



Nachlass-Coaching

Ganzheitliche Begleitung bei der Gestaltung des Erbes

Von Frank Dohrmann

Bei der Gestaltung des eigenen Nachlasses kommen diverse rechtliche Fragen zum Tragen, deren Klärung häufig fachlicher Beratung bedarf. Um jedoch eine ganzheitliche Perspektive auf die Gestaltung des Erbes zu gewährleisten, ist es ebenso wichtig, sich seiner Werte, Wünsche und Ziele bewusst zu werden. Der reflexive Blick auf die Vermögensstrukturen, das familiäre System und weitere Umfeld des Klienten ist hierbei zentral. Bei der Begleitung von Nachlass-Angelegenheiten bietet es sich daher an, Fachberatung mit professionellem Coaching zu kombinieren.

Nachlass-Coaching richtet sich an Menschen, die sich für die *Klärung und Gestaltung ihres persönlichen Nachlasses* einen integren Coach wünschen, der sie erfahren und empathisch begleitet. So weit, so klar – doch wie lässt sich Nachlass-Coaching methodisch beschreiben? Und wie setzt es sich ins Verhältnis zu einer primär juristischen Beratung? Der folgende Artikel beantwortet diese und weitere Fragen.

Hand aufs Herz: Wissen Sie heute, was mit Ihrem Vermögen geschieht und wie es um die Versorgung Ihrer Lieben bestellt ist, wenn Sie morgen versterben sollten? Die simple Sprachlosigkeit der meisten Menschen auf diese Frage spiegelt sich auch in der Tatsache, dass mehr als 50 Prozent der Menschen in Deutschland versterben, ohne zuvor ein Testament oder einen Erbvertrag erstellt zu haben (Handelsblatt, 2021). Auch wenn sich dies damit erklärt, dass viele Menschen ohne ein regelungsbedürftiges Vermögen versterben, so ist es zugleich der Fall, dass selbst von den verfassten Testamenten viele durch formale Fehler ungültig sind, das angedachte Ziel verfehlen und/oder zu Streit in der Erbengemeinschaft führen (Deutsche Bank, 2018).

Bei der Regelung des persönlichen Nachlasses kommt kein Sterblicher um folgende drei Themenfelder herum:

1. *Die eigene Sterblichkeit* in Würdigung des persönlichen Bedarfs und/oder der eigenen Bedürftigkeit.
2. *Das Erbrecht*, das auch dann gilt, wenn zuvor nichts geregelt wurde, und daher an den Bedürfnissen des Erblassers vorbeigehen kann.
3. *Die relevanten Impulse, Entscheidungen und Handlungen*, die es braucht, um seinen letzten Willen ebenso klar wie realisierbar zu definieren und diesen entschieden auf den Weg zu bringen.

Wer als Mensch mit Vermögen und familiärer Verantwortung seinen persönlichen Nachlass erst im Angesicht seines Todes – oder nach dem Motto „nach mir die Sintflut“ gar nicht – regelt, bleibt damit weit unter den Möglichkeiten seines Gestaltungsprivilegs. Denn nicht

nur kann eine kluge Nachlass-Gestaltung in erheblichem Umfang Erbschaftsteuer vermeiden, sondern angesichts möglicher Erbstreitigkeiten auch zur persönlichen Beruhigung führen, diesen so weit wie möglich vorgebeugt zu haben. Nicht selten wandelt sich über die Regelung des eigenen Nachlasses auch die innere Haltung zum In-der-Welt-Sein als Sterblicher.

Was ist Nachlass-Coaching?

Nachlass-Coaching ist ein zukunftsgestaltendes Verfahren, das über den Tod des Klienten hinaus zielt und seine letzten Verfügungen ins Zentrum stellt. Mit dem Klienten wird die auf seinen persönlichen Werten und Wünschen basierende Nachlass-Entscheidung erarbeitet und deren Realisierung so weit wie gewünscht und sinnvoll begleitet. Dabei können emotionale Konflikte bewusst werden und in den kreativen Gestaltungsprozess ebenso einfließen wie Lösungsansätze, die dem Klienten bis dato noch nicht bekannt sind. Im Bedarfsfall umfasst Nachlass-Coaching die Einbeziehung geeigneter Dienstleister – etwa zu rechtlichen Fragen im Erb-, Schenkungs- und Steuerrecht sowie der Personenvorsorge (Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht). Es kombiniert folglich Coaching mit Elementen der Fachberatung.

