

9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

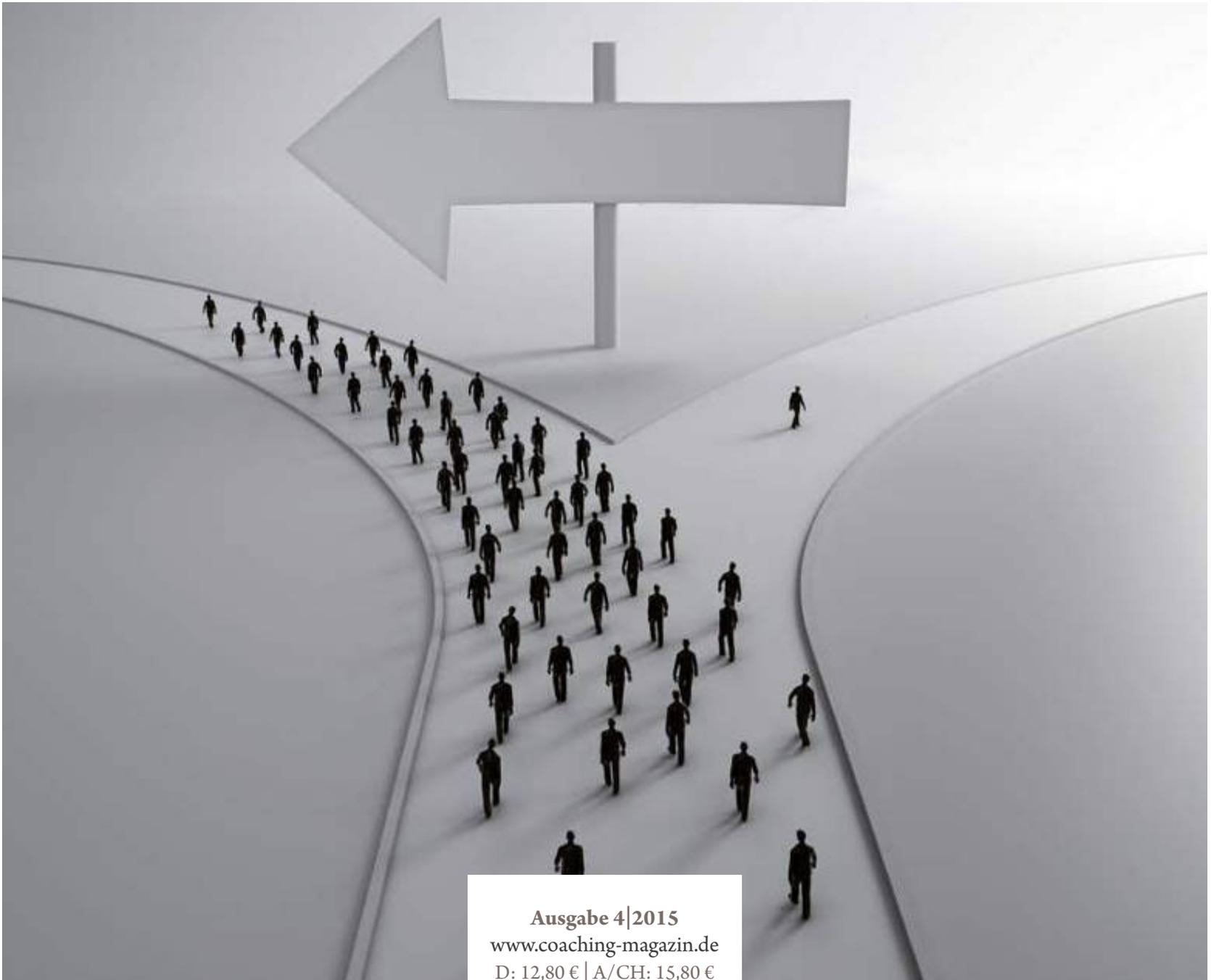
Praxis
Das Innere Team | S 30

Spotlight
Mentoring 4.0 | S 36

Wissenschaft
Pferde im Coaching | S 48

Die meisten Menschen wollen sich nicht verändern

Roland Kopp-Wichmann im Interview | S 10



Ausgabe 4 | 2015
www.coaching-magazin.de
D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Sie ist nicht „tough“ genug

