

# Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

## Konzeption

Selbstreflektierendes Schreiben  
im Coaching | S 22

## Spotlight

Coaching zahlenorientierter  
Manager | S 33

## Wissenschaft

Was macht erfolgreiches  
Coaching wirksam? | S 42

## Weshalb Change Management nicht mehr ohne Coaching auskommt

Prof. Dr. Ulrich Lenz im Interview | S 14





# Die Milieu-Perspektive im Coaching

Betrachtungen einer beruflichen Partnerschaft

*Von Dr. Bernd Schmid*

*Das menschliche Miteinander ist komplex. Erfahrungshorizonte einer Person kommen oft unbewusst in ihrer Kommunikation und Art der Beziehungsgestaltung zum Ausdruck. Coaches sollten ein Gespür für die Wirkung eigener Prägungen und jener ihres Gegenübers haben, denn sowohl die eigene Anschlussfähigkeit an den Klienten als auch dessen Beziehungen zu seinem Umfeld sind durch unbewusst wirkende Muster beeinflusst. Ein Aspekt, der eine wertvolle Perspektive im Coaching darstellen kann, ist die Prägung durch das Herkunftsmilieu.*

In diesem Text wird skizziert, wie Milieu auf Beziehungsgestaltung wirkt und über Partnerschaft mitentscheidet. Dafür wird ein Coaching zweier Eigentümer eines Beratungsunternehmens im Licht dieser Perspektive betrachtet. Nach jahrelangen Bemühungen, *Milieu-Unterschiede zu überbrücken*, erlitt deren Beziehung schließlich einen Ermüdungsbruch.

Milieu-Differenzen werden oft aus Naivität und/oder Opportunismus als Gestaltungsfeld nicht einmal wahr- oder ernstgenommen. Probleme werden lange kompensiert bzw. ertragen. Dabei bauen sich *Empfindlichkeiten und Ungleichgewichte* auf, die – je mehr sie verschleppt werden – kaum mehr konstruktiv verarbeitet werden können.

Üblicherweise handelt man solche Probleme unter „persönlicher Chemie“ ab. Wahrscheinlich gibt es auch so etwas wie eine persönliche Passung zum „Stallgeruch“ einer Organisation. Man kann das unten dargestellte Beispiel durchaus so beschreiben. Hier sollen jedoch Beziehungen unter dem Gesichtspunkt von *Milieu-Wirkung* und Herausforderungen der *Milieu-Begegnung* betrachtet werden. Dass über längere Strecken schon aus relativ kleinen Kulturunterschieden bei Partnern Reibungsverluste erwachsen können, ist bei näherem Hinsehen nicht verwunderlich. Weitere Überlegungen zu Milieu als Tabuthema in Wirtschafts- und Beraterkreisen sowie zu „gläsernen Decken und Zäunen“ und „Milieu-Migration“ wurden bereits an anderer Stelle angestellt (Schmid, 2010 & 2019).

## Milieu

*Milieu* wird hier verstanden als erlebte, in vieler Hinsicht prägende Umwelt. Es handelt sich um komplexe gelernte Muster, die man selbst *nicht unbedingt bewusst wahrnimmt* oder zu benennen weiß. Sie strahlen hintergründig nach außen wie nach innen und werden von anderen intuitiv aufgenommen und beantwortet.

## Nahaufnahme einer beruflichen Partnerschaft

Im Folgenden wird eine berufliche Partnerbeziehung zweier Unternehmensberater so be-

schrieben, wie sie sich im Coaching dargestellt hat. Dabei handelte es sich um eine Begleitung über 14 Jahre mit insgesamt sechs dreistündigen Sitzungen. Einige Angaben wurden aus Diskretionsgründen verändert, ohne jedoch die im Kontext des Themas Milieu relevanten Aspekte zu verfälschen.