Das Phasenmodell des Nachlass-Coachings

Das Phasenmodell des Nachlass-Coachings (siehe Abb., S. 22) verbindet eine praxisbewährte Themenabfolge zur Erarbeitung stimmiger Nachlass-Regelungen mit dem fünf Phasen umfassenden *COACH-Modell* (1. Come together, 2. Orientation, 3. Analysis, 4. Change, 5. Harbour) nach Rauen und Steinhübel (2000). Dabei bietet es zugleich hinreichend Raum, um zugehörige *emotionale Konflikte angemessen zu bearbeiten* und im Bewusstsein der eigenen Endlichkeit zu lösen. Nachlass-Coaching setzt damit umfassender an als eine primär juristische Beratung und wird im Folgenden als themenzentrierter Interaktions- und Gestaltungsprozess erläutert.

Come together (Phase 1)

Im Zentrum der ersten Coaching-Phase steht das Kennenlernen von Coach und Klient. Der Klient legt dabei seinen Anlass und seine Zielvorstellungen dar und der Coach erläutert seine Arbeitsweise. Coach und Klient klären dabei jeweils für sich, ob sich eine produktive Arbeitsbeziehung abzeichnet und der Abschluss eines Coaching-Vertrags sinnvoll ist. Anders als im Business-Coaching kann es im Nachlass-Coaching sinnvoll sein, die Sitzungen auf zwei bis drei statt ein bis zwei Stunden Dauer anzusetzen und korrespondierend dazu die Abstände zwischen den Sitzungen größer zu wählen. Dies ermöglicht dem Klienten, sich aus seinem üblichen Alltag besser „herauszunehmen“ und begünstigt zugleich die Reflexion und Erarbeitung von Hausaufgaben zwischen den Sitzungen.

Orientation & Analysis (Phase 2 & 3)

Familiensystem: Eine persönliche Nachlassregelung geht in der Regel vom Familiensystem des Klienten aus und adressiert dieses in den häufigsten Fällen auch. Die Besprechung und Würdigung des Klienten-Familiensystems steht daher sinnvollerweise am Anfang der Orientierungsphase. Je komplexer ein Familiensystem ist, desto mehr bieten sich neben der Besprechung auch Methoden der Visualisierung an. Patchwork-Strukturen, bedeutsame Beziehungen und Ereignisse können auf diese Weise umfänglicher gewürdigt und begreifbar gemacht werden. Sofern seitens des Klienten kein relevantes Familiensystem mehr bestehen sollte, kann alternativ ein soziales und ggf. ideelles Bezugssystem mit derselben Arbeitsweise gewürdigt werden. Nicht selten kommt es auch zu einem hybriden Ergebnis, bei dem ein Familiensystem „Plus“ erfasst wird, das neben der Familie auch wichtige nichtfamiliäre Bezugspersonen und ggf. auch ideelle Kontexte einbezieht, die dem Klienten besonders am Herzen liegen. Im Weiteren ist daher vom Klienten-System die Rede.

Vermögensbilanz und -repräsentanten: Ebenso grundlegend für die gemeinsame Arbeit ist die Betrachtung des Klienten-Vermögens. Diese

erfolgt sinnvollerweise zunächst in Form einer tabellarischen Vermögensbilanz, die – sofern der Klient hierzu bereit ist – möglichst alle relevanten Geld- und Sachwerte strukturiert auflistet und diese den ggf. bestehenden Schulden gegenüberstellt, um schließlich das Netto-Vermögen des Klienten zu ermitteln. Wenn der Klient sich darauf methodisch einlässt, gilt auch hierbei: Je komplexer eine Vermögensstruktur ist, desto begreifbarer wird sie in der weiteren Arbeit, wenn die übliche tabellarische Darstellung durch eine geeignete visuelle Darstellung ergänzt wird. Dabei entscheidet der Klient selbst, ob und – wenn ja – durch welche Repräsentanten seine Vermögenswerte verkörpert werden sollen. Der Coach bietet hierfür Anregungen sowie geeignete Materialien an und hilft zugleich, eine einfache wirtschaftliche Regel einzuhalten. Denn sofern Schulden einzelnen Vermögenswerten klar zuzuordnen sind, sollten diese stets in einer Repräsentanz gemeinsam und inklusive des resultierenden Netto-Vermögenswerts dargestellt werden. Die Arbeit mit Vermögensrepräsentanten – im einfachsten Fall sind dies Karten, die den Vermögenswert symbolisie-

ren und quantifizieren – hat u.a. den Vorteil, Eigenschaften wie „Unteilbarkeit“ (z.B. von Immobilien) oder „Risiko und Unsicherheit“ (z.B. bei Kryptowährungen) symbolisch unterstreichen zu können.

