



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Persönlichkeitsdidaktik | S 22

## Praxis

Eigenpositionierung | S 27

## Philosophie/Ethik

Lasst uns spielen! | S 55

## Coaching, damit Menschen sich nicht verfehlen

Dr. Ralph Schlieper-Damrich im Interview | S 14



Ausgabe 2|2017

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

D/A/CH: 19,80 €



## Transkulturelles Coaching

Ausbalancieren persönlicher und kontextbezogener Verhaltensmuster

*Von Ulrich Sollmann*

*Das Verbessern von Führungskompetenz und öffentlicher Wirkung ist ein häufiges und anspruchsvolles Anliegen im Coaching von Top-Managern und anderen in der Öffentlichkeit agierenden Personen. Nicht selten ist hierbei ein Abgleich rollenspezifischer Anforderungen mit in der Persönlichkeit des Klienten verankerten Mustern sinnvoll, um nonverbal wirkende Widersprüche aufzudecken. Dieses Vorgehen kann auf den transkulturellen Kontext übertragen werden, wie das Beispiel einer chinesischen Managerin zeigt.*

Eine sehr erfolgreiche chinesische Managerin soll einen weitaus größeren Verantwortungsbereich übernehmen. Sie entscheidet sich für einen Coaching-Prozess, um einerseits sich auf diesen nächsten Karriereschritt vorzubereiten, andererseits um als Chinesin in einem anderen kulturellen Kontext diesen Schritt machen zu können.

### Personale Kompetenz ist immer auch transkulturelle Kompetenz

Man kann allgemein sagen, dass Chinesen in Bezug auf Selbst- und Fremdeinschätzung sowie ein diesbezügliches Gespräch recht unerfahren sind. In Deutschland ist aber eine solche Kompetenz deutlich gefragt. Deutsche Manager in China wünschen sich im Unterschied zu den chinesischen Kollegen eine differenzierte Selbsteinschätzung vor Ort. Oftmals sehen sich Manager aber gerade dort alleine gelassen bzw. auf sich selbst zurückgeworfen. Einerseits haben sie nur bedingt einen differenzierten Kontakt zur (Alltags-)Kultur, der es ihnen ermöglichen würde, sich selbst in dieser Hinsicht mehr erfahren und hierdurch besser einschätzen zu können. Andererseits bekommen sie in der Regel überhaupt kein Feedback über ihr Verhalten.

Zwar kann man mit Chinesen über (das eigene) Verhalten und das anderer sprechen – Chinesen handeln gewöhnlich, statt über ihr Verhalten zu sprechen. Aber dies geschieht völlig anders, als wir es im Westen gewohnt sind. Auf einen Punkt gebracht: Es geht im Westen eher um ein „independent self“, nämlich um die (Selbst-)Beschäftigung mit sich als Person. In China hingegen kann man von einem „interdependent self“ sprechen. Dies meint, man erlebt sich, man reflektiert sich stets in Bezug auf den Anderen. Der Bezug zu sich selbst ist dem klar unterzuordnen, unwichtig und schlimmstenfalls abzuwehren.

### Transkulturelle Kommunikation

Es hat sich daher gezeigt, dass gerade deshalb eine *Videoanalyse* in Bezug auf das transkulturelle Geschehen (im Sinne des Aufeinandertreffens unterschiedlicher kultureller

Strukturen und Bedingtheiten) in Coaching-Prozessen mit Managern aus China und deutschen Managern in China gewinnbringend, weil sehr anschaulich und sinnlich erfahrbar, eingesetzt werden kann. Geht es doch hierbei um die *Selbst- und Fremdwahrnehmung* in Bezug auf das *Zusammenspiel von nonverbaler Wirkung, Verhaltensmustern und Persönlichkeit* und die *Beziehungsgestaltung mit dem Gegenüber*. Vermehrt geht es in der transkulturellen Kommunikation um die (öffentliche und überzeugende) Wirkung, sei es in Bezug auf das Kundensystem, auf die Kooperation mit Vertretern anderer Kulturen oder die Rolle als Expat, sprich eines Mitarbeiters eines internationalen Unternehmens, der – meist für mehrere Jahre – in eine ausländische Filiale entsandt wird, oder um einen chinesischen Manager im westlichen Ausland. Am einfachsten kann dies wohl mithilfe einer Metapher erläutert werden:

Beim Erlernen einer Fremdsprache geht es immer mindestens um drei Aspekte: Lernen von Vokabeln, von Grammatik und Sprachpraxis. Das Lernen von Vokabeln bzw. Grundbegriffen ist vergleichbar mit dem Erlernen grundlegender Handlungsweisen (interkulturell), wie z.B. einer besonderen Art der Übergabe von Visitenkarten und der dahinterliegenden Bedeutung dieser Handlung. Ein weiteres Beispiel kann die Sitzordnung beim Essen sein, oder das beglückende Vergnügen, sich ausführlich über Essen zu unterhalten. Die Grammatik entspricht sodann dem Erleben und Einüben spezifischer Verhaltensregeln (multikulturell). Im dritten Aspekt, der Sprachpraxis, geht es um das Echo in einem selbst, wenn man es denn gewagt hat, ins kalte Wasser zu springen, und einfach beginnt, sich in der fremden Sprache zu unterhalten. Kommunikation besteht dann aus wechselseitiger Wirkung aufeinander (transkulturell).

### Ein Beispiel zur Verdeutlichung

Ein chinesischer Geschäftsführer, Mr. Gu, war extra aus Shanghai nach Peking angereist, um dem sich in Peking aufhaltenden, deutschen Coach die Mühe der anstrengenden Reise zu ersparen. Der Tag war sehr heiß, zudem kam

der Coach verspätet am Treffpunkt, einem Restaurant, an. Zwar war das dem Coach äußerst unangenehm, doch wurde er so freundlich und einladend empfangen, als wäre nichts geschehen.

Mr. Gu bat den Coach, sich einen Sitzplatz auszuwählen. Der Tisch war unbesetzt, aber vor jedem Sitzplatz lag ein Smartphone oder ein anderes Utensil. Zwar wollte der Coach als Gast bescheiden sein und wartete freundlich lächelnd, nur tat dies Mr. Gu ebenfalls. Also prüfte der Coach im Bruchteil von Sekunden die auf dem Tisch verteilten Utensilien, ebenso die Anordnung der Stühle in Bezug auf den Tisch und auf die Wand sowie die anderen Tische, um einen Platz zu wählen. Noch nicht sitzend, aber schon nicht mehr stehend bemerkte er, dass er den Platz mit Blick zur Tür gewählt hatte. In China, wie der Coach wusste, sitzt eher nur der Chef oder der wichtigste Gesprächspartner auf einem solchen Platz.

Was tun? Sich auf den Stuhl des wichtigen Gesprächspartners setzen? Sich nicht setzen und den eigenen Gesichtsverlust, vielleicht auch den von Mr. Gu riskieren? Durchgeschwitz, voll mit Adrenalin, weiterhin freundlich lächelnd und Opfer seiner plagenden Gedankenblitze setzte sich der Coach auf diesen Stuhl. Allerdings wusste er, dass er diese Gedankengänge und Empfindungen nicht ansprechen konnte – in China tut man dies nicht. Dennoch fühlte er sich aufgrund dieser Situation in der Beziehung zum Geschäftsführer hierarchisch nicht auf einer Ebene – für Verhandlungen keine glückliche Ausgangslage.

Leider hatte der Coach zu dem Zeitpunkt überhaupt keine Verhaltenssicherheit im chinesischen Kulturkontext. Mr. Gu begann das Gespräch und nannte sich, wie Chinesen es gerne machen, der Einfachheit halber Leo. Nach den offiziellen Eingangsfloskeln wies der Coach darauf hin, dass es in Deutschland herausstechende Personen mit Namen Leo (-pold) gegeben hätte. Er würde sich glücklich schätzen, mit jemandem, der einen solchen Namen trage, am Tisch sitzen zu können. Man merkte, wie der Stolz des Gegenübers dessen Sitzhaltung deutlich veränderte. Mr. Gu lächel-

te, woraufhin der Coach seinen Versuch, auf Augenhöhe zu kommen, startete. Auch seinen Namen, aber insbesondere den seines Sohnes Max(-imilian), hätten wichtige Personen, sogar Herrscher großer Reiche getragen. Mr. Gu lächelte immer noch, auch wenn er für einen kurzen Moment ein wenig irritiert wirkte. Der Coach wurde zunehmend (selbst- und handlungs-)sicherer. Die Augenhöhe war gegeben.

