



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Spotlight

Coaching studieren? | S 36

Havarie

Coaching zwischen Profession und Konfession | S 46

Philosophie/Ethik

Vertrauen | S 54

Ich begreife mich als Katalysator und Anwalt für stimmige Entwicklung

Hans-Georg Huber im Interview | S 12



Ausgabe 2 | 2013

www.coaching-magazin.de

D: 12,80 € | A/CH: 15,80 €



Coaching studieren?

Akademisierung im Business-Coaching

Von Heidrun Strikker und Dr. Frank Strikker

Das Angebot an Coaching-Ausbildungen ist zwar groß und unterschiedlich, doch finden sich darunter bisher kaum akademische Coaching-Ausbildungen. Dabei existiert hierfür eine Nachfrage bspw. seitens Bachelorabsolventen, die den Mastertitel erwerben möchten oder gar einer Promotion entgegenstreben. Zudem bietet gerade eine Akademisierung aufgrund ihrer inhärenten wissenschaftlichen Standardisierung und Anerkennung die Chance, Coaching als Profession zu etablieren.

Seit den 90er Jahren hat sich Coaching in Unternehmen als personale Dienstleistung etabliert. Coaching-Ausbildungen sind seither ein wirtschaftlich interessantes Geschäft für Erwachsenenweiterbildung (Rauen, 2007), anfangs von der Praxis für die Praxis angeboten und als zusätzliche Qualifikation zu bestehenden beruflichen Abschlüssen nachgefragt. In den letzten Jahren haben sich neue Player neben die Praxisexperten für Coaching gestellt: die Hochschulen.

Mit ihren akademischen Angeboten lösen sie eine Diskussion über Qualität und Standards von Coaching aus: Was muss ein Coach können? Welches Wissen und welche Methoden werden in einer Ausbildung vermittelt? Ist Coaching zukünftig eine akademische Profession? Diese Fragen berühren das Selbstverständnis von Coaches ebenso wie das der Anbieter von Coaching-Ausbildungen, wenn es um zukünftige Anforderungen von Unternehmen an die Auswahl der Coaches geht. Wird der Coach bald sein Masterzertifikat auf den Tisch legen müssen, bevor er einen Auftrag erhält?

Differenzierung im Markt

Seit Jahren ist eine zunehmende Differenzierung des Coaching-Angebots zu konstatieren. Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Verwaltung, Sportler und Privatpersonen zeigen sich an den unterschiedlichsten Expertisen interessiert. Coaching kombiniert sich scheinbar mühelos mit allen Themenfeldern, in denen es um Beratung, Leistung, Potenzialentwicklung und Lernen geht.

Auf der anderen Seite fordert diese Vielfalt die Frage nach Qualität, Standards und einem professionellen Angebot von Coaching geradezu heraus und es verwundert nicht, dass Coaching-Verbände erste Standards und Zertifikate erarbeiten und große Wirtschaftsunternehmen eigene Zugangskriterien für ihre Coaching-Pools schaffen.

Tendenzen zur Professionalisierung

Betrachtet man die Historie in der beruflichen Bildung, ist eine Professionalisierung immer dann sinnvoll, wenn eine Tätigkeit einen gesellschaftlichen Bedarf auf einem bestimmten Qualitätsniveau erfüllt. Dazu gehören u.a. die Entwicklung eines berufsbezogenen Ethik-Kodexes, qualitative Standards in der Ausübung der Tätigkeit, ein professionelles Grundverständnis, eine klar strukturierte Ausbildung, ein eindeutig beschriebener Markt und fixierte Grenzen zu anderen Tätigkeiten wie bspw. für Rechtsanwälte, Ärzte, Lehrer oder Ingenieure.

Coaching befindet sich derzeit u.E. auf dem Weg zu einer Profession und der damit verbundenen Entwicklung eines spezifischen Wissenskanons (Schiessler, 2010). Ist das Wissen um und über Coaching aber bereits so weit entwickelt, dass es den Anforderungen eines akademischen Studiums gerecht werden kann?

