



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Fragen zu Anliegen und Auftrag

Ein Coaching-Tool für das Erstgespräch | S 38

Pro & Kontra

Die Führungskraft als Coach? | S 42

Wissenschaft

Linguistik und Coaching | S 44

Wer nur Schemata runter schrubbst, kommt nicht in Kontakt mit einzigartigen Menschen

Dr. Gunter Schmidt im Interview | S 10



Ausgabe 4|2011

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Evaluation von Coaching – Stand und notwendige Standardisierung

Von André Bischof

Wer über Qualität im Coaching sprechen will, sieht sich mit einer Vielzahl erschwerender Faktoren konfrontiert. Der Qualitätsbegriff ist nicht einheitlich definiert, was ein inhaltlich qualitativ hochwertiges Coaching ausmacht, lässt sich nicht ohne weiteres benennen. Dafür gibt es verschiedene Ursachen.

Ein weites Feld

Zum einen ist der Markt aufgrund einer *Vielzahl unterschiedlicher Qualifikationen, Eingangsvoraussetzungen und ungeschützter Berufsbezeichnungen* unübersichtlich. Auf der einen Seite stehen Experten mit langjähriger Berufserfahrung, akademischem Hintergrund und umfangreichen Zusatzausbildungen in Coaching von teils mehreren 100 Stunden – auf der anderen Quereinsteiger, die unter Umständen als einzige Qualifikation ein Coaching-Kompaktseminar von nur wenigen Tagen vorzuweisen haben.

Zum anderen sind *nicht nur der Qualifikationsbegriff* und das daraus resultierende Ausmaß an Qualität *uneinheitlich, sondern auch das Coaching selbst*. Es herrscht zwar weitestgehend Einigkeit darüber, was Coaching in der Theorie sein sollte, de facto aber wird sowohl umgangssprachlich als auch in der Praxis vieles unter der Bezeichnung Coaching zusammengefasst, was eigentlich kein Coaching ist. So beispielsweise das als „Sales-Coaching“ bezeichnete Training, welches innerhalb kürzester Zeit über ein Standardprogramm eine Gruppe junger Verkäufer im Umgang mit den Kunden schulen soll. Ohnehin trägt der inflationäre Gebrauch von „Doppelwort-Coachings“ dazu bei, diese Vielfalt zu verstärken. Auch wenn Vielfalt an sich zumeist ein wünschenswertes Kriterium darstellt, ist sie hinsichtlich eines einheitlichen Qualitätsverständnisses eher hinderlich.

Die Coaching-Verbände jedenfalls haben reagiert und versuchen, Qualität über die Qualifikation ihrer Coaches mittels Zertifizierungen sicherzustellen. Diese sind an bestimmte Kriterien wie Dauer der Berufserfahrung, Mindestumfang und Basisinhalte der Coaching-Ausbildung, Falldokumentationen, Lehr-Supervision oder die Einhaltung ethischer Richtlinien gekoppelt und werden darüber am Markt transparent gemacht. So lässt sich eine grobe Aussage über die Qualifikation der Coaches treffen – nicht aber zwangsläufig über die Qualität der durchgeführten Coachings. Wie stark der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Qualität ist, bleibt

unklar und wird im Einzelfall stark schwanken. Um es mit Kurt Tucholsky plakativ auszudrücken: „Erfahrung heißt gar nichts. Man kann seine Sache auch 35 Jahre schlecht machen“.

Die Diversifizierung des Coaching-Markts schlägt sich zudem in einer Vielzahl von Verbänden mit ebenso vielen – teils mehrstufigen – Zertifizierungen nieder. Trotz des gut gemeinten Vorgehens trägt dies zu einer Erhöhung der Vielfalt bei, die – wie geschildert – für einen einheitlichen Qualitätsstandard hinderlich ist.

Das alles macht deutlich, warum potenzielle Kunden verunsichert sind und bei der Suche nach einem Coach vor allem über Umfragen im sozialen Umfeld vorgehen – eine Empfehlung generiert ein gewisses Maß an (Schein-) Sicherheit gegenüber der Vielzahl heterogener Qualifikationsnachweise. Auch für Coaches selbst stellt es ein Problem dar, die eigene Leistung einzuschätzen. Konkrete Verbesserungsfelder zu identifizieren und die eigene Professionalität zielgerichtet zu steigern, ist auf einer solchen Basis schwierig.