Altersvorsorge: Sowohl in der Vermögensbilanz als auch in der Arbeit mit Repräsentanten sind Vermögenswerte der Altersvorsorge des Klienten entsprechend deutlich zu kennzeichnen, da sie nicht oder nur sehr bedingt für Schenkungen im Vorfeld des Erbfalls infrage kommen. Fehlt hingegen die Planung einer soliden Altersvorsorge oder weist diese zu große Lücken und Risiken für den Klienten auf, so kann und sollte diese zunächst schlüssig erarbeitet werden. Ob der Nachlass-Coach dabei aktiv unterstützen kann und sollte, hängt erstens davon ab, ob er dafür ausreichend qualifiziert ist, und zweitens davon, ob der Klient diese Unterstützung von ihm wünscht. So oder so sollte der Coach urteilsfähig sein, eine unzureichende Altersvorsorge als solche zu erkennen, einen etwaigen Handlungsbedarf anzusprechen und seriöse nächste Schritte vorschlagen zu können.

Erb- und Steuerrecht: Je nach Größe und Struktur des Klienten-Vermögens sowie der Anzahl der Erben, erbt der Fiskus in Form der Erbschaftsteuer gehörig mit. Tritt dieser Fall ein, kann eine Erbschaft durchaus die übereilte Veräußerung liebgegener Vermögenswerte erzwingen, denn der Fiskus stundet Erbschaftsteueransprüche nur in bestimmten Fällen (Erbrechtsinfo, 2022). Durch eine rechtzeitige und umsichtige Nachlass-Gestaltung lässt sich die Erbschaftsteuerlast der Erben deutlich reduzieren und das im Zweifel wirtschaftliche und emotionale Fiasko einer zur Unzeit erforderlichen Veräußerung von Vermögenswerten weitgehend vermeiden. Ein Nachlass-Coach sollte hierfür übliche Lösungskonzepte ebenso gut kennen wie die relevanten Eckdaten des Erb- und Steuerrechts. Hinsichtlich der selteneren Lösungskonzepte auf dem Gebiet des Erb- und Steuerrechts, wie beispielsweise einer Familienstiftung, genügt es für den Nachlass-Coach grundsätzlich, zu wissen, dass es sie gibt, was sie bewirken und unter welchen Voraussetzungen sie sinnvoll sein können. Im Bedarfsfall kommt es dann auf die Kenntnis und aktive Einbeziehung seriöser Partner an.

