



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Praxis
Coaching in China | S 30

Spotlight
Achtsamkeitsboom | S 36

Wissenschaft
Online Coach-Profil | S 48

Der Einsatz von Kunst im Coaching-Prozess

Günter A. Menne im Interview | S 12



Ausgabe 3|2015

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Die gläserne Decke durchbrechen

Wie sich Frauen in einer Männerdomäne behaupten können

Von Katrin Seifarth

Weshalb fällt es Frauen häufig schwer, in oberste Führungsebenen vorzudringen? Sind Ablehnung oder gar aktive Ausgrenzung durch die oft zumeist männlichen Kollegen und Vorgesetzten hierfür ausschlaggebend? Häufig ist es vielmehr ein durch praktizierte, männlich geprägte Verhaltensweisen entstehendes Gefühl, in diese „fremde Welt“ nicht zu passen, sich in ihr schlicht nicht wohlfühlen. Wie können Frauen diese „gläserne Decke“ durchbrechen, ohne die eigene Identität zu verleugnen?

Jetzt ist sie da – die Frauenquote – und soll endlich dafür sorgen, dass mehr Frauen in Führungspositionen landen. In der Coaching-Praxis ist oft noch ein Bild anzutreffen, das nicht gerade ein Gefühl der Erleichterung transportiert. Viele weibliche Klienten bedauern, dass es zu einer Quote kommen musste und dass sich kein „natürlicher“ Weg etabliert hat, die „gläserne Decke“ zu durchstoßen.

Auf die Frage, was denn diese gläserne Decke ausmache, kommt oft die Antwort, das Gefühl, da nicht dazugehören, das Gefühl, da nicht mitmischen zu können. Und wenn der Coach diese Zugehörigkeit weiter hinterfragt, geht es oft um den Wohlfühlfaktor. Es handelt sich demnach gefühlt also nicht nur um eine aktive unbewusste Ausgrenzung der Frauen „von oben“ durch die meist männlichen Vorgesetzten, sondern auch in erster Linie darum, dass die Frauen sich selbst ausgrenzen, weil sie sich in dieser „Männerwelt“ nicht wohl bzw. nicht dazugehörig fühlen.

Das fremde Land: Die Männerwelt

Es ist vergleichbar mit der Reise in ein Land, dessen Sprache man nicht spricht. Da hält Frau sich erst einmal zurück, fährt ihr 360°-Radar und ihre Beziehungsorientierung aus, um zu verstehen, wie dieses fremde Land, diese (bisher noch reine) Männerwelt funktioniert. Ihr fällt also ihre eigene Gabe, nämlich die *Empathie und die Anpassungsfähigkeit* auf die Füße.

Da sie „seine Sprache“, die Sprache der männlich geprägten Führungsetage, nicht spricht, bleibt sie häufig zurückhaltend und abwartend und verpasst es dadurch oft, auf den fahrenden Zug aufzuspringen, d.h., sich z.B. in einem laufenden Meeting aktiv einzubringen. Statt seine Sprache zu verstehen und den Umgang damit zu lernen bzw. statt ihm auch ihre Sprache nahezubringen, versteckt sie sich in ihrer „Ich-bin-hier-Fremde“-Mentalität und fühlt sich darin sogar oft recht wohl. Denn an diesem Ort ist sie zunächst einmal sicher, sie kann in abwartender Haltung bleiben. Der Mann wird ganz normal weiter agieren und je länger dieser

Zustand anhält, umso weniger wird ihre Integration gelingen. Irgendwann sagt sie dann, ich will zurück in mein Land, ich fühle mich hier nicht wohl. Und er hat nie eine Veranlassung gesehen, sie zu integrieren, denn bisher kam er ja auch ganz gut ohne sie klar, und sie hat nicht weiter „gestört“.

Was hier überzeichnet dargestellt scheint, ist leider oft die Realität in Unternehmen im deutschsprachigen Raum und in den Nachbarländern. Objektiv betrachtet, ist selten eine Benachteiligung der Frauen nachweisbar, aber die den Frauen so wichtige Harmonie und der Wohlfühlfaktor sind auch nicht wirklich anzutreffen. Vielmehr haben sich viele Frauen irgendwie mit der Situation „arrangiert“.