Das Coaching wird hier unter dem Gesichtspunkt der *Milieu-Passung* der beiden Partner dargestellt. Das Beispiel wurde deshalb gewählt, weil das Thema Milieu hier bedeutsam ist. Erstens begegneten sich in diesen beiden Menschen recht *unterschiedliche Herkunftsmilieus*, auch nach eigener rückblickender Beschreibung durch einen der Partner: „Unsere Probleme hatten Ähnlichkeiten mit den Problemen nach der deutschen Wiedervereinigung, ständig Neid- und Gleichrangigkeitsthemen!“ Obwohl jeder der beiden über gute eigene Kompetenzen verfügte, kostete das gemeinsame Unternehmertum doch so viele *Überbrückungsanstrengungen*, dass dies letztlich zu einem „Ermüdungsbruch“ führte.

Zweitens unterschieden sich beide Partner in aktuellen *Lebensorientierungen, Inszenierungsstilen, in Interessen und Arbeitsorganisation*, hinsichtlich ihres *Milieu-Zugangs* bei hochrangigen Managern und in der *Akzeptanz* als Marke und für bestimmte Funktionen bei Auftraggebern. Dabei scheint es sich um Merkmale zu handeln, die sich trotz vielfältiger Bemühungen als relativ unveränderlich gezeigt haben.

## Die beiden Partner

A war klinischer Psychologe, dessen ursprünglicher Tätigkeitsbereich für ihn an Reiz verloren hatte. Er stammte in väterlicher wie in mütterlicher Linie aus *Unternehmerfamilien mit akademischer Bildung*.

B arbeitete nach einem technisch-kaufmännisch orientierten BWL-Studium zunächst als angestellter und dann als freiberuflicher Trainer. Er stammte aus dem *Arbeitermilieu* mit einem zum Meister eines Industriebetriebes aufgestiegenen Vater und einer Mutter, die Hausfrau war.

Die Einzelkinder A und B kannten sich aus der Schulzeit und intensivierten ihre Beziehung später. B machte A mit den Gepflogenheiten der freien Wirtschaft und des selbständigen Arbeitens vertraut. A half B in neue gesellschaftliche Kreise vorzudringen und mentale Horizonte zu erweitern. Diese durchaus beglückende wechselseitige Ergänzung wurde als Freundschaft zelebriert.

## 1. Sitzung, 1996

A und B wünschten anlässlich eines gemeinsamen Auftrags bei einem Großkunden, den A akquiriert hatte, ein Coaching. Im Vorfeld hatten A und B ihre gelegentliche Zusammenarbeit durch die Gründung einer gemeinsamen GbR verfestigt.

Für die Abwicklung dieses Auftrags war vorgesehen, dass A und B als Beraterteam eine bestimmte Maßnahme in vielen Wiederholungen mit unterschiedlichen Unternehmensteilen über mehrere Jahre gemeinsam durchführen. Doch hatten sich schon nach mehrmaliger Wiederholung Spannungen ergeben, die beide im Dienste ihrer Freundschaft, der gemeinsamen Firma und der Zusammenarbeit vor Ort frühzeitig angehen wollten. Sie begriffen ihr Problem zu dieser Zeit als ein didaktisches Problem und wollten durch Designüberarbeitungen ihr Zusammenspiel verbessern.

Mehr nebenbei wurden Rollenverteilungen in der gemeinsamen Firma deutlich: A war der „Außenminister“, gewann als promovierter Psychologe hochrangige Partner und Auftraggeber für interessante Projekte. Er reiste gerne und liebte die Abwechslung und „Neulandgewinnung“. B fungierte als „Innenminister“, nahm als graduerter Betriebswirt die ganze innere Organisation der GbR in die Hand, kümmerte sich um Regelmäßigkeiten, Vor- und Nachbereitung der Maßnahmen, um Abrechnungen, Steuererklärungen, technische Ausstattungen, Büroverwaltung etc.

In dieser 1. Sitzung wurden dann tatsächlich Designs überdacht und das Zusammenspiel der beiden neu verabredet. Die Stimmung

war optimistisch und großzügig, getragen von Freundschaft und Aufbruchsstimmung.