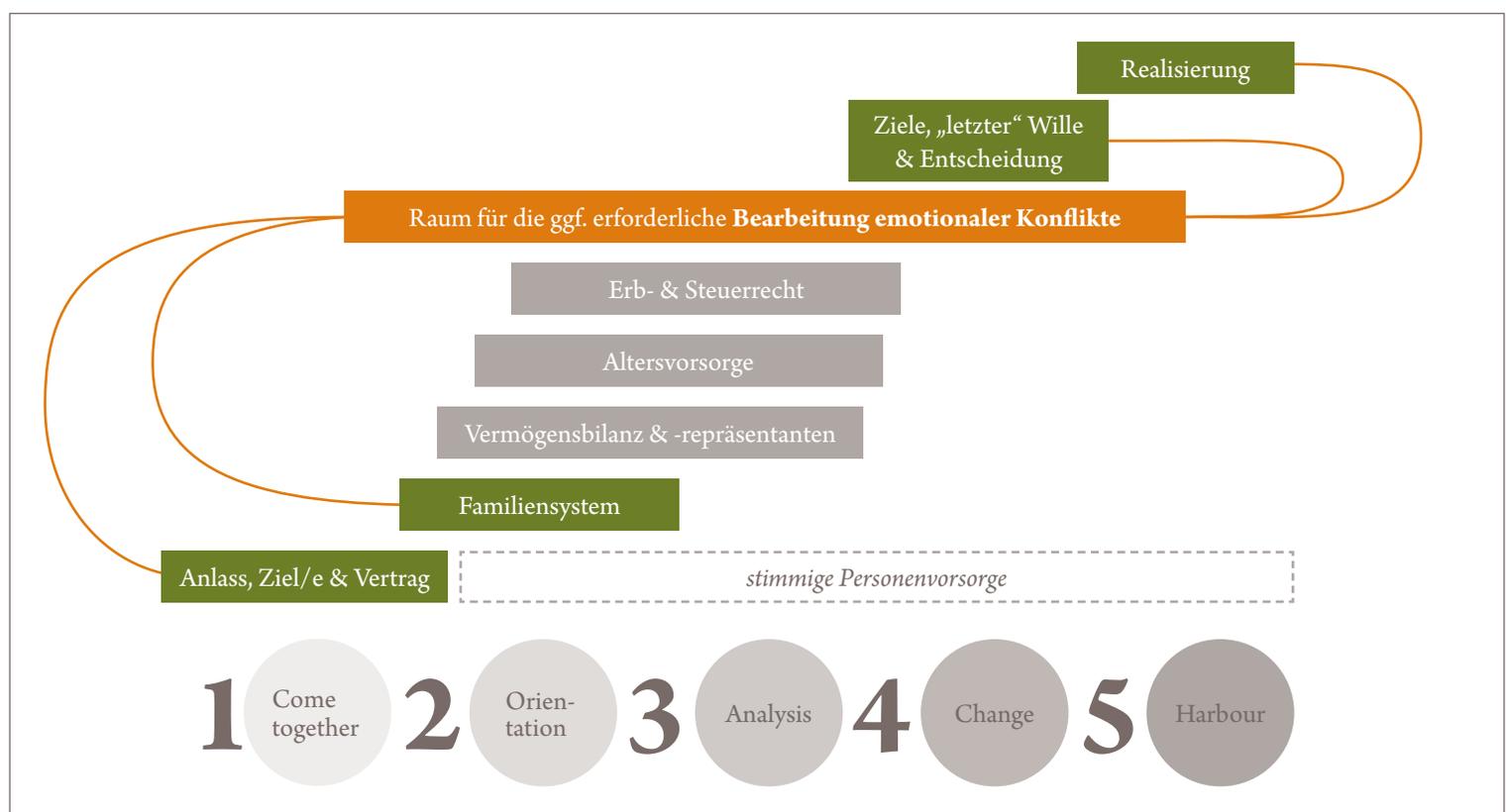


Abb.: Phasenmodell des Nachlass-Coachings (eigene Darstellung)



Für steuerrechtlich relevante Maßnahmen ist es in dieser Phase noch deutlich zu früh, da sie erst mit der Nachlass-Entscheidung des Klienten relevant werden. Im ersten Schritt reicht es daher zunächst, den Klienten für den Fall der gesetzlichen Erbfolge an die Berechnung der Erbschaftsteuer heranzuführen und ihn *für die Perspektive der Erben zu sensibilisieren*. Dabei klärt sich in der Regel auch, ob der Klient bereits einen weitsichtigen und aktiven Steuerberater an seiner Seite hat oder diesbezüglich Handlungsbedarf besteht. Weil vermögende Menschen nicht in jedem Fall von den besten und wohlwollendsten Beratern umgeben sind, braucht der Nachlass-Coach auch diesbezüglich eine solide Urteilsfähigkeit und den Kontakt zu mindestens einer sehr guten Steuerkanzlei, die auch komplexere Sachverhalte bearbeiten kann.