Zwei Zielgruppen für Qualifizierungen

Viele derzeit tätige Coaches gründen ihre Berufsbiografie auf Psychologie, Pädagogik, Sozialpädagogik, BWL oder angrenzende Felder. Einen akademischen Abschluss können ca. 80% der Coaches vorweisen (BCO/ICF, 2012). Coaching als professionelle Tätigkeit nutzen sie meist erst nach einer fünfjährigen Berufserfahrung (ebd.). Ihre eigene Qualifizierung haben sie i.d.R. durch eine Zusatzqualifikation im Sinne einer add-on-Ausbildung erworben, vergleichbar mit Zusatzausbildungen in klientenzentrierter Kommunikation, TA, NLP, systemischer Therapie etc.

Viele Coaches haben so ihre eigene Trainings- und Beratungsleistung am Markt um das attraktive Angebot Coaching erweitert. Die add-on Qualifizierung zwischen vier bis zwanzig Tagen ist für diese Zielgruppe eine *praxisgerechte, ökonomisch passende Ausbildung*, um ihre Kenntnisse und Kompetenzen auszubauen. Da die meisten dieser Coaches bereits ein akademisches Studium (Diplom) absolviert haben, sind weitere akademische Grade für sie nicht bedeutsam.

Stattdessen scheint es für viele add-on-Nutzer interessant zu sein, ihre Coaching-Ausbildung mit einer intensiven Selbsterfahrung zu kombinieren (Stippler & Möller, 2009), was wiederum die Grenzziehung zwischen Selbstverwirklichung und Professionalisierung in der Coaching-Ausbildung und letztlich der Coaching-Tätigkeit erschwert.

In den letzten Jahren ist eine neue Interessentengruppe für Coaching-Ausbildungen entstanden, die sehr wohl ein fundamentales Interesse an einer akademischen Qualifizierung besitzt:

- » Zum einen sind es *Bachelorabsolventen* in sozialwissenschaftlichen, pädagogischen und psychologischen Bereichen, die aufbauend auf ihren Bachelorabschluss eine fachlich spezifische Ausrichtung der Masterstudiengänge fordern.
- » Zum anderen sind es Personen, für die ein akademischer Abschluss im Coaching, in Einzelfällen sogar um eine Promotion erweitert, eine *Professionalisierung* bedeutet, um einen businessorientierten Markteintritt in Unternehmen zu erhalten.
- » Eine dritte Gruppe bildet sich aus Personen, die nach ihrem Erststudium eine *wissenschaftlich fundierte Ausbildung* mit praktischen Erweiterungen einer rein praxisorientierten Qualifizierung vorziehen.

Diese neuen Interessenten für Coaching-Ausbildungen können durch die bisherigen add-on-Angebote nicht angemessen bedient werden, zumal diese gerade keine akademischen Titel oder Promotionsmöglichkeiten anbieten können.

Neue Möglichkeiten durch die Bologna-Reform der Hochschulen

Mit dem Bologna-Prozess in der Hochschulpolitik wurde eine tiefgreifende Veränderung in der deutschen Hochschullandschaft initiiert, die zu neuen beruflichen Möglichkeiten und neuen Studieninhalten führt. Für eine

wissenschaftliche Qualifizierung im Bereich Coaching sind folgende Punkte besonders bedeutsam:

- » Die Unterteilung durch die Bachelor- und Masterabschlüsse bietet die Möglichkeit einer klaren Differenzierung zwischen grundständigen und weiterführenden Studiengängen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass bei einem konsekutivem Charakter der Master auf den Bachelor fachlich folgt (z.B. Bachelor und Master in Psychologie), während bei einem nicht-konsekutivem Charakter der Master eine andere fachliche Orientierung aufweist als der Bachelor. So kann bspw. einem Bachelorabschluss in BWL ein Masterstudium in Psychologie folgen.
- » Der europaweite Standard des Leistungspunktesystems ECTS eröffnet einen länderübergreifenden Vergleich und Transfer der im Studium erbrachten Leistungen.
- » Weiterbildende Masterstudiengänge, bei denen Studierende erst eine mehrjährige berufliche Phase nach dem Bachelor einlegen, unterliegen denselben Anforderungen und führen zu dem gleichen Qualifikationsniveau wie andere Masterstudiengänge. Dieser Master ist für Personen interessant, die bereits Berufserfahrung gesammelt haben und einen breiten praktischen Erfahrungshorizont mitbringen. Für sie ist die Weiterentwicklung von theoretischem Gedankengut hoch attraktiv. Zudem finden sich in weiterbildenden Masterstudiengängen Studierende aus unterschiedlichen Fachrichtungen und mit sehr unterschiedlicher Berufserfahrung zusammen, was dem interdisziplinären Ansatz von Coaching, dem sich die meisten Coaching-Anbieter verschreiben, voll entspricht.
- » Für die zukünftige professionelle Entwicklung ist darüber hinaus wichtig, dass die Bologna-Reform den dritten Zyklus der Hochschulbildung, die Promotion, berücksichtigt – eine für die Verzahnung von Studium und lebenslangem Lernen weitreichende Perspektive.

Diese Veränderungen induzieren eine vielfältige Neugestaltung der Hochschullandschaft, die die Konzeption von bisher unbekanntem Studiengängen ermöglicht und eine zunehmende Spezialisierung vor allem im Bereich der Masterabschlüsse bietet. Aus der Perspektive einer Professionalisierung von Coaching sollte diese historische Situation genutzt werden, um Coaching einen angemessenen Stellenwert zu vermitteln.

Neben verschiedenen strukturellen Veränderungen impliziert die Hochschulreform die Akkreditierung der Studiengänge. Der Akkreditierungsprozess erfordert von den Hochschulen eine klare Strukturierung des Angebots, eine überprüfbare Formulierung der lernbaren Kompetenzen und eindeutige Aussagen zu den wissenschaftlichen Modellen und Theorien, die als Basis des Studiengangs gelten.

Ein Studiengang muss sich folglich einer Prüfung durch Dritte stellen und diese von der Machbarkeit, der Wissenschaftlichkeit und den späteren Beschäftigungsmöglichkeiten der Absolventen überzeugen. Der Akkreditierungsprozess selbst, der zwar auch mit einem bürokratischen Aufwand verknüpft ist, forciert damit die Transparenz nach außen, die überprüfbare Formulierung von Kompetenzen und

eine klare Positionierung zu Inhalten, Didaktik und curricularem Aufbau. Wenn Coaching sich diesem Prozess stellt, erlebt es zugleich einen deutlichen Professionalisierungsschub.

Ausbildung als Bindeglied

In der Diskussion über Coaching kann derzeit eine Lücke zwischen Experten, die in der Praxis zu Hause sind, und Wissenschaftlern, die sich auf erste Forschungsergebnisse konzentrieren, festgestellt werden (Möller et al., 2013). Diese Diskrepanz scheint derzeit fast unüberwindbar, das Bindeglied einer wissenschaftsbasierten theoretischen und praktischen Ausbildung könnte sie aber neu zusammenbringen.

Die unterschiedlichen Ebenen des Coaching-Wissens können komplementär aufeinander bezogen werden und neue Erkenntnisse generieren. Schreyögg (2009) weist daraufhin, dass erst das Zusammenwirken der verschiedenen Ebenen – vom Meta-Modell über die Theorie-Ebene, über grundlegende methodische Anweisungen und über die Praxeologie bis zum konkreten Handeln des Coachs – eine umfassende Wissensstruktur für Coaching ergeben kann. Die Konzeption einer entsprechenden Ausbildung muss die Kompatibilität der verschiedenen Ebenen gewährleisten. Dann kann

Beispiele für die Beweggründe von Studierenden

Detlef Wolter, selbständiger Business-Coach: „Aufgrund der Vielschichtigkeit von Coaching-Settings ist ein breiter theoretischer Hintergrund für professionelles Coaching unabdingbar. Ein entsprechendes Studium war für mich die einzig sinnvolle Alternative.“