## 2. Sitzung, 1998

Anlass der zweiten Sitzung war eine Betriebsprüfung der GbR. Diese war im Stil rüde verlaufen, was in erster Linie B hart traf, weil Sicherheitsorientierung und Ordentlichkeit zu seinem Selbstverständnis gehörten und er sich für alles Formale zuständig fühlte. A fand das alles ärgerlich, nahm Anteil an Bs Belastungen, war aber froh, Organisatorisches B überlassen zu können. Differenzen im Umgang damit wurden angesprochen, aber durch Verfestigung der Zuständigkeitsverteilung im Unternehmen beantwortet. Daher hatte A auch der Überführung der GbR in eine GmbH zugestimmt, da dies zwar höheren Verwaltungsaufwand doch auch eine bessere Absicherung und steuerliche Positionierung bringen sollte.

Diese Entwicklung rechtfertigte auch weiterhin eine gleichrangige GmbH-Beteiligung, zumal B erhebliche zeitliche und nervliche Belastungen ins Feld führen konnte. B baute die Unternehmensverwaltung aus, um „auf der sicheren Seite zu sein“, und kümmerte sich um alles persönlich. A war etwas genervt von als ausufernd erlebten Gesellschafter-/Geschäftsführersitzungen, beugte sich aber den vermeintlichen Notwendigkeiten, da B für beide alles auf sich nahm.

Durch As Kreativität und Marketing waren weitere Themenfelder entstanden. A kümmerte sich um diese und besorgte B für die gemeinsame Arbeit im Großauftrag einen Kollegen, der A teilweise ersetzen sollte. Auch in die neuen Projekte, die in As Verantwortung lagen, wurden weitere Kollegen einbezogen. Diese wurden für die GmbH gegen Honorar tätig. B wirkte etwas neidisch, doch hatte er gute Gründe, weshalb er sich hier nicht betätigen konnte. Auch ließ er sich durch *Beteuerungen von Wertschätzung und Freundschaft in aufkommender Unzufriedenheit* mit der beruflich weniger anspruchsvollen Rolle besänftigen. A deutete nur vorsichtig an, dass er unsicher war, *ob beide Gleichwertiges leisteten* und ob man manches nicht einfacher handhaben bzw. an Verwaltungsdienstleister auslagern könnte.

## 3. Sitzung, 1999

Thema der dritten Sitzung war die Frage, wie mit Partnern umgegangen werden sollte. A hatte die unternehmerische Expansion weiter betrieben und weitere Geschäftsfelder entwickelt. Stabile Aufträge gab er teils an B, mehr noch aber an weitere Honorarkräfte als Subunternehmer weiter. Dadurch wuchsen Umsatz und Koordinations- bzw. Verwaltungsarbeit, welche wiederum B übernahm, da es sich ja auch um sein Geschäft handelte. A fand sich durch „häufige Marathon-Sitzungen zwecks Absprachen“ eher



Coaching heißt  
**Vertrauen.**

Am **08.05.2020**  
startet unsere  
**50. Coaching-Ausbildung.**

Vertrauen auch Sie uns.

**Die RAUEN Coaching-Ausbildung**

Ihr Weg zum professionellen Coach

**Jetzt Infomaterial anfordern!**

[www.coach-ausbildungen.de](http://www.coach-ausbildungen.de)

Telefon 0541 98256-773



**Aktuelle Angebote der  
artop-Akademie:**

**Master Beratung  
und Beratungswissenschaft**  
Coaching | Training | Consulting and  
Human-Centred Design (M.Sc.)  
Start: Wintersemester 2020/21

**Ausbildung  
Karrierecoaching**  
Ausbildungsstart: 27.04.2020

**Ausbildung  
Interkulturelle Kompetenz**  
Ausbildungsstart: 12.11.2020



Mehr Informationen und weitere  
Ausbildungsangebote unter:  
► [www.artop.de/akademie](http://www.artop.de/akademie)

artop - Institut an der  
Humboldt-Universität zu Berlin  
Ausbildung - Beratung - Forschung  
☎ 030 44 012 99-0  
✉ [akademie@artop.de](mailto:akademie@artop.de)

in Niederungen gezogen. B füllte die Lücke in seiner Weise, was zunehmend zu Konflikten mit den Partnern führte. Anders als in der Abstimmung mit A fühlten sie sich durch B gegängelt. Doch wollten beide an dem System festhalten.