### Transkulturelles Coaching

Anhand eines Beispiels aus der Coaching-Praxis sollen folgend einige transkulturelle Aspekte illustriert werden. Die chinesische Managerin (seit 15 Jahren in Deutschland, hatte einen deutschen Pass, sprach perfekt Deutsch, in Deutschland verheiratet), war im Bereich Automotive tätig und sah sich zusammen mit ihren Kollegen mit einem stark wachsenden Geschäft in China konfrontiert. Sie wollte sowohl bei den externen Kunden in China, als auch bei den internen Kunden in ihrem eigenen (deutschen, obwohl international aufgestellten) Unternehmen *wirksamer als Führungskraft* wahrgenommen werden, aber auch *in ihrer (öffentlichen) Wirkung überzeugender* auftreten.

#### Videoanalyse

Im Coaching wurde zunächst mit der Videokamera gearbeitet. Ziel dieses Vorgehens, das auch in anderen Kontexten zum Einsatz kommen kann (Sollmann, 2017 a), war die Beschreibung und Analyse des von der Klientin in Belastungssituationen entwickelten Zusammenspiels von nonverbaler Wirkung, persönlichem Ausdruck und typischen Verhaltensmustern – all dies unter Berücksichtigung der grundsätzlichen Frage: Wie wird die Klientin als Führungskraft wahrgenommen, wie wirkt sie nach außen? Die anschließende, gemeinsam vorgenommene Erörterung des Video-Materials stellte für die Managerin die Grundlage dafür dar, die unterschiedlichen Aspekte zu verstehen, zu integrieren und auf ihre Rolle und Funktion zu beziehen. Die in einem so angelegten Coaching eingesetzte Videoanalyse besteht grundsätzlich aus vier Schritten:

- » Der erste Teil dient dem „Aufwärmen“ und der „fruchtbaren Irritation“ des Protagonisten. Dieser soll drei Minuten lang über ein Nonsense-Thema reden wie z.B.: „Was lieben Sie mehr: Bahnfahren oder Schokolade essen?“ Dies induziert Stress, zumal der Protagonist die Situation nicht gänzlich kognitiv steuern kann. Trotz seines Bemühens, den Auftrag „professionell“ zu erfüllen, wird eher die Art und Weise deutlich, wie er mit einer als paradox empfundenen Situation umgeht.
- » Im zweiten Schritt wird die Person gebeten, drei Minuten lang zu erzählen und zu zeigen, wer sie ist und wie sie ist. Diese Übung operiert bewusst mit einer unstrukturierten Vorgabe, um zu sehen, wie die Person sich nonverbal, spontan und unter Stress zeigt.
- » Im dritten Schritt zeigt die Person erneut, wer sie ist und wie sie ist, aber in einer übertriebenen Art und Weise. Hierdurch wird der Stresspegel bewusst erhöht. Die kognitive Kontrolle ist dabei stark reduziert und der Protagonist ringt eher impulsiv mit seinen halb bewussten emotionalen Widerständen.
- » Der vierte Schritt schließlich beinhaltet die gleiche Aufgabe, diesmal nur ohne Worte dargestellt, nonverbal zur Wirkung gebracht. Dieser Schritt spiegelt direkt und unmissverständlich die Tiefendimension und Besonderheit persönlicher Verhaltensmuster.

Die gemeinsam erarbeitete (Video-)Analyse ihrer „Wirkungs- und Öffentlichkeitskompetenz“ überzeugte die Managerin einerseits. Andererseits sah sie sich in der Lage, neu und anders über ihr eigenes Verhalten nachzudenken, sowie auch, wie sie es betonte, sich lebendiger zu verhalten. Hierdurch konnte sie andere besser überzeugen, was sich in dem nach dem Coaching-Prozess geäußerten Feedback von Kollegen- und Kundenseite bestätigte.

