive Sonderangebote für Neu-Abonnenten.
Vergünstigte Studierendentarife.

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



Metadaten: www.coaching-magazin.de/metadaten

www.coaching-magazin.de