Vorsichtige Fragen danach, ob sich die Beziehung noch auf einem *Gleichgewichtsweg* befindet, wurden aufgenommen, ohne dass daraus direkt Klärungsbedarf abgeleitet wurde. A war das wohl eher unbequem, weil dadurch seine Freiheiten vom operativen Tagesgeschäft infrage gestellt worden wären und noch mehr Beziehungsdiskussionen angestanden hätten. B fürchtete wohl um seine Gleichrangigkeit in der Beziehung und seinen Rang als Berater und Unternehmer. Eine unterschwellig erlebte Kränkung verhinderte wohl, solche Themen ernst zu nehmen. Die spürbaren Unterschiedlichkeiten der Lebensorientierung und der durch sie wirkenden Herkunfts-Milieu-Prägungen wurden mehr mit *Revierteilungen und Lockerung von täglicher Gemeinsamkeit* beantwortet.

#### 4. Sitzung, 2001

Thema der vor allem von A gewünschten vierten Sitzung sollte die Zukunft der beruflichen Zusammenarbeit sein. A brachte seine beruflichen Lebenspläne ins Spiel. Er habe vor, 2005 seine Berufstätigkeit zurückzuschrauben und auf ein neuerdings erworbenes Anwesen in den USA zu ziehen. Dann würde er nur noch gelegentlich zu den interessantesten Maßnahmen nach Deutschland kommen. Dies hätte mit seinem Lebenshunger und seiner Lust an Reisen und Kultur zu tun.

B reagierte gutwillig und erwartete vermutlich eine Erhöhung seines Gewichts im Unternehmen. Für ihn war klar, dass er sein bisheriges Leben fortsetzen würde. Doch wenn es zu Reizthemen des bisherigen Zusammenwirkens kam, wirkte B wie ein etwas unterdrückt aufgebrachter Underdog und A wie ein etwas gequält wirkender Topdog. Um solche intuitiven Wahrnehmungen nicht zu ignorieren, aber auch keine ungewünschten Zerwürfnisse herauszufordern, wurden sie vom Coach mit einem „gutmütigen“ Bild entlassen: Sie seien wie ein altes Ehepaar, das sich gut kennt, sich keine Illusionen mehr

macht, sich aber gegenseitig schätzt und entschieden hat, miteinander auszuharren.

#### 5. Sitzung, 2003

In der fünften Sitzung ging es um die Klärung der Geschäftspartnerschaft. Mittlerweile hatte eine weitere Finanzamtprüfung die GmbH heimgesucht. Auch diese sei „unter die Haut gegangen“, besonders B. Nicht dass es gravierende inhaltliche Probleme gegeben habe, aber das Klima sei vonseiten der Prüfer sadistisch gewesen und B habe sich trotz Mitgefühlsäusserungen von A damit alleine gelassen gefühlt.

A sprach an, dass er der ewigen Differenzen und des sich gegenseitigen Nervens müde sei. Außerdem wollte er sich die Bilanzen, auch die des Gebens und Nehmens in der Beziehung ansehen. Ihn beschäftigten immer öfter die Fragen: Wer ist der Dumme? Wem gehören welche Erträge aus der Unternehmertätigkeit? Bisher habe er alle Erträge, die er erwirtschaftete, in die GmbH eingebracht. Von B sei da wenig gekommen. Natürlich sah A, wie viel B nach wie vor im Großprojekt und im Betreiben der GmbH leistete. Doch entsprach das seines Erachtens nur einem Bruchteil des Umsatzes, den er selbst erschlossen habe. Zwar hätten beide versucht, dem auch finanziell Rechnung zu tragen, aber bei Weitem nicht in angemessenem Umfang. B war gekränkt, zählte wie schon oft seine Verdienste und die Nachlässigkeiten von A auf. A stimmte dem zwar nicht wirklich zu, wollte aber auch nicht ungerecht sein und die alte Freundschaft nicht infrage stellen. Doch es war kaum noch ein positiver Kreislauf zwischen beiden spürbar. Daher sprach der Coach vorsichtig die Option einer grundsätzlichen *Neuordnung der Beziehung* bis hin zur Trennung an.