Fakt ist, dass Unternehmen, die Gender Diversity wirklich leben und in denen eine Integration der beiden „Geschlechterkulturen“ stattgefunden hat, die besseren Geschäftsergebnisse erzielen. Dies belegen zahlreiche Studien. Sind Mann und Frau jedoch nur auf dem Papier im Unternehmen zu gleichen Teilen vertreten und setzen sie sich mit ihren Unterschieden nicht auseinander, werden sich die Gräben oder Fraegezeichen zwischen den Geschlechtern nur manifestieren. Das Geschäftsergebnis bleibt maximal so gut wie es war, vielleicht wird es sogar nachhaltig schlechter, getrübt von einem ständig schwelenden Konflikt zwischen ihm und ihr.

An drei typischen Praxisfällen soll im Folgenden geschildert werden, welche Maßnahmen Frauen ergreifen können, um sich wirkungsvoller in Szene zu setzen, ohne sich selbst dabei zu verleugnen und zum „halben Mann“ mutieren zu müssen. Im ersten Fall geht es darum, hinderliche Glaubenssätze abzulegen. Im zweiten Fall darum, die männlichen Verhaltens- und Kommunikationsweisen besser zu verstehen und im dritten Fall darum, ihm die weibliche Sicht der Dinge nahezubringen. Diese drei Schritte bauen aufeinander auf, der zweite Schritt wird kaum gelingen, solange Frau noch hinderliche Glaubenssätze in sich trägt und sie wird ihm wohl auch kaum ihre Kultur nahebringen, wenn sie ihn nicht voll

und ganz in seiner „*Andersartigkeit*“ akzeptiert und versteht.

Fall 1: Der Effekt hinderlicher Glaubenssätze

Die Klientin kommt ins Coaching und beschwert sich darüber, dass sie es in ihrer Firma einfach nicht auf die nächste Führungsebene schaffe. Sie argumentiert, dass es bereits drei offene Stellen gab, auf die sie sich beworben habe, und jedes Mal sei einem Mann der Vorzug gegeben worden. Der Coach analysiert gemeinsam mit der Klientin das Anforderungsprofil der drei Stellen und stellt diesem das Profil der Klientin gegenüber. Auf den ersten Blick scheint alles perfekt zu passen.

Bei der Analyse der von ihr verfassten Bewerbungen auf diese Stellen ergibt sich allerdings ein komplett anderes Bild. Die erforderlichen fachlichen und persönlichen Qualifikationen, die die Klientin gegenüber dem Coach im Gespräch klar und eindeutig aufgezählt hat, finden sich in ihrer Bewerbung lange nicht so deutlich wieder. Was hat sie davon abgehalten, diese genauso deutlich aufzuzählen wie gegenüber dem Coach? Die Klientin erwidert, dass sie jetzt ja auch Wut im Bauch habe und deswegen gegenüber dem Coach so deutlich geworden sei. Damals habe sie Zweifel gehabt, ob sie der Stelle gewachsen sei. Viele ihrer männlichen Mitstreiter, mit denen sie sich unterhalten habe, hätten sehr klar aufgezählt, warum sie genau auf diesen Job passten. Sie sei eben so ehrlich gewesen und habe ihre Bedenken nicht ausgeblendet.

Hier findet sich ein häufiger, im Grunde typischer sozial geprägter Geschlechterunterschied: Während er von Kindesbeinen an gelernt hat, über Zweifel „hinwegzubluffen“, hat sie von klein auf gelernt, über Probleme zu reden und Zweifel zu thematisieren. Auch wenn sie längst weiß, dass sie ein wenig angeben muss, die Zweifel sind in ihrem Kopf. Und wir strahlen nun mal eben aus, was wir denken. Sie will *niemanden enttäuschen* und neigt automatisch zu etwas *Understatement*.

Identifizierung von Glaubenssätzen

Gemeinsam mit der Klientin identifiziert der Coach folgende hinderliche Glaubenssätze: „Ich bin nicht perfekt genug für diesen Job“, „Ich muss besser sein als jeder Mann, um hier eine Chance zu haben“ und „Es gibt andere, die sind genauso gut wie ich“. Auf die Frage, ob sie glaubt, mit diesen Gedanken Erfolgshunger auszustrahlen, verneint die Klientin.