Raum für die ggf. erforderliche Bearbeitung emotionaler Konflikte: Emotionale Konflikte können bekanntlich in Streit-, Krankheits- und Todesfällen ebenso auftreten wie in auffälligen Beziehungs- und Verhaltensmustern oder gar kompletten Beziehungsabbrüchen innerhalb des Klienten-Systems. Nicht selten sind auch

inadäquate Erwartungserwartungen, Neid und Missgunst beteiligt. Die in Nachlasskontexten nicht selten erforderlich werdende Bearbeitung emotionaler Konflikte hat innerhalb des Coaching-Prozesses *keinen eindeutigen Ort bzw. Zeitpunkt*. Erfahrungsgemäß zeigt sie sich jedoch spätestens dann, wenn ohne sie vermeintlich „nichts geht“. Entsprechend findet sie sich in der Abbildung (S. 22) fast mittig und mit Verbindung zu den subjektiv geprägten Themenfeldern (Felder, deren Bearbeitung mehr als reine Fachberatung erfordert) angeordnet, kurz bevor es um die Ziele, den „letzten“ Willen und die Nachlass-Entscheidung des Klienten geht. Da ein emotionaler Konflikt nicht selten wut- und schambesetzt ist, besteht auch die Möglichkeit, dass er sich erst in der Change-Phase der gemeinsamen Arbeit zeigt.

Sofern die Würdigung emotionaler Konflikte im Nachlass-Coaching relevant wird, erfordert sie grundsätzlich dieselben Kompetenzen und Methoden wie in einem Business- oder Entwicklungs-Coaching. Allerdings mit dem Unterschied, dass der Klient in der Regel in keinem beruflichen oder gar wirtschaftlich existentiellen Abhängigkeitsverhältnis zu der

relevanten Person steht und von daher grundsätzlich freier ist, einen Konflikt unbearbeitet zu lassen. Dem steht jedoch nicht selten gegenüber, dass ein familiärer Konflikt gerade im Kontext der eigenen Nachlass-Regelung als besonders belastend empfunden wird und zu einer „Entscheidungs lähmung“ führen kann. Je nach Konfliktintensität kommt daher die parallele Arbeit mit einem spezialisierten Mediator oder Therapeuten infrage. Der Nachlass-Coach kann in diesem Fall mit den zwei alternativen Szenarien „Wenn, dann ...“ und „Wenn nicht, dann ...“ weiterarbeiten und so dem Klienten Handlungsoptionen eröffnen.

Analysis, Change & Harbour (Phase 3, 4 & 5)

Ziele, letzter Wille und Nachlass-Entscheidung des Klienten: In diesem Prozessschritt vollzieht sich der Übergang von der Analyse- zur Change-Phase des COACH-Modells, die in ihrer Bedeutung zwar kaum zu überschätzen ist, weil in ihr die *Willensbildung und Entscheidung* des Klienten zur vollen Entfaltung gelangt, jedoch auf die vorherigen Phasen aufbaut und daher nicht wichtiger ist als diese (vgl. Rauen & Steinhübel, 2000). Zur Unterstützung

wird daher in dieser Phase vor allem das *Gestaltungsprivileg des Klienten* ins Zentrum der gemeinsamen Arbeit gestellt. Glaubenssätze, Denkverbote, emotionale Erpressungen und „psychotische Spiele“ (nach Palazzoli et al., 1996) in Familiensystemen können hinderlich sein, wenn es darum geht, persönlich stimmige Entscheidungen zu treffen. In dem geschützten Raum des vertrauensvollen Coaching-Prozesses muss sich ein Klient daher sein persönliches Gestaltungsrecht oft selbst ausdrücklich erlauben. So wird erklärbar, dass selbst wenn ein Klient nicht zum ersten Mal erfährt, dass er seinen Nachlass an Auflagen und Bedingungen binden darf (Erbrecht-Einfach, 2022), dieses Recht von ihm längst noch nicht verinnerlicht, geschweige denn für den eigenen Nachlass durchdacht oder gar visualisiert wurde. Gleiches gilt für einen bisher nur insgeheim gehegten Wunsch, eine oder mehrere Personen (so weit wie rechtlich möglich) zu enterben.

In der Regel wurde das zu vererbende Vermögen vom Klienten selbst hart erarbeitet oder weiterentwickelt. Dies berechtigt zu einer strengen Antwort auf die Frage, was die „bestmögliche Weitergabe des Vermögens“ bedeutet. Das Coaching schafft daher bewusst Raum, über diese und ähnliche Fragen gründlich nachzudenken und mit dem Coach in einen zur Entscheidung befähigenden Dialog zu gelangen. Wenn dabei das bisher Undenkbare erstmals konkret aussprechbar wird, kann der Coach weiter darin unterstützen, von dem zuvor Undenkbaren das konkret Machbare zu ermitteln. Im Bedarfsfall kann die Nachlass-Entscheidung des Klienten von diesem nicht nur durchdacht, sondern auch in einer Aufstellungsarbeit szenisch vorempfunden werden. Die Entscheidung des Klienten gilt es dann, in bleibender Form zu fixieren, um die anschließende Realisierung vorzubereiten.