Die Verhältnisse drohten, sich in eine ernsthaft unbefriedigende Richtung zu entwickeln, weil beide eben doch verschiedene Lebensorientierungen hatten. Man konnte sich nicht recht vorstellen, wie ein zukunftsfähiges Modell des gemeinsamen Unternehmertums ohne wesentliche Neuausrichtung entstehen sollte. Es schien daher doch besser, auch Trennung frühzeitig als Option zu bedenken, anstatt an einer alten Verklammerung festzu-

halten, die schließlich auch die Freundschaft, mit der alles angefangen hat, gefährdete.

Beide Partner spiegelten, dass sie solche Perspektivenerweiterungen unangenehm, aber wichtig finden. Coach und Klienten sprachen über eine mögliche berufliche Trennung als Chance, sich gegenseitig wieder Freiräume zu geben und Bisheriges zu würdigen. So bestand die Möglichkeit, ihre gemeinsame Geschichte als Erfolg anzusehen und nicht als das Scheitern, das sie befürchteten. Auch wurden sie vom Coach ermutigt, sich nicht vor den unbekannten Herausforderungen zu fürchten. Für beide würde das Leben auch nach einer Trennung stimmig gestaltet werden können. Betretene Nachdenklichkeit. Wie wichtig es ihnen sei, gegenseitige Würdigung und die Freundschaft zu erhalten, betonten beide.

#### 6. Sitzung, 2010

A bat den Coach um einen Termin für eine Gesamtbetrachtung seiner beruflichen und privaten Lebensentwicklung. Er berichtete, dass er sich entschlossen hatte, die gemeinsame GmbH 2008 aufzulösen, nachdem die Spannungen unerträglich geworden waren. A und B waren übereingekommen, dass jeder seine Kunden, Partner und Produkte in eine eigene unternehmerische Zukunft mitnehmen kann.

Zum Ende 2008 wurde die GmbH beendet. A führte seine berufliche Arbeit als Alleineigner einer Nachfolge-GmbH, B als Freiberufler fort. Im Rahmen der Abwicklung gab es eine dritte Steuerprüfung. Das Finanzamt setzte den von A übernommenen Geschäftswert auf ein Mehrfaches dessen an, was B übernommen hatte. Neben dem Umstand, dass A dadurch steuerlich erheblich und viel mehr als B belastet wurde, machte dies auch deutlich, wie verschieden schon vorher die unternehmerischen Anteile bzw. Wertschöpfungen gewesen waren. Im Zuge der Trennung und der Steuerprüfung seien alle Unterschiede noch einmal drastisch zutage getreten und B habe die Beziehung verbittert abgebrochen. Die Freundschaft sei gestorben und das Notwendige so unpersönlich wie möglich abgewickelt worden. Dies sei auch schmerzhaft gewesen.

As eigene GmbH lief sehr erfolgreich. Auch B verbuchte Erfolge, wenn auch in kleinerem Rahmen. Die Trennung habe beiden gut getan, Kräfte freigesetzt. A habe sich den operativen Dimensionen seiner Unternehmertätigkeit gestellt und bemerkt, dass man tatsächlich vieles an Dienstleister geben kann. Unterm Strich hatte er weniger Aufwand damit als vorher. Er wunderte sich, dass er sich selbst *durch Vermeidung entmündigte*, indem er alles Betriebswirtschaftliche B überlassen hatte. Dieser habe sich allerdings auch in alles reingewühlt und damit die Beziehung kontrolliert.

Im Rückblick auf die Beziehung zu B zeigte sich A erleichtert: „Das ist endlich beendet. Wir hätten das gar nicht machen dürfen!“ Das Wertegewicht in dieser Beziehung hat in der gemeinsamen Unternehmerzeit nicht mehr gestimmt. A entmündigte sich, weil er die erkennbaren Themen nicht angegangen ist. Dazu gehörte vielleicht auch, dass B ihm den Großauftrag und seine Freiheit gleichzeitig sichern sollte, ohne dass er dies unternehmerisch richtig erkannt und angemessen gestaltet hätte. Für B war es unerschwinglich immer kränkend gewesen, sich in As Schatten zu bewegen, während dieser sich zunehmend „im Licht spannender Themen, hochrangiger Kunden und Partner sonnte“. Beide wollten diese *unterschiedlichen Milieu-Ausstattungen durch Gleichmacherei und Freundestreue überspielen*. Kein Wunder, dass A es mit B „nicht leicht, nicht heiter, nicht lustvoll“ fand.