Ariane Weber-Woitaß, Abschluss BWL Bachelor, Financial Analyst: „Ich wollte nach dem Bachelorstudium noch ein Masterstudium machen, welches nicht aus reinen BWL-Elementen besteht. Für mich war das Wichtigste, dass ich die Theorie sofort im Unternehmen nachvollziehen konnte.“

Jennifer Arweiler, stv. Bezirksgeschäftsführerin Malteser Hilfsdienst Speyer: „Ich habe mich für das Masterstudium im Coaching entschieden, weil ich sicherstellen wollte, dass ich eine wissenschaftlich fundierte Ausbildung bekomme und auch die theoretischen Hintergründe von Coaching-Ansätzen und -Methoden kennenlerne.“

Petra Wunderlich, Projektleiterin, Change-Managerin Bayer CropScience: „Das Masterstudium gibt mir einen Gesamtüberblick inkl. einer professionellen Ausbildung. Ich nehme ein großes Methodenspektrum mit konkreten Praxisbezug für meine Arbeit aus dem Studium mit.“

es auch gelingen, eine fach- bzw. coachingspezifische Didaktik zu entwickeln, wie es in anderen Fächern durchaus üblich ist.

Überlegungen zu einer akademischen Coaching-Qualifizierung

Die Akademisierung von Coaching verfolgt das Ziel, durch wissenschaftliche Ausbildung ein möglichst hohes Ausbildungsniveau zu erzielen und Coaching damit aus der bisher teilweise anzutreffenden „Beliebigkeit“ einzelner Methoden und Fertigkeiten zu einem vollwertigen Berufsbild zu entwickeln.

Eine Diskussion über Coaching als Beruf mit entsprechender akademischer Qualifikation fordert aktuell alle Ausbilder und deren Institute heraus, ihre eigenen Standards, Methoden und Profile transparent zu machen, wissenschaftlich zu begründen und einer didaktischen Überprüfung auszusetzen. Der Blick auf Nachbardisziplinen wie die der Pädagogik bzw.

Erziehungswissenschaft, einer Fachdisziplin für curriculare und didaktische Prinzipien, zeigt für die pädagogische Beratung und Beratungspsychologie bereits einen breiten theoretischen und historisch gewachsenen Zugang zu Methoden der humanistischen Psychologie und Therapie. Beide Ansätze nutzen seit langem interdisziplinär ihre Methoden und passen sie den jeweiligen systemischen und personenorientierten Bedingungen ihrer Tätigkeit an (Nestmann et al., 2004).

Derartige Orientierungen bieten auch für Coaching eine Transfermöglichkeit, bei der sich eine akademische Ausbildung klar zur Professionalisierung von Lernen und Didaktik als relevante Kriterien für Ausbildungen bekennt. Das wiederum würde eine entsprechende Lehr- und Ausbildungstätigkeit mit klaren Anforderungen für eine Akkreditierung bedeuten, auf die sich bspw. Verbände und Experten mit Hochschulen einigen müssten. Die Praxisexperten sollten dieses Feld *nicht allein den Hochschulen überlassen* und könnten sich

bei einem Akkreditierungsverfahren als Gutachter mit Praxiserfahrung beteiligen.

Der DBVC hat bisher die Anforderungen an Coaching-Lehrende subsumiert unter Mentoren- und Supervisorenkompetenz und in einem ersten Schritt verschiedene Praxiskompetenzen wie Berufserfahrung, Marktauftritt u.ä. fixiert (DBVC, 2012). Will sich Coaching aber für das Feld der Akademisierung qualifizieren, müssen sich Coaches mit den Standards der akademischen und berufsbezogenen Ausbildung und deren Kompetenzanforderungen auseinandersetzen. Coaching-Ausbildungen müssten sich dann sowohl im Rahmen von add-on-Qualifizierung als auch in der wissenschaftlichen Ausbildung an diesem differenzierten Kompetenzerwerb beteiligen und offensiv ihre eigenen Qualitätskriterien in die Diskussion der beruflichen und akademischen Bildung einbringen.