Wie männliche Chefs das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen besser erkennen und fördern

Von Katrin Seifarth

Frauen haben im Schnitt die besseren Schul- und Studienabschlüsse und bringen auch im Job hervorragende Leistungen. Dennoch sind sie selten in obersten Führungsebenen zu finden. Sicherlich: Einige entscheiden sich für die Familie und nehmen den Karriere-Knick in Kauf. Aber viele haben keine oder wollen Karriere auch mit Familie. Was hält Männer in den Chefetagen davon ab, Frauen mit Potenzial nach oben zu helfen? Es ist oft keine böse Absicht, sondern die Tatsache, dass sie das Potenzial der Frauen nicht erkennen, da sie Verhaltens- und Kommunikationsweisen missdeuten.

Im Zuge der Frauenquote werden Führungskräfte mehr und mehr daran gemessen, wie gut sie *Frauen in Führungspositionen bringen* und sie bei der Entwicklung zur Führungskraft unterstützen. Offiziell äußert kaum eine männliche Führungskraft Bedenken zu diesem Thema. Dies wäre politisch höchst unkorrekt. Aber am Rande von Veranstaltungen und Seminaren lässt sich dann doch die eine oder andere Bemerkung vernehmen, dass kaum eine Frau im Unternehmen „das Zeug dazu“ habe und „tough genug“ sei, um nach oben zu kommen, bis auf die wenigen „mit Haaren auf den Zähnen“ – und die seien nicht besonders umgänglich.

Auf die Frage, woran die männliche Führungskraft es festmache, dass die Frauen zum Führen nicht geeignet wären, kommt oft die Antwort, dass die Frauen in seinem Unternehmen zu selten auf den Tisch hauen, zu schnell klein beigeben und zu emotional handeln und entscheiden. Wenn der Coach hinterfragt, ob diese Frauen denn nicht andere wichtige Führungsqualitäten hätten, kommt oft die Antwort, dass sie zwar schon Fähigkeiten wie „Empathie“ oder „Motivation der Mitarbeiter“ zeigen, dies aber alles nichts nütze, wenn Fähigkeiten wie Durchsetzungsstärke, Zielorientierung und das Aufstellen tragfähiger Visionen fehlen.

Weibliche Verhaltensweisen

Männer zeigen gehäuft bestimmte Verhaltensweisen und Frauen ebenso. Der oft zielorientierte Mann hat dabei häufig sehr genaue Vorstellungen, wie die konkreten Verhaltensweisen einer Person aussehen müssen, die befördert werden möchte. Es geht ihm oft nicht nur darum, *was sie erreicht*, sondern vor allem darum, *wie sie es erreicht*.

Für ihn sind Durchsetzungsstärke, klare Zielvorgaben und das Schaffen von Visionen wichtige Eigenschaften einer Führungskraft. Und in seiner Welt koppelt er diese Eigenschaften an konkrete Verhaltensweisen, so wie er sie kennt und lebt. Durchsetzungsstärke ist bei ihm beispielsweise oft gekoppelt mit laut werden, mit schroffen Ansagen. Die weibliche Kandi-

datin auf den Führungsposten erreicht ihre Ziele möglicherweise eher, indem sie Leute mitnimmt, auf subtile Art Verbündete findet, vielleicht sogar andere laut werden lässt, die es besser können. Klare Zielvorgaben erfolgen bei ihm möglicherweise in einem eindeutigen Monolog, kurz und knapp; sie fragt eventuell andere, wie sie die Ziele einschätzen, um sie gegebenenfalls noch deutlicher zu formulieren. Auf ihn wirkt dieses Nachfragen unsicher.