Nun macht sie sich unter Anleitung des Coachs auf die *Suche nach Glaubenssätzen und Gedanken, die dem Ziel zuträglich sind*. Zunächst bittet der Coach die Klientin um eine blanke Aufzählung von Formulierungen, ganz gleich, ob sie ihr gefallen oder nicht. Es fallen Sätze wie: „Ich bin genauso gut wie alle anderen“, „Ich bin gut genug“, „Ich habe mehr als die erforderlichen Qualifikationen“ etc. Im nächsten Schritt identifiziert die Klientin die Sätze, die sie gerne glauben würde, die ein Wohlgefühl in ihr auslösen, die viel-

leicht noch etwas weit weg, aber annehmbar erscheinen.

Das Wohlgefühl ist an dieser Stelle sehr wichtig. Glaubenssätze, die wir wie ein Mantra auf-sagen, die wir aber nirgends im Körper spüren, werden wir niemals verinnerlichen können, denn es sind nicht unsere. Die Klientin identifiziert den Satz: „Ich bin gut genug für diesen Job.“ Damit fühle sie sich wohl. Der Satz trage keine lähmenden Vergleiche mit anderen und keinen Perfektionsanspruch, der so schwer zu erfüllen – wenn nicht sogar unerfüllbar – ist. Der Satz scheine ihr zwar noch etwas weit weg, stärke aber ihren Selbstwert und sie spüre ein angenehmes Gefühl in der Bauchgegend.

Ergebnis

Stück für Stück beginnt sie nun, ihre Perspektive zu verschieben. Im Folgenden richtet sie ihren Fokus auf Beweise, warum sie für diesen Job geeignet ist, statt auf die Defizite, auf die

sie sich vorher fokussiert hat. Und prompt argumentiert sie anders.

Bereits im simulierten Gespräch mit dem Coach als Vorgesetztem, äußert sie klar, warum sie für diesen Job geeignet ist. Und auch im Berufsalltag beginnt sie, immer wieder in Gesprächen ihre Fähigkeiten zu thematisieren. Beim nächsten großen Projekt erhält sie den Zuschlag, profiliert sich dort und ist bei der nächsten Beförderung die präferierte Kandidatin. Zur Unterstützung führt sie ein Fokus-Tagebuch, in dem sie jeden Abend drei Beweise für ihren neuen Glaubenssatz notiert. Sobald sie Zweifel überkommen, schlägt sie hier nach und kann sich an Gegenbeispielen aufbauen.

Fall 2:

Männliche Kommunikations- und Verhaltensweisen besser verstehen

Die Klientin kommt ins Coaching mit einer gehörigen Portion Frustration. Sie arbeite

Qualität ist unser Standard.



Werden Sie Mitglied in Deutschlands
erstem Coachingverband mit Ethikrichtlinie.

DCV Deutscher
Coaching
Verband e.V.

www.coachingverband.org

nun schon recht lange als Führungskraft auf mittlerer Management-Ebene im Finanzbereich und kehre gerade von einer Jahrestagung zurück. Immer wieder biete sich dort das gleiche Bild, das sie auch in ihrem Arbeitsalltag grauenvoll finde. Sämtliche Führungskräfte tauschen sich über die Ergebnisse des letzten Jahres aus und arbeiten neue Strategien für das Folgejahr aus. Die Männer in der Runde würden aus *minimalen Erfolgen revolutionäre Resultate machen und sich in ihren Errungenschaften überbieten*. Für die Klientin seien diese „Gockelkämpfe“ schier unerträglich. Und was noch viel schlimmer sei: Mitten im Meeting habe sie einen Vorschlag zur neuen Strategie gemacht, der gar nicht weiter beachtet wurde. Wenige Minuten später habe ein Mann den *gleichen Vorschlag* gemacht und erntete Applaus dafür. Zu guter Letzt habe sie, als es ihr zu bunt wurde, vorgebracht, dass sie das Meeting hochgradig ineffizient finde, und dafür sei sie von den versammelten Herren „fast geköpft“ worden.