#### Kontext und Person

Während sich deutsche Klienten – so z.B. ein Politiker im Wahlkampf-Coaching (Sollmann, 2017 a & 2017 b) – bei diesen Übungen primär an das eigene Erleben, an Selbst-Wahrnehmung und innerem Selbstbild orientieren, bemühte sich die chinesi-

sche Managerin sehr spontan und deutlich zunächst darum, den Kontext, sprich das jeweilige Beziehungsgefüge zu verstehen und sich hierauf zu beziehen. In diesem Fall war sie damit beschäftigt, die Situation während der Video-Übung wahrzunehmen, weniger sich selbst. Es ging ihr also im ersten Schritt (noch) nicht darum, sich selbst zu erleben, sondern den Kontext mit den von ihr vermuteten kulturellen „Verhaltensvorgaben“ zu begreifen. In diesem Fall: Eine chinesische Managerin eines global tätigen Unternehmens in Deutschland zu sein. In diesem Kontext erlebte sich die Managerin und reagierte „typisch“ als Chinesin.

Zwar habe sie spontan ein Bedürfnis gespürt, sich, wie sie sagte, lebendig(er) auszudrücken, sich mehr zu bewegen, auch ihre Mimik und Gestik zu nutzen, doch sei sie mit einem solchen Selbstausdruck überhaupt nicht vertraut. Und im Übrigen würde man in ihrer Kultur – in China – stets auf den Kontext und die (Hierarchie-)Beziehung achten. Man selbst sei nicht so wichtig. Eine erfolgreiche Wirkung käme ohnehin nur durch die konkreten Arbeitsergebnisse, die sie vorlegen müsse, zustande, nicht durch sie als Person. Und im Übrigen würde man in China doch über so etwas überhaupt nicht reden.

#### Persönliche und kulturelle Verhaltensmuster

Bedingt durch den Stress, der durch die zweite Übung induziert war, nahm sie sich zurück, wagte es kaum noch, sich zu bewegen. Insofern reagierte sie unter Stress entsprechend ihrem persönlichen aber auch dem kulturellen Verhaltensmuster. Um Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen persönlichem und kulturellem Verhaltensmuster früh zu erkennen, sind fundierte Kenntnisse des chinesischen Kulturkreises und eigene transkulturelle Erfahrungen unabdingbar. So begann sich die chinesische Managerin zu öffnen, statt – wie es in China oft der Fall ist – dem Coach nach dem Munde zu reden.

Sie redete beim zweiten Durchlauf schneller als sonst, ohne aber „zu schnell“ zu sein. Im-

mer habe sie dabei der Wunsch begleitet, ihr Verhalten gespiegelt zu bekommen, was aber für sie, kulturell bedingt, nur heißen konnte, zu erfahren, ob ihr Verhalten zum Kontext passt oder nicht. Platt gesagt, ob es richtig oder falsch sei, ob es gut oder schlecht sei. Insofern war sie mit ihrer Aufmerksamkeit beim Coach und weniger bei sich. Das deutsche Unternehmen erwartete aber von ihr mehr Selbst-Erleben und Selbstsicherheit im Auftreten und in der Verhandlungsführung mit Kunden und Lieferanten.

Spontan, und das geschah wirklich sehr direkt und augenfällig, ging sie zum Ende der zweiten Übung einige Schritte recht schnell nach vorne, was den Coach nicht nur überraschte, sondern durch die Intensität ihrer Bewegung fast schon verblüffte. Klientin und Coach werteten dies als spontanen Ausdruck einer stark zurückgehaltenen, inneren, persönlichen, emotionalen Impulsivität, die sie zuvor kon-

trolliert, die sie kulturell bedingt als unpassend erlebt hatte und die sie aber unter dem Stress nicht mehr vollumfänglich kontrollieren konnte. Im Übrigen sind Chinesen sehr gut geübt in der Selbstkontrolle, auch unter hoher Belastung.

Fast beschwichtigend sagte sie mit einem erleichterten Lächeln, dass sie immer noch lernen wolle. Ihr Lächeln zeigte, dass es ihr eine Freude war, gerade dies zu lernen. War sie doch davon überzeugt, sich hierdurch besser mit sich selbst zu fühlen, mit sich eins zu sein. Dies sei, wie sie erleichtert betonte, eine wichtige Komponente in der Kommunikation mit anderen. Als das Zusammenspiel von *Kontext, Anpassung, Selbstkontrolle* einerseits und impulsivem, intensivem, persönlichem und auch emotionalem *Selbstausdruck* andererseits zur Sprache kam, unterstrich sie mehrfach, dass sie aber doch Chinesin sei und auch bleiben wolle.