Für Anbieter akademischer Coaching-Ausbildungen bedeutet dies zukünftig, system-



Coaching-Wissen jetzt auf DVD inklusive Audio-Datei erhältlich

Highlights der DBVC Coaching-Kongresse 2008 und 2012

Die Vielfalt an Profiwissen der DBVC Coaching-Kongresse 2008 und 2012 zu den Themen „Rolle des Coachs“ und „Wege aus der Vertrauenskrise“ ist nun auf DVD unter www.dbvc.de/shop einzeln oder im Paket bestellbar. Die DVDs des Coaching-Kongresses 2012 enthalten als zusätzliches Feature eine Audio-Datei des Beitrages, so dass Sie die Zeit auf längeren Reisen im Auto, per Zug, Bahn oder im Flugzeug bequem dazu nutzen können, sich das Wissen der Coaching-Experten anzuhören.



www.dbvc.de/shop

bezogene und personenorientierte Methoden und Inhalte didaktisch organisiert und wissenschaftsbasiert sicherzustellen und sich an folgenden Kriterien zu orientieren (siehe auch Abb.):

1. *Akademische Vorbildung* der Interessenten bzw. Schaffung von Zugangsvoraussetzungen durch Anerkennung von Vorwissen/-erfahrungen
2. *Kontext- und Sozialkompetenz* als Basis für Kommunikation in unterschiedlichen Umgebungen als Coach und Klient
3. *Methodenkompetenz* als Basis für den Einsatz von Interventionen im Coaching
4. *Fachkompetenz* für die Durchführung von Coaching-Prozessen
5. *Lernkompetenz* für die Gestaltung personaler und organisationaler Veränderungen des Klienten
6. Persönlichkeitsbildende Inhalte und Me-

thoden zur Entwicklung von *Selbstkompetenz* des Coachs wie des Klienten

7. *Handlungskompetenz* und Rollenklarheit in unterschiedlichen personalen und systemischen Kontexten des Coachs und Klienten
8. *Wissenschaftliche Kompetenz* für wissenschaftliches Arbeiten, Beobachten und Reflektieren

Erste Ergebnisse der Studierenden

Wir möchten an dieser Stelle erste Ergebnisse bereits abgeschlossener Masterstudiengänge als richtungsweisend für eine akademische Ausrichtung der Coaching-Ausbildung aufzeigen. Als zentrale Kennziffern für das Studium werden von den Absolventen genannt: „die theoretische Orientierung, die Methodenausbildung und Projektarbeiten, Peergroups und Netzwerkarbeit, persönliche Entwicklung

und der Erwerb professioneller Kompetenzen“ (Graessner & Strikker, 2012; 46).

Studierende formulieren ihre Beweggründe präzise (siehe Kasten, S. 38). Die Verbindung von Theorie und Praxis wird als besonders wertvolles, strukturierendes Element eines Studiums hervorgehoben. Diese Aussagen der Masterabsolventen lesen sich durchaus anders als die Beweggründe von Teilnehmern einer Ausbildung ohne Masterabschluss, die „in erster Linie nicht die Vertiefung von Wissen und die Aneignung bestimmter Methoden und Fertigkeiten erwarten, sondern vielmehr die Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer Identität anstreben“ (Stippler & Möller, 2009; 84).