Realisierung: Mit der getroffenen Nachlass-Entscheidung tritt der Klient in die Realisierungsphase seiner persönlichen Nachlass-Regelung ein, in der die weiteren Schritte gemäß der sinnvollsten Reihenfolge fixiert werden sollten. So sind möglicherweise zunächst Vermögensumschichtungen und/oder Umschuldungen wichtig, um die Nachlass-

Entscheidung für die Beschenkten und Erben reibungslos zu ermöglichen. Beurkundungen sowie die juristische Ausgestaltung geplanter Schenkungen sind ebenso zu berücksichtigen wie die ggf. sinnvolle Beauftragung eines Testamentsvollstreckers. Die Vorbereitung der Realisierung sollte außerdem nochmals das Thema Personenvorsorge (Patientenverfügung und Vorsorgevollmacht) in den Blick nehmen, da hier möglicherweise nach der getroffenen Nachlass-Entscheidung Anpassungen sinnvoll oder sogar zwingend sind.

Auf der Basis der erarbeiteten Urteils- und Entscheidungsfähigkeit des Klienten kann zwischen ihm und dem Coach außerdem geklärt werden, ob sich der Klient das Ende des Nachlass-Coachings an dieser Stelle wünscht, oder die Realisierungs-Phase über den Entscheidungsprozess hinaus weiter begleitet werden soll. Nicht zuletzt hängt dies vom jeweiligen Qualifikationsprofil und Angebot des Nachlass-Coachs ab, der sich bis in die Testamentsvollstreckung hinein weiterbilden und seinem Klienten somit eine weitere hochpersönliche Dienstleistung anbieten kann.

Literatur

- » **Deutsche Bank (2018).** *Erben und Vererben*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/2zH1g3U>
- » **Erbrecht-Einfach (2022).** *Erbschaft Auflagen und Bedingungen*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3CMOr9g>
- » **Erbrechtsinfo (2022).** *Erbschaftssteuer Fälligkeit – Wann muss ich zahlen?* Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3PZ778R>
- » **Handelsblatt (2021).** *Wie sieht die gesetzliche Erbfolge aus?* *Handelsblatt*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3KsPtsY>
- » **Palazzoli, M. et al. (1996).** *Die psychotischen Spiele in der Familie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- » **Rauen, C. & Steinhübel, A. (2000).** *COACH-Modell*. Abgerufen am 29.08.2022: <https://bit.ly/3AVzrES>

In jedem Fall sollte am Ende der Begleitung ein *Abschluss des Coachings* (Harbour-Phase) stattfinden. Denn dieser kann dem Coach wichtige Impulse für seine Arbeit und eigene Weiterentwicklung liefern und den Klienten nochmals in der nachhaltigen Umsetzung seiner Ziele bestärken (vgl. Rauen & Steinhübel, 2000).

Fazit

Ziel des Coachings ist es, Nachlass-Regelungen zu treffen, die aufseiten des Klienten *ganzheitlich reflektiert* und zugleich fachlich durchdacht sind. Hierzu kombiniert das Vorgehen Coaching-Anteile mit Elementen der Fachberatung. Erstere spielen insbesondere bei der Analyse des Familiensystems, im Zuge der Bearbeitung eventueller emotionaler Konflikte sowie schließlich bei der Willensbildung und Entscheidungsfindung über die Verwendung des Vermögens im Kontext der eigenen Endlichkeit eine zentrale Rolle.