### Transkultureller Zwiespalt

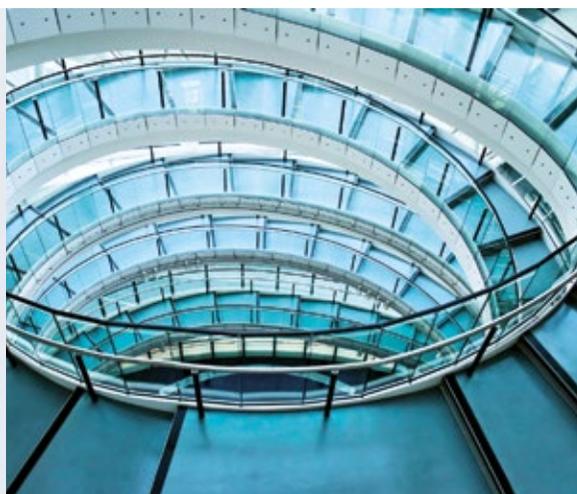
Zum besseren Verständnis des letztgenannten Umstands soll folgendes Beispiel beitragen: Ein chinesischer Student studiert Operngesang in Deutschland. Seine Stimme ist umwerfend, sein Gesang klar und rein. Und doch fehlte ihm der persönliche Ausdruck. Im Unterschied zu China ist gerade diese persönliche Ausdrucksnote in Deutschland gefragt, in China eher verpönt. Der junge Mann, der um ein Coaching bat, war daher bemüht, einen solchen persönlichen Ausdruck zu entwickeln. Gleichzeitig skype te er abends mit seiner Mutter in China, die ihm überzeugend nahezu legen bemüht war, er möge doch Gesang und Stimme perfektionieren, ohne sich als Person zu zeigen, wie es eben in China gefordert sei.

Eine solche Situation kann einen Menschen in einen tiefen persönlichen sowie transkulturellen Zwiespalt, in ein schier unauflösliches

werdewelt   
personal branding

Ihr Medienpartner für ein  
klares Personal Branding  
**klar.sehen – klar.reden – klar.stellen**

[www.werdewelt.info](http://www.werdewelt.info)



ULLA SCHNEE **KONFLIKTART**



  
m2m consulting

*„Ich habe lange gebraucht, einen konstruktiven und hartnäckigen Sparringspartner zu finden, der mit mir auf Augenhöhe, mit Humor und Geduld, meine berufliche Identität herausarbeitet. Ich hab's geschafft: Ben Schulz. Danke, ich stehe wirklich im Mittelpunkt.“*

**Ulla Schnee**

*„Mit werdewelt von 0 auf 100! Seit Beginn bis heute begleitet die werdewelt das Institut und Instrument 9 Levels. Kompetent und hochwertig! Von der Konzeption über die Markteinführung bis zur Anwendungsentwicklung einer IT-Plattform ist damit der 9 Levels Markenauftritt inklusive IT-Lösung gelungen.“*

**9 Levels Institute for Value Systems**

*„Die Zusammenarbeit mit werdewelt ist inspirierend und professionell. Ganz besonders schätze ich die proaktive Gestaltung der Projekte. Ben Schulz und sein Team legen in der Zusammenarbeit ein gutes Tempo vor. Die Ergebnisse sind innovativ und haben stets eine ausgezeichnete Qualität. Leidenschaft trifft Können.“*

**Ulrich Mahr**

Dilemma bringen. Die Arbeit im Coaching-Prozess zielte daher primär darauf ab, dass der junge Opernsänger sich selbst zu spüren, *sich emotional zu erleben lernte*. Dies war die sensorisch wichtige Voraussetzung, die mit seiner Situation verknüpfte Ambivalenz überhaupt erfahren zu können. Ohne eine solche Erfahrung hätte ihn die Spannung, die mit dem Dilemma verbunden war, psychisch schier zerreißen können. Hieran schlossen sich mehrere Gespräche an, in denen einerseits Möglichkeiten der Abgrenzung zu seiner Mutter erörtert wurden und er sich andererseits mit neuen persönlichen Ausdrucksmöglichkeiten vertraut machte.