Weder die eine noch die andere Verhaltensweise ist richtig oder falsch. Die eine ist eben typisch männlich, die andere typisch weiblich. Und beide erreichen ihr Ziel, jeder auf seine bzw. ihre Art. Umso wichtiger ist es, dass männliche Führungskräfte für verschiedene, eher weibliche Verhaltensweisen sensibilisiert werden und *nicht ihre eigenen Verhaltensweisen zum Maß aller Dinge machen*. Denn sonst wird es in der Tat in keinem Unternehmen eine Frau geben, die seinen Ansprüchen genügt, es sei denn, sie ist ein „halber Mann“, und das gefällt ihm auch nicht. Wichtig ist es, weibliche Verhaltensweisen zu erkennen und zu verstehen und im zweiten Schritt die zielführenden von den nicht zielführenden zu unterscheiden. Erst dann kann er beurteilen, ob eine Frau das Zeug zur Führungskraft hat oder nicht.

An drei typischen Praxisfällen soll geschildert werden, wie es den männlichen Vorgesetzten besser gelingt, das Potenzial weiblicher Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern und somit Frauen nachhaltig und erfolgreich in führende Positionen zu bringen.

Im ersten Fall geht es zunächst einmal darum, ihre Verhaltens- und Kommunikationsweisen zu erkennen und neu zu bewerten. Im zweiten Fall soll bewusst die „Andersartigkeit“ zugelassen und gefördert werden. Der dritte Fall beschreibt, wie weibliche Mitarbeiter für die Wirkweise ihrer Verhaltensweisen in einem oft noch männlich geprägten Umfeld sensibilisiert werden können. Die drei Fälle stellen gleichzeitig die wesentlichen *Erfolgsfaktoren für gelungene Frauenförderung* dar. Nur wenn ich als Führungskraft eine *Sensibilität für ihre Verhaltensweisen* habe, kann ich diese in ihrer *Wirksamkeit einordnen* und ihr ein Feedback

dazu geben, nur wenn ich Andersartigkeit zulasse, kann Gender Diversity wirklich gelebt, die Unternehmenskultur bereichert und somit ein besseres Geschäftsergebnis erzielt werden.

Fall 1: Weibliche Verhaltensweisen identifizieren und neu bewerten

Der Klient kommt ins Coaching, weil er vor der schier unlösbaren Aufgabe stehe, im Zuge der intern auferlegten Quotenerfüllung eine der Frauen aus seinem Team zu befördern. Er sei frustriert, denn er habe einen hervorragenden männlichen Kandidaten im Auge, der die drei in Frage kommenden Damen ohne weiteres in den Schatten stelle. Er müsse nun „das kleinste Übel“ auswählen und fühle sich damit sehr unwohl.

Das Anforderungsprofil von Verhaltensweisen entkoppeln

Der Coach erstellt gemeinsam mit dem Klienten zunächst ein Anforderungsprofil für die Beförderungsstelle im Hinblick auf die geforderten fachlichen Qualifikationen und auf die sogenannten Soft Skills, die weichen Faktoren. Dabei achtet der Coach darauf, dass die Begriffe zunächst allgemein bleiben, wie z.B. Durchsetzungsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, hohe Stressresistenz, Vorgabe starker Visionen, Zielorientierung, hohe Motivation der Mitarbeiter sowie fachliche Kenntnisse.

Im zweiten Schritt bittet der Coach den Klienten, zu jedem geforderten Faktor ein *Messkriterium* zu schreiben. Er hilft dem Klienten, diese Kriterien zu entwickeln, denn dieser empfindet manche Faktoren als wenig bis kaum quantifizierbar. Der Coach bittet den Klienten, seiner Phantasie freien Lauf zu lassen. Es gehe nicht darum, etwas in Stein zu meißeln, sondern die geforderten Faktoren annähernd objektivierbar zu machen. Dieser Schritt sei wichtig, um das Augenmerk von den Verhaltensweisen der Mitarbeiterinnen mehr zu einer Ergebnisorientierung zu richten. Am Ende hat der Klient einige klare Messkriterien definiert, z.B. bei der „Durchsetzungsfähigkeit“ den Prozentsatz der durchgebrachten