Qualität im Coaching: State of the art

Selbst auf der Methodenebene kann nicht ohne weiteres beantwortet werden, was qualitativ hochwertig ist. Viele umstrittene Methoden helfen, weil die damit verbundenen Heilsversprechen eine hohe Passung zu den Hoffnungen der Klienten haben. Andere, allgemein akzeptierte Methoden, verfehlen möglicherweise ihr Wirkpotenzial aufgrund geringer Passung zu Situation, Person und Anliegen. Gute Methoden bedürfen daher guter Anwender, die damit situationsangemessen umgehen können – das gilt für Coaching gleichermaßen wie für Werkzeuge in Handwerk oder Kunst.

Will man daher differenziert über Qualität sprechen und diese mit standardisierten Instrumenten messbar machen, bedarf es einer Vorgehensweise, die nicht nur dem Ergebnis, sondern auch dem Prozess und der Struktur Rechnung trägt.

Die Qualitätskonzeption von Heß & Roth (2001), die sich wiederum auf Donabedian (1982) stützt, hat sich bewährt. Die Wirksamkeit von Coaching wird nicht allein durch das Ausmaß der Zielerreichung – und Ziele können sich bekanntermaßen im Coaching häufig ändern – sondern differenziert über verschiedenste Wirkfaktoren, die sich *drei spezifischen Qualitätsdimensionen* zuordnen lassen, gemessen:

- » Die *Strukturqualität* umfasst dabei Faktoren, die die Grundlage bilden, um ein professionelles Coaching überhaupt zu ermöglichen. Dazu zählen beispielsweise personelle Faktoren des Coachs wie seine Qualifikation, Methoden- und Beziehungskompetenz; personelle Faktoren des Klienten wie Bereitschaft zu Veränderung und Mitarbeit; Faktoren wie Passung, Vertrauen oder Ehrlichkeit, welche die Beziehung von Coach und Klienten bestimmen sowie Unternehmensfaktoren wie die Bereitschaft, ergebnisoffen und ohne externe Zielvorgaben zu arbeiten.
- » Die Frage nach dem „Wie“ des Coachings wird durch Faktoren der *Prozessqualität* beantwortet. Hiermit sind beispielsweise Faktoren wie die Klärung des Anliegens, die Zieldefinition, Sitzungsgestaltung (Dauer, Häufigkeit), Terminfindung, aber auch Methodentransparenz und -passung gemeint.
- » Bei der *Ergebnisqualität* schließlich geht es um die Nutzenbetrachtung. Nicht nur direkte Faktoren wie das Ausmaß der Zielerreichung und die Zufriedenheit damit, sondern auch Faktoren der Veränderung von Handlungen und Einstellungen sind hier relevant.

Um die Suche nach einem seriösen – also professionell arbeitenden – Coach zu erleichtern, hat der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC) ein Kompendium mit einem separaten Kapitel „Qualitätsentwicklung“ erarbeitet (DBVC, 2010). Dort ist unter anderem zu lesen, dass der Coach Qualitätssicherungsverfahren nutzt und seine Arbeit in regelmäßiger Supervision reflektiert. Wie soll nun aber, unter Berücksichtigung der hier angeführten Pro-

blematik, die geforderte Qualitätssicherung des Coachs idealerweise aussehen?

Da kaum standardisierte Messinstrumente existieren, sind Klienten, Coaches, Verbände und Unternehmen hauptsächlich auf subjektive Qualitätseinschätzungen angewiesen. Der