### Ein Diskussionsversuch

Statt ein Fazit zu ziehen, soll der Versuch unternommen werden, eine Diskussion anzuregen. Das Folgende ist dabei eine grobe Zusammenfassung von wesentlichen Erfahrungen, die ein Coach in jahrelanger Praxis sammeln darf. Diskussion ist nichts anderes als Kommunikation, und um sich zu entwickeln, muss man Erfahrungen austauschen und sie auch möglicher Kritik aussetzen – dies soll hier abschließend geschehen.

### Coaching und Psychotherapie

Coaching ist keine Psychotherapie, obwohl man sich wirkungsvoll und sinnvollerweise auf psychotherapeutische Denk- und Handlungsmodelle beziehen kann. Aber hier beginnt eine diffizile Gratwanderung. Wie und woran kann man, ohne eine psychotherapeutische Ausbildung und/oder Selbsterfahrung zu haben, die unterschiedlichen Erscheinungsbilder und Wirkungszusammenhänge unterscheiden? Die Gefahr ist, dass es bei einem Glaubensbekenntnis oder einer Ankündigung von Unterscheidung bleibt.

### Die Individualität des Klienten im Coaching

Die chinesische Managerin unterstrich ihre persönliche Überzeugung, so zu sein und so bleiben zu wollen, wie sie (kulturell bedingt) ist. Gleichzeitig war sie erfolgreich

darum bemüht, aus dem Vertrauen auf sich selbst heraus und der „emotionalen Berechtigung“ auf personale Stimmigkeit, die Passung mit der sie umgebenden (Arbeits-)Wirklichkeit professionell zu gestalten. Ein personenbezogenes Coaching kann hierbei gute Hilfe leisten.

Zudem hat Coaching viel mit Wahrnehmung von Kommunikation und menschlichem Verhalten zu tun. Damit Coaching gelingen kann, ist es unabdingbar, sich immer auch die unterschiedlichen Wahrnehmungsmuster, den Wahrnehmungsprozess selbst anzuschauen und auf die hierdurch getragene Entwicklung zu beziehen. Wird doch das, was man sieht, mit den jeweils eigenen, persönlichen Augen gesehen. Und Augen können nur so sehen, wie sie individuell gelernt haben zu sehen.

### Die Rolle des Coachs

Der Coach kann unterschiedliche Rollen einnehmen – im Prozess, in der jeweiligen Situation und/oder bezogen auf den spezifischen Auftrag. Er kann Sparringspartner, Spiegel, wohlwollender Begleiter etc. sein. Zwei Merkmale zeichnen ihn jedoch aus: Einerseits ist ein personenbezogen arbeitender Coach *mit Ambiguitätstoleranz* vertraut. Er kann also Prozesse und Spannungen in der Schwebe halten, ohne vorschnell nach einer Lösung zu suchen. Andererseits ist er *resonanzfähig*. Er kann sich und sein Erleben, seine Wahrnehmung und seine Art, Erfahrungen zu machen, als Echo erleben und werten, um gerade dies – ähnlich wie bei der Gegenübertragung in der Psychotherapie – als ein hilfreiches und relevantes diagnostisches und indikatorisches Mittel zu nutzen.

### Literatur

- » **Sollmann, Ulrich (2017 a)**. Coaching eines Spitzenkandidaten im Wahlkampf – Teil 1. In RAUEN Coaching-Newsletter, 2/2017, 1–4.
- » **Sollmann, Ulrich (2017 b)**. Coaching eines Spitzenkandidaten im Wahlkampf – Teil 2. In RAUEN Coaching-Newsletter, 3/2017, 1–4.

### Der Autor



Foto: Hermann Dornhege

Ulrich Sollmann, Studium der Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt: Psychologie, Sozialpsychologie, klinische Psychologie und Soziologie. Weiterbildung in systemischer Beratung, Gestaltpsychotherapie und Körperpsychotherapie. Coach, Lehrbeauftragter, Publizist und Blogger, auch in China. Arbeitsschwerpunkte: Führung und Persönlichkeit, Zusammenspiel von Persönlichkeit, Verhaltensmustern und nonverbaler Wirkung/Körpersprache, transkulturelle Führung und Kommunikation, mediale Inszenierung von Managern/ Unternehmen und Politikern, Gesundheit und Belastung.  
[www.sollmann-online.de](http://www.sollmann-online.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) | Print: 59,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 1,50 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,00 € pro Ausgabe, weltweit 6,00 € pro Ausgabe); Digital: ab 49,80 € inkl. USt.  
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.werdelwelt.info