Vorschläge, bei „Vorgabe starker Visionen“ den Prozentsatz der Mitarbeiter, welche die Vision spontan nennen können, zum Bewerten der „Stressresistenz“ Ausfallzeiten oder die Anzahl emotionaler Ausbrüche, die „Zielorientierung“ wird als Strichliste von Handlungen gemessen, die einem Geschäftsziel zuträglich sind. Es wird bewusst in Kauf genommen, dass nicht jedes Kriterium absolut lupenrein und wasserdicht ist.

Dieser Schritt ist immens wichtig, denn solange der Vorgesetzte hinter „Durchsetzungsfähigkeit“ eine Verhaltensweise sieht, z.B. dass sie laut werden muss, wird sie dieses Kriterium nicht erfüllen. Wenn wir ein klares Messkriterium definieren, kann sie diesen Faktor auch auf andere Art erreichen. Der Coach bittet den Klienten, in den folgenden Wochen bewusst bei der Bewertung der Kandidatinnen deren Verhalten auszublenken, und stattdessen anhand der Messkriterien so objektiv wie möglich das Ergebnis zu betrachten.

Ergebnis

Nach einigen Wochen legt der Klient dem Coach sein Erfolgsprotokoll vor. Er habe nun ein sehr klares Bild der Kandidatinnen und eine von ihnen kristallisiere sich mehr und mehr als erfolgsversprechend heraus. Sie sei ihm in der Vergangenheit dadurch aufgefallen, dass sie immer wieder jeden um seine Meinung gefragt habe. Das habe auf ihn extrem unentschlossen und unsicher gewirkt, sei aber scheinbar sogar ein Erfolgsfaktor, denn betrachte er einmal die harten Fakten, so habe sie sämtliche Erfolgskriterien erfüllt, teilweise sogar übererfüllt.

Er befördert die Mitarbeiterin und hat dabei ein ruhiges Gewissen, da er auch gegenüber anderen jetzt eine klarere Argumentationsbasis hat. Zusätzlich unterstützt er die neue Führungskraft, indem er ihr ihre Erfolgskriterien transparent macht und indem er ihr die Wirkweise ihres Verhaltens aufzeigt (Fall 3).

Fall 2: Andersartigkeit zulassen und fördern

Der Klient kommt widerwillig ins Coaching. Er glaube, er habe eigentlich gar kein Thema, aber ihm würde permanent eine Ungleichbehandlung innerhalb seines Teams vorgeworfen, vor allem seitens der Mitarbeiterinnen. Sie reklamierten, dass er die männlichen Kollegen bevorzugen und besser fördern würde. Er meine zwar, sie sehen Gespenster, würde sich aber in diesem Punkt gerne selbst reflektieren.

Der Coach betrachtet mit dem Klienten zunächst die Struktur seines Teams und die Zugehörigkeit der Teammitglieder: insgesamt zwölf Mitarbeiter, davon drei Frauen. Die durchschnittliche Zugehörigkeit liegt bei drei Jahren. Danach steht für die meisten eine Beförderung oder eine andere Form der Weiterentwicklung an. Auffällig ist, dass die drei Frauen bereits zwischen vier und sechs



Jahren im Team sind. Der Klient erklärt, dass es dafür Gründe gebe: Eine der Frauen hätte ein Jahr wegen Elternzeit pausiert, eine andere habe ihm gesagt, sie wolle sich gar nicht verändern und die dritte lege Verhaltensweisen an den Tag, die wirklich keine Beförderung zuließen.