Literatur

- » **Bachmann, T.; Jansen, A. & Mäthner, E. (2004).**
Standardisierter Fragebogen zur Evaluation von Einzel-Coaching-Prozessen „Check-the-Coach“.
Verfügbar: www.coaching-tools.de/tools/bachmann-evaluation.htm
- » **BCO & DBVC (Hg.) (2011).**
Coaching-Umfrage Deutschland 2010. Teilnehmer-Ergebnisbericht.
Verfügbar: www.coaching-umfrage.de/PDF/Ergeb%20Coaching-Umfrage%202010.pdf
- » **DBVC (Hg.) (2010).**
Coaching als Profession. Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC (3. erw. Aufl.). Osnabrück: DBVC.
- » **Dehner, U. & Middendorf, J. (2011).**
Wer evaluiert erhält mehr Honorar. *wirtschaft+weiterbildung*, 4/11, 28-33.
Verfügbar: www.haufe.de/personal/wuw/magazineItemDetail?editionID=1300784221.8&articleID=15
- » **Heß, T. & Roth, W. L. (2001).**
Professionelles Coaching. Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung. Heidelberg: Asanger.
- » **Runde, B. (2003).**
Coaching-Evaluation – Kurzfragebogen für die Abschluss-Sitzung. Verfügbar: www.coaching-tools.de/tools/coaching-evaluation.htm

Evaluationsprozess wird daher höchst unterschiedlich ausgestaltet. Er reicht von mehr oder weniger formalisierten, gesprächsbasierten Erhebungen in der letzten Coaching-Sitzung bis zum Einsatz von – teils selbstgestalteten – Fragebögen, die den Klienten nach Ende des Coachings zur Verfügung gestellt werden. Wirkliche Instrumente mit „Tool-Charakter“ sind rar (s. Kasten).

Weiterentwicklung

Auch wenn sich mittels solcher Instrumente wie „S-C-Eval“ oder „Check-the-Coach“ gute Evaluationsergebnisse erzielen lassen, die eine detaillierte Bewertung der Coaching-Leistung auf verschiedenen Qualitätsdimensionen zulassen, ergeben sich doch in der Art und Weise des Instrumenteneinsatzes, der Ergebnisaufbereitung und des analytischen Vorgehens noch Verbesserungspotenziale.

Evaluationszeitpunkt

Im Coaching gibt es zu verschiedenen Zeitpunkten Anlässe für Evaluation. Man unterscheidet zwischen Evaluationen, die während des Coachings stattfinden (formativ) und Evaluationen im Nachhinein (summativ).

Während des Coachings bezieht sich Evaluation auf Einzelaspekte, wie die Ziel-Evaluation, bei der es um die Kernfrage geht, welches Ergebnis erreicht werden soll. Diese findet am Anfang und immer wieder dann statt, wenn Ziele (neu) festgelegt werden. Auch Teilaspekte wie Fragen nach der Passung des Vorgehens (Coaching-Prozess) werden nicht erst am Ende, sondern optimalerweise regelmäßig während des Coachings evaluiert.

Andere Fragestellungen, beispielsweise hinsichtlich des Verhältnisses von Kosten und Zeit in Relation zum erzielten Ergebnis (Input-/Output-Evaluation) können erst zum Abschluss des Coachings oder danach erhoben werden. Ebenso ist die Einschätzung der Veränderung von Einstellung und Verhalten oder langfristiger Konsequenzen wie höherer Arbeitszufriedenheit oder Ertragsverbesserungen erst post hoc messbar (Outcome-

Evaluation). Die Frage nach dem optimalen Evaluationszeitpunkt ist daher nicht pauschal zu beantworten, sondern auch vom Evaluationsgegenstand abhängig.

Das nun im Anschluss vorgestellte Modell bezieht sich auf die Evaluation „im Nachhinein“. Es greift nicht unmittelbar in laufende Coaching-Prozesse ein, sollte also auch nicht in der letzten Sitzung eingesetzt werden. Zwei bis drei Monate nach Ende des Coachings ist erfahrungsgemäß ein günstiger Zeitpunkt – die Erinnerung ist noch relativ frisch, das Coaching liegt aber auch ausreichend lange zurück, um Aspekte der Nachhaltigkeit beurteilen zu können. Die aus den Ergebnissen der Evaluation abgeleiteten Erkenntnisse haben aber im Idealfall mittelbaren Einfluss auf die weiteren Coachings. Stellt sich beispielsweise heraus, dass die Klienten die Terminfindung als eher kompliziert einstufen, kann der Coach sein zukünftiges Verhalten entsprechend anpassen. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse und passgenaue Maßnahmen werden so möglich.