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Yuganov Konstantin  
S. 4, 22, 25 © OPOLJA | S. 4, 5, 27, 30, 55 © Sergey Nivens  
S. 4, 32 © Rawpixel | S. 5, 38 © Nadino | S. 5, 50 © Jasminko Ibrakovic  
S. 9 © Halfpoint | S. 43 © Ollyy | S. 47 © lipik | S. 56 © Zimneva Natalia  
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:** Die Scheidungspapiere sind unterzeichnet und bei der EU abgeben, nun will Großbritannien – das, sollte Schottland sich wirklich bald abkoppeln, eher „Little Britain“ sein wird – es auf eigene Faust versuchen. Fare well, my Love!

**RAUEN:** So ist das eben in einer Demokratie. Es ist eine Schicksalsgemeinschaft, die von Mehrheiten bestimmt wird. Wobei die Mehrheit hier aus meiner Sicht nicht so erdrückend war, dass man den Brexit so vehement vertreten muss. Offenbar stecken also noch andere Interessen dahinter.

**BARCZYNSKI:** Die Wahlbeteiligung lag bei 72 Prozent, also nicht arg niedrig, aber auch nicht gerade hoch – in jedem Fall aber legitim. Die Interessen sind klar: Man steuert einen harten Brexit an, um möglichst viel für möglichst wenig Gegenleistung zu erhalten. Zollfreiheit – natürlich! Niederlassungsfreiheit – keinesfalls!

**RAUEN:** Wahlbeteiligung ist die eine Sache, aber ein Abstimmungsergebnis von 52 zu 48 Prozent ist nicht gerade eine überwältigende Mehrheit. Und hinzu kommt: Es ist eine Entscheidung der Altersklasse 65+. Bitter für die Jugend.

**BARCZYNSKI:** Und dabei denkt man doch, dass gerade diese ältere Generation die Ver-

änderung eher scheut (... entsprechend ist die Scheidungsquote dieser Altersgruppe niedrig). Was glauben Sie, was passiert als nächstes?

**RAUEN:** Es gibt das übliche Geschacher hinter den Kulissen und letztlich geht es um Geld. Viel Geld. Großbritannien hat zwar eine große Finanzindustrie. Aber ob die so groß bleibt ohne Anbindung an die EU? Und wie wollen die Briten die sich verteuernenden Importe bezahlen? Oder ihr Gesundheitssystem ohne Ausländer aufrecht erhalten? Da gibt es viel zu verlieren, für alle Beteiligten. „Wir eröffnen ein Steuerparadies“ ist keine Lösung. Es müsste von der EU ja anerkannt werden und warum sollte die das machen?

**BARCZYNSKI:** Einerseits muss es für beide Seiten einen Vorteil geben. Andererseits gibt es aber genau dafür, für jene exklusiv miteinander ausgehandelten Vorteile, die EU-Mitgliedschaft. Bin ich kein Netflix-Abonnent, kann ich bestimmte Serien nur teuer auf DVD kaufen – oder gar nicht sehen. Kein Mitglied, kein Vorteil.

**RAUEN:** Alles andere wäre Rosinenpickerei. Und hier liegt wohl das Problem begründet: Man möchte die Kuh schlachten und weiterhin die Milch trinken. Als Coach würde ich sagen: Ein interessanter Ansatz, bitte versetzen Sie sich in die Lage der Kuh!

# 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 19,80 €  
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

**Jetzt das Einzelheft bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft](http://www.coaching-magazin.de/abo/einzelheft)

## – Abonnement –

Die Abonnement-Laufzeit beträgt 12 Monate bzw. 4 Ausgaben.  
Unsere Digital-Modelle schließen unbegrenzten Zugriff auf  
[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de) ein.

Print-Abonnement: 59,80 € zzgl. Versandkosten  
Digital-Abonnement: ab 49,80 €  
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 69,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:  
Innerhalb Deutschlands: 1,50 € pro Ausgabe;  
EU & Schweiz: 4,00 € pro Ausgabe;  
weltweit: 6,00 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

**Jetzt das Abo online bestellen**  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)



Mediadaten: [www.coaching-magazin.de/mediadaten](http://www.coaching-magazin.de/mediadaten)