## Milieu-Betrachtungen

Erst nachträglich wurde A der Milieu-Hintergrund als bedeutendes Thema deutlich: As Vater war lange Bürgermeister einer mittelgroßen Stadt, der ganz in seinem Amt aufging. Er diente rundum der „höheren Sache“ und liebte die Autorität und Reputation seines Amtes. Der Großvater (Vater der Mutter) war als Unterneh-

mer relativ früh verstorben („eine Legende!“). Er lebte sein Unternehmertum als Passion und „hatte die Sache im Griff“. Die Familie des Vaters betrieb ein überregionales Dienstleistungsunternehmen, das im Zuge der deutschen Geschichte regional umsiedeln musste. Solche Hintergrundbilder helfen, teilweise zu erklären, dass A in der Partnerschaft tatsächlich die größeren unternehmerischen Schritte wagte (Akquisition, Markenaufbau, Leitung von Projekten, in denen andere für ihn arbeiteten, etc.), während B hier nicht ankoppeln konnte, unternehmerisch eher auf sichere Reproduktion und Verwaltung setzte und die Beratungen selbst durchführte.

Obwohl A sich als Psychologe nicht bewusst als Unternehmer sah, hatte er vieles an *Selbstverständlichkeit seines Milieus* in sich aufgenommen. Da er aber weder die Großväter noch den Vater als Rollenmodelle länger hatte studieren können, blieben diese Identität und Kompetenz bruchstückhaft. So könnte man sich erklären, dass ihm konkrete Vorstellungen fehlten, wie man den Großauftrag 1996 unternehmerisch gut in Szene setzen und mit den Talenten von A, B und anderen zur Passung in Strukturen, Vereinbarungen und Rollen hätte bringen können. Allerdings brachte – entgegen As Hoffnungen – B diese Qualitäten, zumindest was das Selbstverständnis und die innere Milieu-Ausstattung betrifft, auch nicht mit. Vielleicht hätten sie sich im Zusammenspiel entwickeln und mit verteilten Kompetenzen beieinanderbleiben können, vielleicht auch nicht. Nach Unbedarftheiten und Vermeidung blieben ihnen das Lernen aus Fehlern und die befreiende Trennung. Schwer zu sagen, ob die private Freundschaft ohne den gemeinsamen unternehmerischen Versuch einen anderen Verlauf genommen hätte.

Abschließend gilt es, auch die Milieu-Begegnung mit dem Coach zu reflektieren. Es ist vermutlich nicht verborgen geblieben, dass der

Autor eher mit A auf eine Milieu-Ebene kam. Dies erklärt auch, weshalb nicht B, sondern A die Coaching-Beziehung nach der Trennung weiterführte. Die Brücke lässt sich dort sehen, wo beim Autor ein Milieu-Hintergrund festgestellt werden kann, bei dem sich handwerkliche Traditionen mit mittelständischem Unternehmertum und etwas verlorener akademischer Tradition mischen. Dies soll hier nicht ergründet, aber auf solche Dimensionen hingewiesen werden. Spannend wäre zu wissen, ob sich etwas anderes entwickelt hätte, wenn die Milieu-Nähe des Coachs zu B größer gewesen wäre.

*Bei diesem Beitrag handelt es sich um eine überarbeitete und gekürzte Fassung von: Schmid, Bernd (2011). Die Milieuperspektive im Coaching. Betrachtung einer beruflichen Partnerschaft. In Christoph Schmidt-Lellek & Ferdinand Buer (Hrsg.), Life-Coaching in der Praxis (S. 271–283), Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.*