Ergebnisaufbereitung

Förderliche Kriterien in Feedbackprozessen sind Anonymität und die Minimierung von Faktoren, die das Feedbackverhalten beeinflussen. Dieses Vorgehen kann analog zu anderen etablierten Feedbackinstrumenten wie Mitarbeiterbefragungen oder 360°-Feedbacks gesehen werden. Die Durchführung über unabhängige Dritte erhöht ebenfalls die Feedbackqualität.

Die Ergebnisse sollten keinesfalls individuell analysierbar sein, da dies mit dem Anspruch der Anonymität unvereinbar ist und zu sozial erwünschtem Antwortverhalten führen kann. Ein Vorgehen über anonyme Gruppenmittelwerte hingegen erhöht die Wahrscheinlichkeit ehrlicher Antworten. Zusätzlich ist es wünschenswert, Benchmarks wie Vergleiche der eigenen Werte zum Gesamt-Mittelwert oder zu Top-/Low-Boxes hinzuzuziehen. Somit ist nicht nur die Beantwortung der Frage „Wo liegen meine kritischsten Ergebnisse, wo meine Stärken?“ möglich, sondern auch die Beantwortung der Frage „Wie steht es um



die Qualität meiner Coachings im Vergleich zum Coaching-Markt insgesamt?“. Weiterhin erlauben Benchmarks überhaupt erst eine Einschätzung, ob ein bestimmter Wert gut oder kritisch ist.

Durchführungsform

Die angesprochenen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sind für den Einzelnen nur aufwendig zu realisieren. Auch wenn das Einholen anonymen Feedbacks auf Paper-Pencil-Basis mittels neutraler Rückumschläge noch möglich wäre, ist doch aus Gesichtspunkten der Effizienz der Weg über einen Online-Fragebogen vorzuziehen. Sinnvollerweise wird auch die Auswertung in Echtzeit ab Erreichen einer definierten Ergebnismenge generiert und ist so mit jedem hinzukommenden Feedback aktuell. Fehler bei händischer Auswertung werden so ausgeschlossen, zusätzliche, eventuelle statistische Kenntnisse zur Ergebnisberechnung werden nicht benötigt. Die Benutzerfreundlichkeit wird somit gleichfalls erhöht.

Auch das beschriebene Vorgehen über einen unabhängigen Dritten, um die zugesicherten Anonymitätsversprechen glaubwürdiger zu machen, ist auf diesem Weg einfacher zu realisieren und zeitgemäß.

Die ideale Evaluationsplattform sähe daher wie folgt aus:

- » wissenschaftlich fundiertes Erhebungsinstrument
- » Umsetzung über zeitgemäßen Online-Fragebogen
- » Automatische Informationen per E-Mail an Coach und Klienten
- » Gewährleistung von Anonymität
- » Auswertung allein über Gruppenmittelwerte

- » Grafisches Echtzeit-Reporting mit Benchmarking
- » Durchführung über unabhängige Dritte
- » Einsatz: zwei bis drei Monate nach Ende des Coachings

Eine solche Evaluationsplattform würde einen Standard schaffen, der eine objektive Einschätzung der Qualität der Coachings ermöglichte. Die anonymen, gemittelten Ergebnisse über grafische Echtzeit-Reportings und detaillierte Tabellenbände gäben dem Coach dezidierte Anhaltspunkte zur kontinuierlichen Verbesserung und erlaubten eine realistische Einschätzung der eigenen Coaching-Qualität. Eine standardisierte und qualitativ hochwertige Evaluation mit deutlichem Mehrwert gegenüber anderen Vorgehensweisen wäre daher mit geringem Aufwand in den Coaching-Prozess integrierbar.

Wirtschaftliche Vorteile durch Evaluation

Ein Schwerpunkt der 9. „Coaching-Umfrage Deutschland“ (BCO & DBVC, 2011) bildete das Thema Evaluation. Eine spezielle Analyse zum Vergleich der Stundensätze solcher Coaches, die Evaluation betreiben, mit denen, die dies nicht tun, ergab einen um 28,9 Prozent höheren Stundensatz für die evaluierenden Coaches! Die Autoren vermuten, „dass die Evaluierung von Coaching-Leistungen mit einer entsprechend höheren Professionalität einhergeht, die einen höheren Stundensatz erlaubt.“ Ein Feedback durch Dritte – wie der hier dargestellte Ansatz – stellt dabei die bevorzugte Methode dar.