Beim Anblick der Zugehörigkeitsstatistik wird dem Klienten klar, dass er doch ein Thema hat. Auf die Frage, was ihn glauben ließe, dass zwei der Damen wirklich gar nicht weiter kommen wollen, muss er passen. Es sei mehr seine Interpretation, nur eine habe es explizit gesagt. Und auf die Frage, in welchem Kontext sie es gesagt habe, erinnert er sich, dass es nach einem ziemlich schlecht laufenden Projekt war, möglicherweise – so wird ihm jetzt bewusst – aus einer temporären Resignation heraus.

Qualitäten statt Defizite suchen

Der Coach identifiziert mit dem Klienten einen ersten wesentlichen Unterschied zwischen Frau und Mann. Während er tendenziell klar sagen würde, welches seine Karriereambitionen sind, hat sie die Tendenz, ihr Licht unter den Scheffel zu stellen. Sie leistet oft heimlich und wartet darauf, dass ihre Erfolge gesehen werden. Er interpretiert es schnell als fehlende Karriereambition. Außerdem hat sie die Tendenz, erst nach einer Beförderung oder einem Projekt zu rufen, wenn sie sich zu 100 Prozent sicher ist, dass sie es stemmen kann. Und wenn ihr etwas einmal nicht gelingt, resigniert sie auch gerne einmal ganz. Dies bedeutet für den Vorgesetzten – das wird dem Klienten jetzt klar – dass er dafür sorgen muss, dass die Erfolge seiner Mitarbeiterinnen gesehen werden und dass er ihnen helfen muss, sich realistisch einzuschätzen.

Als ersten Lernerfolg nimmt der Klient mit, dass er seinen *Fokus verändern* muss. Er wird seinen Blick nicht mehr auf die vermeintlichen Defizite der weiblichen Mitarbeiter richten, sondern quasi *nach ihren Qualitäten suchen*, frei nach dem Motto: „Ertappe deinen Mitarbeiter, wenn er etwas Gutes tut.“ Denn seine Mitarbeiterinnen werden nicht von sich aus auf ihre

Erfolge verweisen und diese feiern. Er legt für jede Mitarbeiterin eine Erfolgsliste an, auf der er täglich abends jeden noch so kleinen positiven Punkt vermerkt. Außerdem sucht er das Gespräch mit der Mitarbeiterin, die nach dem Projekt resigniert hat, um ihre Resignation zu hinterfragen.

Nach drei Wochen ist der Klient überrascht, wie viele positive Dinge er notieren konnte, die er in der Vergangenheit einfach ausgeblendet habe, weil er die Vorgehensweisen seiner Mitarbeiterinnen nicht akzeptiert bzw. erkannt habe. Das Verschieben des Fokus habe ihn außerdem dazu gebracht, nicht nur darauf zu schauen, ob die Frauen ihre Ziele erreichen, sondern auch, dank welcher besonderen Qualitäten. Er habe bemerkt, dass sie z.B. viel mehr delegiert und andere Teammitglieder unterstützt haben, um die Projektziele zu erreichen. Sie haben sich so nicht mit eigenen Erfolgen geschmückt, aber dank ihrer unterstützenden Rolle maßgeblich zum Erfolg beigetragen. Bisher hatte der Klient die Erfolge immer den anderen Teammitgliedern zugeschrieben, war sich aber der unterstützenden Rolle der Damen in seinem Team gar nicht bewusst.

Auch das Gespräch mit der resignierten Mitarbeiterin sei ein voller Erfolg gewesen. Er habe ihre Entscheidung nicht einfach akzeptiert, sondern habe sie gefragt, was passieren müsse, damit sie den nächsten Karriereschritt gehen will. Und sie habe ihm klar zurückgespielt, dass sie mehr Lob von ihm erwarte und dass er ihre Leistung auch an den entsprechenden Stellen würdigt. Dies würde er jetzt konsequent tun und er beobachte erste Anzeichen, dass die Mitarbeiterin wieder mit Spaß bei der Arbeit sei und bessere Ergebnisse abliefern.