## Der Autor



Foto: managerSeminare Verlag

Dr. phil. Bernd Schmid ist Gründer und Leitfigur der isb-GmbH, Wiesloch (seit 1984) und der Schmid-Stiftung. Er ist u.a. Ehrenmitglied der Systemischen Gesellschaft und Ehrenvorsitzender im Präsidium des DBVC. Essays zu persönlichen und professionellen Themen unter [www.blog.bernd-schmid.com](http://www.blog.bernd-schmid.com), zahlreiche Veröffentlichungen in Schrift, Video und Audio zum kostenlosen Download unter: [www.systemische-professionalitaet.de](http://www.systemische-professionalitaet.de), [www.isb-w.eu/de](http://www.isb-w.eu/de), [www.coach-datenbank.de/coach/bernd-schmid.html](http://www.coach-datenbank.de/coach/bernd-schmid.html)

## Literatur

- » Schmid, Bernd (2019). „Milieu“ als Perspektive im Business-Coaching. RAUEN Coaching-Newsletter, 19(10), S. 1–4.
- » Schmid, Bernd (2010). Milieu – ein wenig beachteter Faktor im Coaching. OSC, 17(1), S. 25–35.

## Impressum

### Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
Rosenstraße 21 | 49424 Goldenstedt | Deutschland  
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779  
E-Mail: [coaching-magazin@rauen.de](mailto:coaching-magazin@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://www.rauen.de)

### Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. 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: Dr. Christopher Rauen (Anschrift wie oben)

### Redaktion:

David Ebermann (de) – Chefredakteur  
Dr. Christopher Rauen (cr)  
Alexandra Plath (ap)  
Dawid Barczynski (db)

### E-Mail an die Redaktion:

[redaktion@coaching-magazin.de](mailto:redaktion@coaching-magazin.de)

**Abonnement:** Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 69,80 € inkl. USt. zzgl. Versandkosten (Deutschland 2,00 € pro Ausgabe, EU & Schweiz 4,50 € pro Ausgabe, weltweit 6,50 € pro Ausgabe) | Digital: ab 59,80 € inkl. USt.  
[www.coaching-magazin.de/abo](http://www.coaching-magazin.de/abo)

**Erscheinungsweise:** Vierteljährlich

### Anzeigenredaktion:

[anzeigen@rauen.de](mailto:anzeigen@rauen.de) | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

### Mediadaten & Anzeigenpreise:

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

### Konzeption & Gestaltung: [www.werdegewelt.info](http://www.werdegewelt.info)

Bild-Quellennachweis: Titelseite © Alexander\_IV | S. 4, 22 © Rawpixel.com  
S. 4, 27 © Alex Marakhovets | S. 29 © Vitezslav Vylicil  
S. 5, 33 © loveyday12 | S. 36 © everything possible | S. 40 © Mia Stendal  
S. 5, 42, 47 © Gajus | S. 5, 50 © Sergey Nivens | S. 52 © Cressida studio  
S. 5, 55 © RAY-BON

Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

### Druck: FROMM GmbH & Co. KG |

Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück  
[druckhaus@fromm-os.de](mailto:druckhaus@fromm-os.de) | [www.fromm-os.de](http://www.fromm-os.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



**EBERMANN:** Demografen sagen voraus, dass das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland im Jahr 2020 nur noch leicht steigen, danach abnehmen wird. Sehr einfach gedacht: Kommen Automatisierung und Digitalisierung da nicht gerade recht?

**RAUEN:** Nur wenn Roboter und Software dann auch Rentenversicherungsbeiträge zahlen. Es ist ja nicht nur die Zahl der Arbeitsfähigen, sondern es gehen auch die geburtenstarken Jahrgänge ab der Mitte der 2020er Jahre in Rente.

**EBERMANN:** In der Tat. Zudem steigt die Lebenserwartung. Es sollte wohl nicht überraschen, wenn über kurz oder lang am Renteneintrittsalter gedreht würde. In der Realität dürfte dies für viele Menschen Abschlüsse bedeuten. Ein weiteres Eisen, an dem man sich politisch verbrennen kann: Warum zahlt nicht jeder in die gesetzlichen Kassen ein?

**RAUEN:** In anderen Ländern gibt es dieses Modell ja. Auch bei der Krankenversicherung. Aber das ist eben „politisch nicht gewollt“. Oder vielleicht doch, aber es traut sich keiner zu fragen?