Der Autor



Foto: Christian Kaufels

Frank Dohrmann ist Diplom-Ökonom, Business-Coach und Testamentsvollstrecker (DVEV). In dem von ihm methodisch begründeten Nachlass-Coaching verbindet er seine Coaching-Praxis mit 25 Jahren Erfahrung in Management- und Führungsaufgaben für Familienunternehmen.

www.nachlass-coaching.com



9 771866 484006

Praxis erleben | Wissen erweitern

Coaching Magazin

ISSN 1866-4849

Wissen kompakt
Boreout-Coaching | S 9

Konzeption
Nachlass-Coaching | S 20

Wissenschaft
Copreneur-Coaching | S 49

Experten coachen – im Spannungsfeld von Autonomie und Steuerung

Dr. Joey-David Ovey im Interview | S 12



Ausgabe 4 | 2022
www.coaching-magazin.de
D/A/CH: 29,80 €

Impressum

Herausgeber:

Christopher Rauen Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Albert-Einstein-Str. 28 | 49076 Osnabrück | Deutschland
Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779
E-Mail: coaching-magazin@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:

Dr. Christopher Rauen
Sitz der Gesellschaft: Osnabrück
Registergericht: Amtsgericht Osnabrück
Registernummer: HRB 215729
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)
Inez Tanzil (it)

E-Mail an die Redaktion:

redaktion@coaching-magazin.de

Abonnement: Jahresabo (4 Ausgaben) | Print: 74,80 €
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

Erscheinungsweise: Vierteljährlich

Anzeigenredaktion:

anzeigen@rauen.de | Tel.: +49 541 98256-778 | Fax: -779

Mediadaten & Anzeigenpreise:

www.coaching-magazin.de/mediadaten.html

Konzeption & Gestaltung: www.benschulz-partner.de

Bild-Quellenachweis: Titelseite © Vitalii Vodolazskiy | S. 9 © Prostock-studio
S. 10 © Daniel Hoz | S. 4, 20 © Olivier Le Moal | S. 23 © Miha Creative
S. 4, 26, 28 © Halpoin | S. 5, 31, 34 © SPIO CRACHO | S. 36, 38 ©
tomertu | S. 40 © ASDF_MEDIA | S. 42 © bizvector | S. 5, 44 © Jirsak |
S. 47 © Alexander Supertramp | S. 5, 49, 52 © Black Salmon | S. 5, 54 ©
KieferPix | S. 56 © sondem | Benutzung unter Lizenz von Shutterstock.com

Druck: Fromm + Rasch GmbH & Co. KG |
Breiter Gang 10–16 | 49074 Osnabrück
hallo@frommrasch.de | www.frommrasch.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 Wie-
dergabe 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 be-
hält 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: Die durchschnittlichen Gehälter der DAX-Vorstände sind laut eines aktuellen Berichts u.a. der TU München auf das 53-Fache des Durchschnittsgehalts der Mitarbeitenden gestiegen. Was macht eine solche Entwicklung mit einer Gesellschaft?

RAUEN: Das hängt stark an den kulturellen Prägungen der Gesellschaft und da gibt es deutliche Unterschiede. In den USA würde man eher für diesen Erfolg bewundert und zur Identifikationsfigur werden. In Deutschland ist hingegen ein gewisses Understatement wichtig. Wirtschaftlichen Erfolg zu zeigen, gilt tendenziell als „Protzerei“. Wer zu sichtbar aus der Norm hervorsteht, wird zwar auch zunächst bewundert, z.B. erfolgreiche Sportler oder auch bekannte Manager. Aber anschließend werden solche Personen auch gerne öffentlich kritisiert. Nach dem Motto: „Das kann ja nicht mit rechten Dingen zugehen.“

EBERMANN: Es wird dann gerne von einer „Neiddebatte“ gesprochen. Dennoch ist die Frage legitim, wie viel Auseinanderdriften unsere Gesellschaft verträgt. Die Friedrich-Ebert-Stiftung stellte schon vor Jahren in einer Studie einen Zusammenhang zwischen einem sinkenden Vertrauen in die Demokratie und einer wachsenden sozialen Ungleichheit fest.

RAUEN: Es ist verständlich, dass Menschen ohne echte Perspektive, Zweifel daran haben, dass die Rahmenbedingungen einer Gesellschaft noch fair sind. Und das verstärkt sich, wenn andere scheinbar bevorzugt werden. Eine Demokratie sollte daher immer Möglichkeiten aufzeigen, weiterzukommen. Wenn man sich aber anschaut, wie wenig Personen tatsächlich über 50-fach vom Durchschnittsgehalt entfernt sind, muss auch klar gesagt werden, dass das eher etwas mit Wahrnehmung zu tun hat. Z.B. haben die Bestverdiener im Fußball Millionen Fans, ohne dass eine gesellschaftliche Spaltung moniert wird.