Coach und Klient widmen sich nun den Verhaltensweisen, die der Klient bei der dritten Mitarbeiterin so inakzeptabel findet. Zunächst listen sie diese Verhaltensweisen einfach auf: langes und häufiges Schweigen in Meetings (wirkt auf ihn, als habe sie kein Konzept), ein häufiges Entschuldigen für ihre Verhaltensweisen (wirkt auf ihn, als mache sie ständig Fehler), das häufige Stellen von Fragen statt des Treffens von Aussagen (wirkt auf ihn unsicher

und inkompetent), das häufige Thematisieren von Problemen und Schwachstellen statt von Lösungen (wirkt auf ihn wenig zielorientiert) und ein schüchternes Auftreten bei Präsentationen (wirkt auf ihn einer Führungskraft nicht würdig). Im Folgenden bittet der Coach den Klienten wiederum, die Positiv-Brille aufzusetzen und zu überlegen, welche positive Absicht hinter den Verhaltensweisen stehen könne und wofür sie auch gut sein könnten.

Bei den meisten Verhaltensweisen stellen Coach und Klient fest, dass sie der *weiblichen Beziehungsorientierung* geschuldet sind. Der Klient definiert mithilfe des Coachs die Verhaltensweisen wie folgt neu: Schweigen in Meetings (sie hört erst einmal zu, integriert Standpunkte, verschafft sich einen Überblick), Entschuldigen für ihre Verhaltensweisen (kein Fehlereingeständnis, sondern Ausdruck von Mitgefühl), Stellen von Fragen (sie will möglichst viele Leute „mitnehmen“, Standpunkte integrieren), Thematisieren von Problemen und Schwachstellen (sie bringt Probleme lieber gleich vor und verhindert somit viele spätere Schwierigkeiten), schüchternes Auftreten bei Präsentationen (sie will sich nicht aufdrängen).

Ergebnis

In den folgenden Wochen beobachtet der Klient auch diese Mitarbeiterin mit seiner neuen Sichtweise und stellt fest, dass es ihr oft hervorragend gelingt, das Team hinter sich zu bringen. Auch verhindert sie, objektiv betrachtet, dank ihrer Problemorientierung viele Schwierigkeiten. Er gibt ihr aber auch ein Feedback auf die Wirkweise ihres Verhaltens, damit ihr klar wird, welchen Eindruck sie damit auslösen kann und an welchen Stellen das Verhalten sinnvoll und an welchen weniger sinnvoll sein kann.

Nach sechs Monaten schlägt der Klient die Mitarbeiterin zur Beförderung vor. Er gibt an, dass die Ergebnisse des gesamten Teams nun viel besser seien, da das Spektrum an Verhaltensweisen größer sei und die Potenziale der Frauen im Team viel besser gehoben würden.

Fall 3: Wirkung des Verhaltens verdeutlichen

Der Klient ist hinsichtlich geschlechterspezifischer Verhaltensweisen bereits gut geschult. Er ist verheiratet und hat drei teilweise bereits erwachsene Töchter, was definitiv sein Bewusstsein geschärft hat. Er weiß aber auch um die Empfindlichkeit der Damen, was Feedback angeht, und sucht nach einem Weg, seiner Mitarbeiterin die *Wirkweise bestimmter Verhaltensweisen* nahezubringen. Er wolle sie weiterentwickeln, er glaube an sie. Aber er sehe auch immer wieder, wie sie mit ihrem Verhalten bei männlichen Kollegen ein Kopfschütteln oder sogar Hilflosigkeit hervorruft. Er möchte seine Mitarbeiterin auf keinen Fall zur Kampfmaschine erziehen, sie soll unbedingt ihre weiblichen Stärken wahren. Er fürchtet, das Kind mit dem Bade auszuschütten, wenn er jetzt Kritik übe.