Der Coach bittet die Klientin zunächst, sämtliche Verhaltensweisen auf Moderationskarten zu schreiben, die in ihr Wut ausgelöst haben. Sie solle dabei so konkret wie möglich werden und z.B. festhalten, welche Mimik, welche Worte oder welche sonstigen konkreten Verhaltensweisen bei ihr zu starken negativen Emotionen geführt haben. Der Coach analysiert dann mit der Klientin, was sie über sich und den jeweils anderen in diesem Moment gedacht hat. Das Resultat der Analyse: Sie denkt, dass die männlichen Kollegen sie nicht wertschätzen und nicht ernst nehmen, sich für etwas Besseres halten. Sie denkt auch über diese Männer extrem negativ und findet, dass die Welt ungerecht sei, wenn jene mit derartig „heißer Luft“ durchkommen.

Der Coach bittet die Klientin, nun einen *Perspektivenwechsel aus Ich-Du-Meta* vorzunehmen. Sie erkennt in der Meta-Ebene, dass in beide Richtungen keine Wertschätzung stattfindet, sprich, dass sie den männlichen Kollegen genauso wenig Wertschätzung entgegenbringt, wenn sie z.B. öffentlich massive Kritik übt. In der Du-Position (also der Position der männlichen Kollegen) erkennt sie, dass er sie ob ihrer

Kritik am Prozess zudem als unkooperativ und illoyal ansieht.

Der Klientin wird klar, dass ein wertschätzender Umgang mit dem anderen nur stattfinden kann, wenn sie ihr Verhalten ändert, denn sie könne den anderen ja nicht ändern, nur beeinflussen. Dazu ist es wichtig zu verstehen, was ihn zu den von ihr verhassten Verhaltensweisen führt.

Klärung der Verhaltens- und Kommunikationsweisen

Der Coach erklärt, dass Männer eher *ziel- und lösungsorientiert* sind. Vor diesem Hintergrund fällt es ihnen beispielsweise sehr schwer, Kritik zu einem von ihnen definierten Meeting-Verlauf anzunehmen. Auch möchte er gerne *als Held dastehen*, sodass Kritik vor versammelter Mannschaft für ihn doppelt schlimm ist. Ähnlich verhält es sich mit seiner Statusorientierung. Zu Beginn eines Meetings findet häufig ein Schlagabtausch statt, bei dem es wenig um Inhalte, sondern mehr um ein *allgemeines Kräfteressen* geht. Er vergleicht sich dabei gerne mit anderen. In ihrer Welt kommt dieses Verhalten nicht vor, denn ihr geht es in Teams häufig um ein harmonisches Miteinander. So schroff sein Ton für sie klingen mag, es ist nicht böse gemeint, sondern eher ein *Ritual*. Analog verhält es sich mit dem vermeintlichen Ideenklau: Sie hat ihre Idee mitten im Schlagabtausch positioniert, als es also noch gar nicht um Inhalte ging, und da ging ihr Punkt einfach verloren.

Auf die Frage des Coachs, wie sie denn dem männlichen Kollegen die ihm so wichtige Loyalität und Wertschätzung entgegenbringen und ihn in seinem „Heldentum“ stärken kann, weicht die Klientin zurück. Sie wolle sich nicht kleiner machen als sie sei und sie sei doch nicht für das *Wohl des Herrn verantwortlich*. In ihrem Kopf löst diese Frage des Coachs sofort aus, dass sie sich zurücknehmen muss. Dies war jedoch mit keinem Wort erwähnt, deutet aber ebenfalls wieder auf ein grundsätzliches Glaubensmuster hin. Sie kann geschickt diese Rolle wahrnehmen, ohne sich selbst in den Schatten zu stellen.

Um ihre Gegenwehr zu entkräften, wird der Prozess in zwei Schritten betrachtet, nämlich 1. *Wie kann sie die Herren gut aussehen lassen?* und 2. *Wie kann sie sich selbst dabei positionieren?* Mit dieser Herangehensweise fühlt sie sich wohler. Sie betont sogar, dass dies ein sehr geschickter Schachzug sei, um die eigenen Punkte zur Sprache zu bringen. Es gelingt Frauen oft weniger gut, *die Person von der Sache zu trennen*. Der Coach erklärt, dass es hier eine inhaltliche und eine persönliche Ebene gibt. Er bittet sie, vorübergehend den Fokus auf den Inhalt zu richten und davon auszugehen, dass keine Person in böser Absicht handle. Diese Herangehensweise hilft der Klientin weiterhin, ihr Gegenüber wohlwollender zu betrachten.