Eine nachweisbare Evaluation stellt daher, neben den bereits genannten Aspekten der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung, ei-

nen klaren, messbaren und geldwerten Wettbewerbsvorteil dar.

Win-Win ... für Unternehmen

Welche Konsequenzen ergeben sich also konkret für solche Unternehmen, die Coaching einsetzen; für Coaches und vor allem für den Klienten, der direkt oder über Dritte ein Coaching in Anspruch nehmen möchte?

Für Unternehmensverantwortliche, die mit dem Thema Coaching befasst sind – wie Human-Resource-Abteilungen, Personalentwickler, Vorgesetzte oder Quality-Management-Einheiten – ergibt sich eine objektive, quantitativ belegbare Argumentationsgrundlage bezüglich der Auswahl der Coaches und der Effektivität dieser Personalentwicklungsmaßnahme. Die Coaching-Dienstleistung wird in all ihren Einzelaspekten messbar.

Feedbackgespräche können auf der Basis quantifizierter Kennwerte geführt werden. Zum einen erleichtert dies die Kostenplanung. Zum anderen bietet es eine objektive Diskussionsgrundlage. Und dies nicht nur gegenüber Coaching-Dienstleistern, bei denen möglicherweise ein qualitätsverbessernder Prozess angestoßen werden soll, sondern auch gegenüber den firmeninternen Klienten, die zu Coaching noch eine kritische Haltung haben.

Da bekanntermaßen die Nachhaltigkeit einer Maßnahme durch nachbereitende Reflexion erhöht werden kann, stellt die Teilnahme an einer zeitlich nachgelagerten Evaluation hierzu eine willkommene Gelegenheit dar. Für die den Coaching-Prozess Steuernden ist es ein guter Anlass, die Beteiligten nochmals an einen Tisch zu bringen.

Gleichzeitig stellt die Evaluation einen Ausweg aus dem Dilemma von Dreieckskonstellationen im Spannungsfeld von Vertraulichkeit und Informationsbedürfnis dar: Es muss nicht über konkrete, zwischen Coach und Klienten vertrauliche Inhalte gesprochen werden, trotzdem aber ist eine detaillierte Diskussion über Wirkfaktoren, Passung, Stärken und Verbesserungspotenziale auf allen drei Seiten möglich: Beispielsweise könnten die Evaluationsergebnisse nahelegen, über die zeitliche Verfügbarkeit seitens des Klienten zu sprechen; über Rahmenkriterien des Unternehmens im Umgang mit Coaching oder über die Methodenpassung auf Seite des Coachs. Insgesamt wird aus Unternehmenssicht der Return-On-Investment durch Qualitätssteigerung bei gleichem finanziellen Einsatz erhöht.

... für Coaches

Coaches, die meist als Einzelkämpfer unterwegs sind, ermöglicht eine detaillierte und modellorientierte Evaluation, die Coaching-Leistung auf verschiedenen Qualitätsdimensionen misst, die Ableitung verschiedenster und passgenauer Verbesserungsmaßnahmen.

Dies können vergleichsweise einfach umsetzbare Maßnahmen wie etwa die Herstellung von mehr Transparenz über die eigene Arbeitsweise im Erstgespräch sein. Aber auch anspruchsvoller zu realisierende Zielsetzungen bezüglich besserer Unterstützung des Klienten bei der Zielerreichung sind denkbar. In jedem Fall werden die Einzelaspekte deutlich und erlauben – neben der hier angemessenen, defizitorientierten Betrachtungsweise – auch den Blick auf die eigenen Stärken.

Diese Möglichkeit einer differenzierten Herangehensweise legt den Grundstein zur weiteren Professionalisierung, welche – wie oben ausgeführt – auch zu einer deutlichen Umsatzsteigerung führen kann. Eine nachweisbare Evaluation macht den Professionalitätsanspruch gegenüber dem Kunden transparent, unterstützt den Coach argumentativ bei Marketing und Akquise und erhöht die Sichtbarkeit (Marktpräsenz) des Coachs. Zusätzlich stellt die Einladung zur Teilnahme

an der Evaluation einige Zeit nach Ende des Coachings einen Kontakthanlass zum Klienten dar, welcher sich positiv auf Kundenbindung und Weiterempfehlungsbereitschaft auswirken kann.