Feedback:

Person und Verhalten trennen

Zunächst gruppieren Coach und Klient die Verhaltensweisen in drei Kategorien:

1. Zielführendes Verhalten
2. Verhalten, das missverständlich sein kann
3. Völlig kontraproduktives Verhalten

Der Klient sortiert die typischen Verhaltens- und Kommunikationsmuster in die drei Kategorien ein. So ordnet er beispielsweise ihre empathische Kommunikation und ihr konsequentes Hinterfragen von Sachverhalten in die erste Gruppe ein, ihren Hang zu Detailverliebtheit und ihren Drang, unliebsame Aufgaben selbst zu erledigen, in die zweite Gruppe und ihre leise Stimme und ihre Zurückhaltung in Meetings in die dritte Gruppe. Diese Gruppierung hat den Vorteil, dass der Klient für ein *ausgewogenes Feedback* sorgen und *auch Positives herausstellen* kann.

Viele Frauen haben die Tendenz, Feedback als Kritik an ihrer Person zu nehmen. Daher ist es ganz wichtig, dass ihr klar wird, dass sie als Person vollkommen in Ordnung ist und dass es nur um einzelne Verhaltens- bzw.

Kommunikationsweisen geht, die ihr helfen können, noch effektiver zu sein. Die *Person muss klar vom Verhalten getrennt werden*, denn wenn sie Feedback persönlich nimmt, beginnt sie, an sich zu zweifeln, wird vorsichtiger und ruft nicht mehr ihr volles Potenzial ab. Daher kann es hilfreich sein, zunächst etwas Beziehungswahrendes vorwegzuschicken, z.B. ein positives Feedback zu guten Verhaltensweisen.

Der Coach führt mit dem Klienten ein Feedbackgespräch als Rollenspiel und schlüpft dabei in die Rolle der Mitarbeiterin. Dabei spielt er dem Klienten immer wieder zurück, wie seine Worte auf sie wirken. Sobald sie sich als Person in Frage stellen könnte, hebt der Coach eine gelbe Karte, um dem Klienten sofort eine alternative Formulierung zu ermöglichen.

Ergebnis

Nach zwei Wochen berichtet der Klient von einem äußerst gelungenen Feedback-Prozess. Er habe der Mitarbeiterin zunächst ihre Stärken vor Augen geführt, sie für ihre empathische Kommunikation und ihr konsequentes Hinterfragen anhand konkreter Beispiele gelobt. Dann habe er ihr zunächst nur aufgezeigt, dass es einige kleine Verbesserungsmöglichkeiten gebe, dass ihr Hang, Dinge selbst zu machen, und ihre Detailverliebtheit ihre Kompetenz als Chefin untergraben und sie sich einen größeren Gefallen damit täte, noch konsequenter zu delegieren und sich immer wieder in die Vogelperspektive zu begeben. Er habe ihr klar den Nutzen dieser Verhaltensänderung aufgezeigt: Sie würde weniger in Frage gestellt und mehr Ansehen genießen.

Ihre Zurückhaltung in Meetings hat er ihr direkt nach einem Meeting vor Augen gehalten, indem er sie fragte, was denn die anderen im Raum von dieser Zurückhaltung denken könnten. Damit hat er sie selbst zur Antwort geführt. Sie habe gesagt, dass man vielleicht denken könnte, sie habe keine Meinung. Sie habe dann – nach der Konsequenz gefragt – selbst erkannt, dass sie führungsschwach wirken kann. Im nächsten Meeting habe sie die Verhaltensweise sofort abgestellt. Auf humorvolle Art habe er ihr im gleichen Atemzug kurz

mitgegeben, dass sie ihre Stimme mit einem Lautstärkereglern versehen sollte.

Da er das Feedback gesichtswahrend und gut dosiert gegeben und sie selbst durch W-Fragen auf die Lösung gestoßen hat, konnte sie es für sich interpretieren und wertschätzend annehmen, ohne sich als Person in Frage zu stellen. Sie habe einen immensen Motivationsschub bekommen.

Der erste Teil dieses Beitrages, der Coachings mit geschlechtsspezifischen Anliegen aus weiblicher Perspektive thematisiert, erschien in Ausgabe 3/2015.

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

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