Ergebnis

Im folgenden Gespräch fördert sie für diese spezielle Situation viele Ideen zutage, z.B. würde sie den Schlagabtausch zu Beginn des Meetings einfach aufmerksam verfolgen und Ansatzpunkte suchen, um ihre Ideen den geäußerten Inhalten aufzusatteln. Sie würde mehr darauf achten, wann sie ihre Ideen positioniert und vor allem in welcher Form. Sie würde darauf achten, sich Zeit und Raum zu nehmen, eventuell sogar aufzustehen.

Aber sie würde auch darauf achten, die bereits geäußerten Punkte wertzuschätzen und positiv zu kommentieren, wenn diese inhaltlich etwas Positives hätten. Sie will sich darin üben, den Inhalt von der Form zu trennen und mehr zwischen den Zeilen zu lesen. Und sie beginnt Gefallen an dieser Vorgehensweise zu finden, die ihre weiblichen Kompetenzen herausfordert. Es ist ihr gelungen, ihre starke Ablehnung in einen Entdeckergeist zu verwandeln und sich selbst zu zeigen, dass sie die Fähigkeiten hat, mit der männlich dominierten Runde zielführend umzugehen.

Beim nächsten Gespräch kehrt sie zurück und berichtet stolz, dass sie für die Positionierung ihrer Idee genau den richtigen Moment abgepasst habe, nämlich als der Schlagabtausch vorbei war. Sie habe sofort das Wort ergriffen und zwei der geäußerten Punkte, die ihr gut ins eigene Konzept passten herausgegriffen

und weiterentwickelt. Erstaunlicherweise sei das Meeting dann gar nicht mehr so ineffizient geworden wie sonst. Möglicherweise weil sie nicht mehr quergetrieben habe? Die Klientin berichtete, sie würde jetzt mehr Anerkennung genießen und hätte das Gefühl, gleichwertiger behandelt zu werden. Entgegen ihrer Erwartung habe sie sich nicht verbiegen müssen, sondern es habe sogar Spaß gemacht. Und Spaß ist bei alledem ja ein wichtiger Faktor.

Fall 3: Männlichen Kollegen die weibliche Denkweise nahebringen

Die Klientin in diesem Fall arbeitet in einer eher weiblich dominierten Branche. Seit einigen Wochen gäbe es einen neuen Vorgesetzten, einen „Mann durch und durch“. Sehr schnell sei er zum Feindbild sämtlicher Mitarbeiterinnen mutiert. Er würde nie richtig zuhören, durch pure Ansagen führen und gar nicht merken, wenn er auf dem Holzweg sei. Aber er sei nun mal eben der Chef, und jetzt müsse man sich mit ihm arrangieren. Die Klientin möchte besser mit dem neuen Vorgesetzten umgehen können, sich anders dazu stellen.

Identifikation der Verhaltens- und Kommunikationsweisen

Zunächst identifiziert der Coach mit der Klientin die störenden Verhaltens- und Kommunikationsweisen des Vorgesetzten und lässt sie ausführen, was diese in ihr auslösen. Zumeist fühle die Klientin sich *überrollt, nicht wahrgenommen und sehe ihre Ideen versanden*. Analog zum zweiten Fall arbeitet der Coach mit der Klientin heraus, welche Gründe es für die Kommunikations- bzw. Verhaltensweisen des Vorgesetzten geben kann. Im nächsten Schritt bittet der Coach die Klientin, zu analysieren, welches Verhalten ihrerseits seinem Verhalten vorangegangen ist. Die Klientin führt einige typische Situationen auf, in denen es zwischen ihr und dem Vorgesetzten immer wieder zu Reibereien kommt, z.B. dass sie seine Vorgehensweise kritisiert, dass sie ihm einen ganzen Blumenstrauß an Ideen benennt, was für ihn unfokussiert und planlos wirkt oder dass sie ihm viele Fragen stellt, was ihn an ihrer Kompetenz zweifeln lässt, etc.