**EBERMANN:** Über eine „Bürgerversicherung“, wie es sie z.B. in Österreich gibt, wird ja auch in Deutschland diskutiert. Allerdings nicht mit dem Ergebnis, dass entsprechende Forderungen von einer parlamentarischen Mehrheit getragen würden. Insofern tendiere ich zu „politisch nicht gewollt“.

**RAUEN:** Dann bleibt uns vielleicht die Hoffnung, dass spätere Generationen von einer künstlichen Intelligenz regiert werden, die das Gemeinwohl besser repräsentiert. Oder ist das eher eine Dystopie?

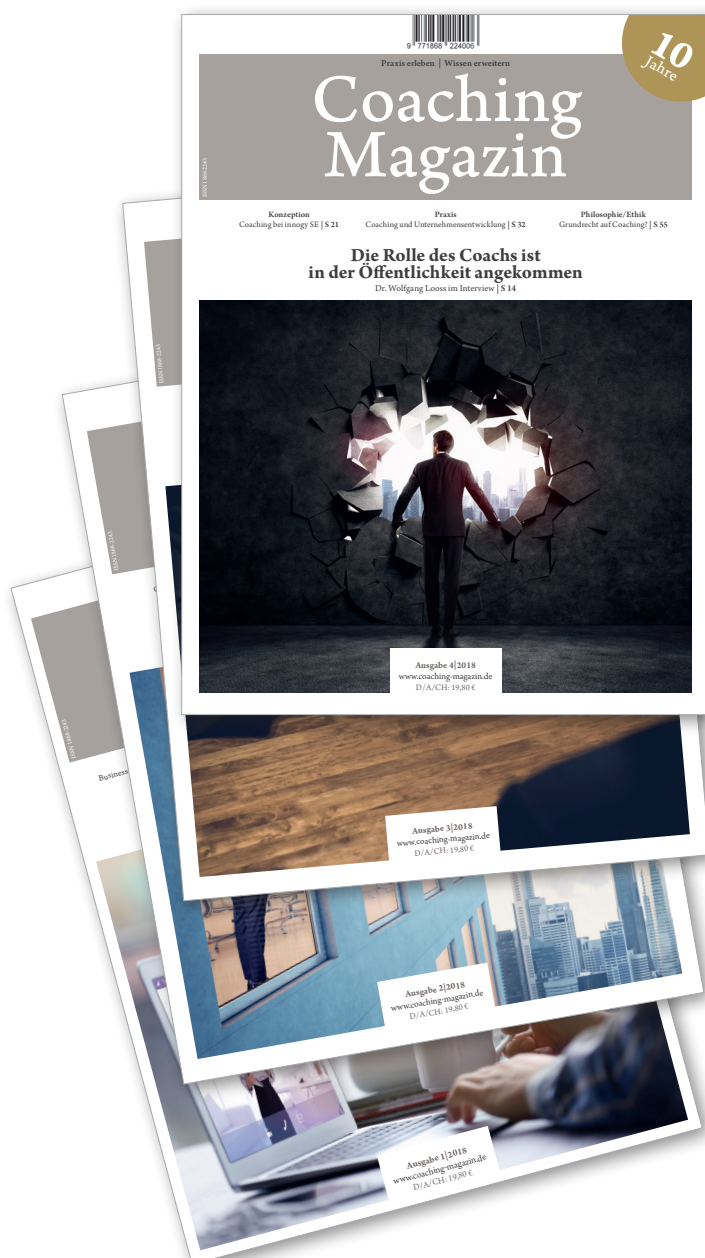
**EBERMANN:** Künstliche Intelligenz als eine Art „guter“, wohlmeinender Diktator? Das ist tatsächlich eine filmreife Dystopie. Lernen zu können, wird zwar in gewisser Weise auch der KI zugeschrieben. Nach wie vor ist diese Fähigkeit aber auch eine menschliche Kernkompetenz. Hoffen wir doch darauf ...

**RAUEN:** ..., dass die Politiker uns als Menschen erhalten bleiben? Etwas Digitalisierungskompetenz könnte meines Erachtens zumindest einigen nicht schaden. Nicht nur wegen der Rentenkasse.

# Coaching Magazin

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 24,80 €  
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: 69,80 € zzgl. Versandkosten

Digital-Abonnement: ab 59,80 €

Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € 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)