Im Unterschied zu dieser Einschätzung ist zu vermuten, dass die ersten Hinweise auf

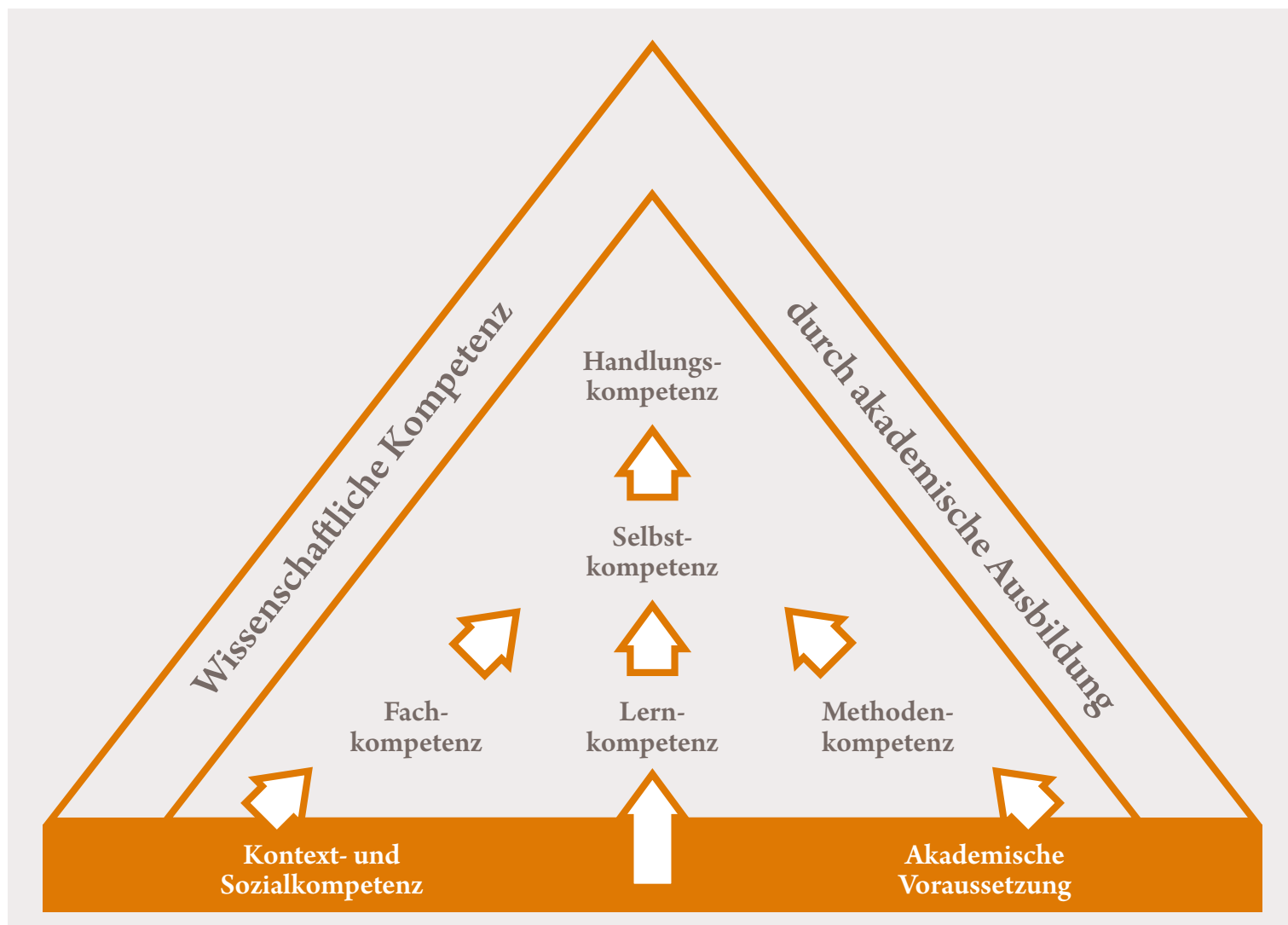


Abb.: Kompetenzen für eine akademische Coaching-Ausbildung

die unterschiedlichen Motivationen der Teilnehmenden auch eine klare Orientierung für die Gestaltung der Ausbildungen und zweier unterschiedlicher Zielgruppen bedingen. Add-on-Qualifizierung und akademisches Studium sind *zwei unterschiedliche Formate* für Coaching-Ausbildungen, die *zwei verschiedene Zielgruppen* bedienen.