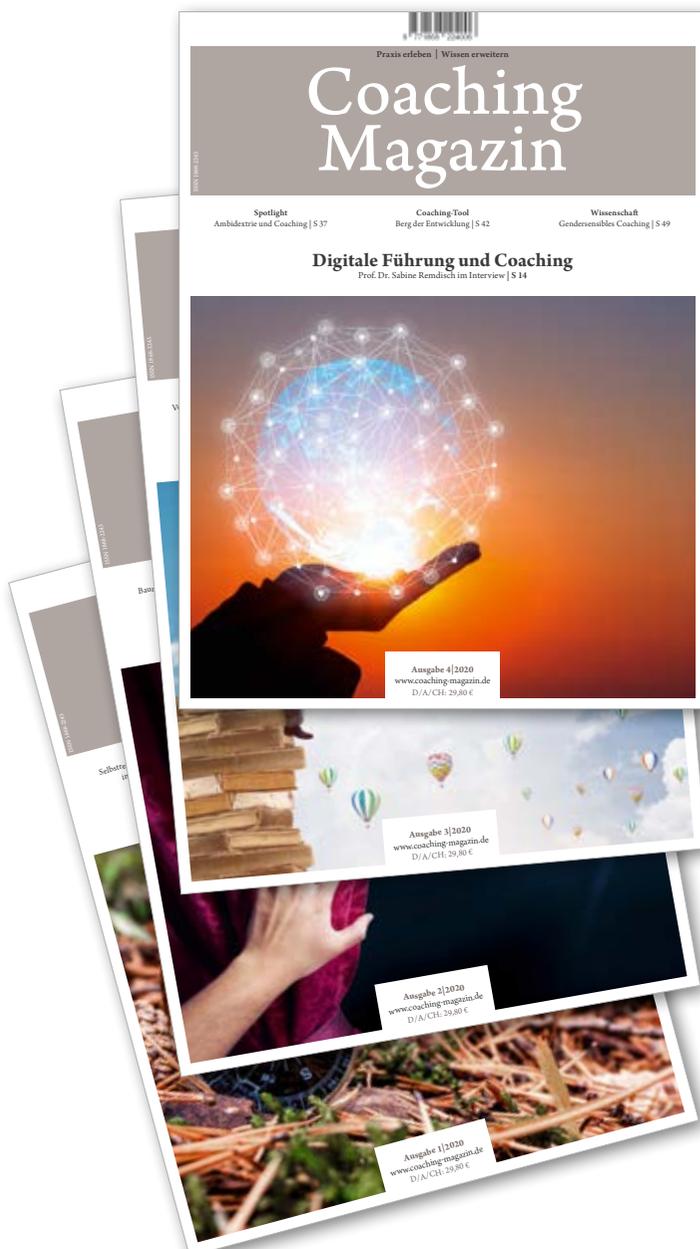
EBERMANN: Viele Menschen lieben Fußball. Da ist man wohlwollender. Ungleichheit ist aber nicht nur eine Frage von Wahrnehmung. Deutschland weist im OECD-Vergleich eine starke Undurchlässigkeit nach oben auf. Will man faire Rahmenbedingungen schaffen, muss sich dies ändern.

RAUEN: Das stimmt, mangelnde Aufstiegschancen sind ein deutliches Zeichen für dysfunktionale Rahmenbedingungen. Leistung muss sich lohnen, nicht „Abzocke“ – ansonsten muss man sich wirklich Gedanken um die Zukunft einer Gesellschaft machen.

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 29,80 €
inkl. 7% USt., zzgl. Versandkosten.

Jetzt das Einzelheft bestellen
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 ein.

Print-Abonnement: 69,80 € zzgl. Versandkosten
Digital-Abonnement: ab 59,80 €
Kombi-Abonnement Print & Digital: ab 79,80 € zzgl. Versandkosten

Versandkosten:
Innerhalb Deutschlands: 2,00 € pro Ausgabe;
EU & Schweiz: 4,50 € pro Ausgabe;
weltweit: 6,50 € pro Ausgabe

Attraktive Studierendentarife

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



Mediadaten: www.coaching-magazin.de/mediadaten