Die Qualität der eigenen Tätigkeit messbar zu machen, ist sicherlich ein Thema, welches von Hoffnungen wie von Befürchtungen gleichermaßen geprägt ist. Dies stellt eine Dynamik dar, die Coaches aus ihrer Arbeit mit Führungskräften im Umfeld von Leistungsbeurteilungssystemen wohl bekannt ist. Und so gilt für beide in gleicher Weise, dass eine zielgerichtete Steigerung der eigenen Leistung nicht ohne eine genaue Analyse machbar ist, aber auch eines professionellen und wertschätzenden Umgangs mit den Ergebnissen der Leistungsbeurteilung bedarf. Letztlich überwiegen die Chancen die Risiken bei weitem, so dass sich zusammenfassend zeigt, dass sich über Qualitätsbewusstsein persönlicher wie wirtschaftlicher Erfolg gleichermaßen steigern lässt.

... für Klienten

Für Coaching-Klienten schließlich wird ein qualitatives Kriterium der Coach-Auswahl verfügbar. Dieses erleichtert die Suche nach einem Coach nicht nur, sondern gibt über ein objektives Qualitätsmerkmal Investitionssicherheit, die sicherlich notwendige, aber keinesfalls hinreichende Qualitätskriterien wie Berufserfahrung, Coaching-Ausbildung oder Netzwerkempfehlungen nicht bieten können. Die Suche nach professionellen Coaches in einem unübersichtlichen Markt wird so deutlich erleichtert.

Des Weiteren geben an der Evaluation teilnehmende Klienten an, dass durch die Auseinandersetzung mit dem Coaching im Nachhinein nochmals Reflexionsprozesse in Gang gebracht werden, die als förderlich eingestuft werden. In diesem Sinne stellt die Post-hoc-Evaluation einen Bestandteil des Coaching-Prozesses dar, der die Nachhaltigkeit dieses Prozesses erhöht und die Wahrnehmung von Coachings generell positiv beeinflussen kann.

Grenzen evidenzbasierter Evaluation

Eine Evaluation im Nachhinein kann, schon konzeptionell bedingt, keinesfalls die Evaluationsschritte ersetzen, die während des Coachings notwendig sind (bspw. zur Zielsicherung/Zielaktualität, zur Hypothesenprüfung oder zu Fragen nach der Passung von Methoden oder des Prozesses allgemein) und für die das direkte Gespräch mit dem Klienten notwendige Voraussetzung ist. Weiterhin ersetzt sie keine supervisorischen Prozesse, in denen alternative Vorgehensweisen beleuchtet werden können. Sie kann solche und weitere qualitätssteigernde Prozesse allerdings in Gang bringen und durch ihre Systematik detailliert unterstützen.

Der Autor



Foto: Hardy Welsch

André Bischof, Diplom-Psychologe und Senior Coach BDP. Inhaber des Beratungsinstituts rheinSinn. Als freiberuflicher Personalentwickler mit zehnjähriger Expertise in weiteren Themenfeldern wie Organisationsforschung und Management unterstützt er Unternehmen, insbesondere Personalabteilungen und Führungskräfte im Rahmen von organisatorischen und persönlichen Veränderungsprozessen in Workshops, Seminaren und individuellen Coachings. Einen Schwerpunkt stellt dabei die Arbeit mit Feedbacksystemen (MAB, 360° etc.) dar.

andre.bischof@rheinsinn.de
www.coaching-evaluationen.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 Deutschland 12,80 €
(EU + Schweiz: 15,80 €; Welt: 18,80 €)
inkl. 7% USt. zzgl. Versandkosten

Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten

– Abonnement –

Ein Abonnement umfasst 4 Ausgaben pro Jahr & kostet:

Innerhalb Deutschland: 49,80 €
(EU + Schweiz: 59,80 €; Welt: 69,80 €)

Studenten: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €; Welt: 39,80 €)

Business-Mitglied RAUEN-Datenbank: 29,80 €
(EU + Schweiz: 34,80 €)

(jeweils versandkostenfrei und inkl. 7% USt.)

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