Nun bittet der Coach die Klientin in eine Art Übersetzungsbüro, d.h., wie kann sie ihre Sprach- und Verhaltensmuster so übersetzen, dass er sie versteht. Die Klientin erkennt so, dass er *ihr Fragenstellen als Hinterfragen versteht* und sich dadurch angegriffen fühlt. Alternativ wolle die Klientin in Zukunft einen erklärenden Satz vorwegschicken, dass sie mit Fragen nicht hinterfragen möchte, sondern wichtige Informationen sammle, die sie benötige, um ein vollständiges Bild zu haben. Sie erkennt außerdem, dass er mit der Anzahl ihrer Lösungsideen überfordert ist und sie für planlos hält. Auch hier will sie in Zukunft einige Sätze vorwegschicken, dass sie lediglich laut denkt und für keine der Lösungen beanspruche, dass sie der Weisheit letzter Schluss seien. Sie wolle ihm klar machen, dass es sich um eine Art Brainstorming-Prozess handelt, der ihr hilft, ihre Gedanken zu sortieren, auch wenn es sich ihm nicht unmittelbar erschließe. Er möge ihre Gedanken aufgreifen und gerne weiterentwickeln.

Ergebnis

Nach einigen Wochen berichtet die Klientin von bemerkenswerten Erfolgen. Neben erklärenden Sätzen zu ihren Verhaltens- und Kommunikationsweisen hat sie außerdem bei allen Kommentaren ein Augenzwinkern bewahrt, sodass die Situation für beide Seiten entschärft und mit einem gewissen Humor betrachtet wurde. Das habe sehr geholfen.

In der nächsten Ausgabe 4/2015 lesen Sie den zweiten Teil dieses Beitrags, der Coachings mit geschlechtsspezifischen Anliegen aus Perspektive der Männer thematisiert.

Die Autorin



Foto: Sabine Antonius

Katrin Seifarth, internationale Diplombetriebswirtin, zertifizierter systemisch-konstruktivistischer Coach, NLP-Master und Wingwave-Coach.

In ihrer Beratungsfirma train effect bietet sie klassische Soft-Skill-Trainings, Coachings und Trainings für berufstätige Mütter sowie Gender Workshops an. In ihrem kürzlich erschienenen Buch „Das SIEgER-Team“ beschreibt sie anhand anschaulicher Beispiele aus der eigenen Trainings- und Coaching-Praxis, wie das Geschäftsleben die Potenziale beider Geschlechter effektiv nutzen kann.

www.train-effect.de

n|w

4. Int. Coachingkongress «Coaching meets Research»

14./15. Juni 2016, Olten/Schweiz

Wirkung, Qualität, Evaluation im Coaching |
Der Siegeszug von Coaching ist fulminant. Wie aber wirkt Coaching? Kann die Wirkung von Coaching verbessert werden? Und was ist unter guter Qualität im Coaching zu verstehen? Diese Fragen und dazu aktuelle Ergebnisse aus Wissenschaft und Praxis stehen im Mittelpunkt des kommenden Coachingkongresses.

Top Keynotes | Coaching-Pionierin Dr. Astrid Schreyögg (D), Expertin für Positive Psychologie und Coaching, Dr. Carol Kauffman (Institute of Coaching, USA), Coaching-Nachwuchsforscher Tim Theeboom (Universität Amsterdam, NL) und Leiter «Coaching und Leadership Development» von Google, Dr. David Peterson (USA)

Weitere Kongressformate | Forschungskolloquium | Themen-, Kontroversen- und Trendlabs | Podien | Life-Coachings | Networking-Event | Coaching-Marktplatz

Information und Anmeldung |
+41 62 957 21 49 | silvia.vogelsang@fhnw.ch

www.coaching-meets-research.ch

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 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt., zzgl. 3,50 € Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen

www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Abonnement: 49,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € pro Ausgabe; weltweit: 6,00 € pro Ausgabe).

StudentInnen-Abonnement: 29,80 € zzgl. Versandkosten
(innerhalb Deutschlands: 1,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 3,50 € 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

www.coaching-magazin.de