Fazit

Die Anbieter von Coaching-Ausbildungen aus Praxis und Hochschulen können einen Gewinn aus dieser Entwicklung ziehen, wenn sie sich zusammensetzen und für die Professionalität von Coaching zukunftsweisende Erkenntnisse erarbeiten. Komplementarität statt

Konkurrenz (Weiß, 2010) könnte ein passendes Motto sein. Der Stellenwert von Coaching kann gesteigert werden, wenn es gelingt, wissenschaftsbasierte Ausbildungen in der Hochschullandschaft zu etablieren. Zugleich wäre es ein weiterer Schritt zur Professionalisierung.

Literatur

- » **BCO/ICF (Hrsg.) (2012)**. Coaching-Umfrage Deutschland 2011 und 2012. Köln.
- » **DBVC (Hrsg.) (2012)**. Coaching als Profession. Osnabrück.
- » **Graessner, Gernot & Strikker, Frank (2012)**. Professionalisierung für Coaches. In *Junior//consultant*, 12/2012, 46–47.
- » **Möller, Heidi; Kotte, Silja & Oellerich, Katrin (2013)**. Coaching-Praxis und Wissenschaft – ein unüberwindlicher Gap? In *Coaching-Magazin*, 1/2013, 35–39.
- » **Nestmann, Frank; Engel, Frank & Sickendiek, Ursel (Hrsg.) (2004)**. Das Handbuch der Beratung. Tübingen: dgvt-Verlag.
- » **Rauen, Christopher (2007)**. Qualität von Coaching-Weiterbildungen. In Frank Strikker (Hrsg.). *Coaching im 21. Jahrhundert*. Augsburg: ZIEL. 28–39.
- » **Schiessler, Bettina (2010)**. Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag.
- » **Schreyögg, Astrid (2009)**. Die Wissensstruktur von Coaching. In Bernd Birgmeier (Hrsg.). *Coachingwissen*. Wiesbaden: VS Verlag. 47–60.
- » **Stippler, Maria & Möller, Heidi (2009)**. „Aber jetzt ist der Zeitpunkt reif für etwas anderes“. In *OSC*, 16(1), 72–85.
- » **Weiß, Reinhold (2010)**. Komplementarität statt Konkurrenz. In *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis*, 39(2), 3.

Coaching-Studiengänge mit Masterabschluss in Deutschland

Hochschule	Bezeichnung	Abschluss
Euro-FH Hamburg (in Kooperation mit Universität Bielefeld)	Business Coaching und Change Management	Master of Arts
FH Frankfurt	Beratung in der Arbeitswelt – Coaching und Supervision	Master of Arts
FOM Hochschule Essen	Coaching	Master of Science
Internationale Hochschule Calw	Innovative Veränderungsprozesse – Coaching und Systementwicklung	Master of Arts
Universität Kassel	Mehrdimensionale Organisationsberatung, Supervision, Coaching und Organisationsentwicklung	Master of Arts

Die Autoren



Foto: Sins Strassen

Frank Strikker, Dr. phil., Studium Germanistik, Pädagogik, Sportwissenschaft, geschäftsführender Gesellschafter SHS CONSULT GmbH Bielefeld. Trainer, Berater, Coach. 2002–2009 Vertretungsprofessor an der Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universität Bielefeld. Gestaltet derzeit den Masterstudiengang „Business Coaching und Change Management“ der Euro-FH Hamburg.
buero@shs-consult.de



Foto: Gundula Diering

Heidrun Strikker, Studium Germanistik, Geschichte, Pädagogik, geschäftsführende Gesellschafterin SHS CONSULT GmbH Bielefeld. Coach, Change-Beraterin, Moderatorin. Referentin Zentrale Weiterbildung und Leiterin Personalentwicklung bei Bertelsmann. Seit 2010 didaktische Leitung Präsenzmodule des Masterstudiengangs „Business Coaching und Change Management“ der Euro-FH Hamburg.
buero@shs-consult.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

