

**Theodor
Heuss
Kolleg**

Coaching Theorie und Praxis

Dokumentation einer Fortbildung für
Seminarleiter im Theodor-Heuss-Kolleg
15. – 18. Mai 2005 | Werftpfuhl

Ein Programm der
Robert Bosch Stiftung
und des MitOst e.V.



Lust auf Engagement

Zivilgesellschaft braucht Köpfe, denn eine lebendige Gesellschaft lebt vom Engagement des Einzelnen. Das Theodor-Heuss-Kolleg fördert deshalb junge Menschen, die sich engagieren und etwas in ihrer Umgebung verändern wollen. Im Theodor-Heuss-Kolleg entwickeln sie eigene Projektideen, treffen Gleichgesinnte und sammeln wichtige Erfahrungen bei der Umsetzung ihres Engagements in ehrenamtlichen Projekten. Ein Jahr lang begleiten Fortbildungen und internationale Begegnungen die Projekt-Teams.

18- bis 25-Jährige aus dem deutschsprachigen Raum, Mittel- und Südosteuropa sowie den Ländern der GUS haben so die Möglichkeit, gemeinsam aktiv zu werden

Ein Programm der
Robert Bosch Stiftung
und des MitOst e.V.

- > www.theodor-heuss-kolleg.de
- > www.bosch-stiftung.de
- > www.mitost.de

Impressum

Coaching- Theorie und Praxis

Dokumentation einer Fortbildung für Seminarleiter im
Theodor-Heuss-Kolleg | 15. – 18. Mai 2005 | Werftpfuhl

Theodor-Heuss-Kolleg

Schillerstr. 57 | 10627 Berlin | Deutschland
Tel: +49 30 315174-80 | Fax: +49 30 315174-89

Berlin 2008

Autoren

Ilze Skuja, Arina Bogdzevica, Rafał Borkowski, Jarek
Brodowski; Redaktion Nils-Eyk Zimmermann

> Inhalt

> 1. Coaching	5
Anlässe für Coaching.....	5
Merkmale von Coaching.....	5
Systemisch-konstruktivistisches Coaching.....	6
Lösungsorientierter Ansatz.....	6
Rolle des Coaches.....	6
Tätigkeitsprofil lösungsorientierter Prozessbegleitung.....	7
> 2. Konstruktive W-Fragen in kleinen Schritten.....	8
Lösungsanregende Fragen.....	11
Wunder- und Zielfragen.....	12
Ein-bisschen-Wunder-Frage.....	12
Identifizieren von Ausnahmen.....	12
Ausweitung von Ausnahmen.....	12
Skalierungsfragen zur Problemlösung.....	12
Skalierungsfragen zum Beratungsfortschritt.....	13
Copying-Fragen.....	13
> 3. Feedback.....	14
Regeln für Feedback-Nehmer.....	14
Regeln für das Feedback-Geben.....	14
Rückmeldung.....	14
> 4. Struktur des Coachingprozesses.....	16
Einstiegs- und Kontakt-Phase.....	16
Vereinbarungs- und Kontrakt-Phase (Auftragsklärung).....	17
Arbeits-Phase.....	18
Abschluss-Phase.....	19
Evaluations-Phase.....	19
> 5. Einige Grundfragen der Auftrags- und Kontextklärung ...	20
Erwartungen an den Coach.....	20
Fragen zum Beauftragungskontext.....	20
Fragen zu Vor-Erfahrungen in Coaching/Beratung.....	20
Zeitraumen.....	20
> 6. Rapport/Joining.....	22
Einige hilfreiche Ideen zu Herstellung des Rapport.....	22
Mögliche Formen der Wertschätzung:.....	23
Anzeichen von gutem Rapport.....	23
> 7. Reflecting Team.....	24
Methodenkompetenz.....	24
Respektvoller Umgang miteinander.....	24

Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung evident werden lassen	25
Methodenvielfalt.....	25
Methodeninterdependenz.....	25
Regeln im Reflecting Team (RT)	25
> 8. Das Iterative Reflecting Team nach Dahm und Be	27
Phasen des Beratungsprozesses.....	27
Regeln des IRT	27
> 9. Meta-Mirror.....	29
1. Position: eigene Sicht der Dinge	30
1a Position: Meta Position	30
2. Position: Sicht der jeweils anderen.....	30
3. Position: Sicht eines außenstehenden Beobachters.....	30
4. Position: Sicht eines Beobachters des Beobachters.....	30
> 10. Die Walt-Disney-Methode	31
Der Träumer	31
Der Realisierer	31
Der Kritiker	32
> 12. Literaturliste.....	33

> 1. Coaching

- > „Coach“=„Kutsche“/„Kutscher“
- > Seit den 70er Jahren in USA
- > Seit Mitte der 80er in Deutschland
- > im Sport
- > in der Wirtschaft

Coaching ist eine Form der Unterstützung, um eine Situation klarer oder aus einer anderen Perspektive zu sehen. Es rückt damit neue Lösungsmöglichkeiten in das Blickfeld - als „Hilfe zur Selbsthilfe“. Der Coaching-Prozess ist eine zeitlich und thematisch begrenzte Partnerschaft, die dem Coachee seine Ziele zu verwirklichen hilft. Man unterscheidet vier Formen

- > Einzelcoaching
- > Team-Coaching
- > Gruppen-Coaching
- > Projekt-Coaching, usw.

Anlässe für Coaching

- > Entscheidungsunsicherheit im beruflichen und privaten Kontext
- > Schwierigkeiten mit anderen Menschen
- > Mangelnde Führungserfahrung
- > Persönliche Schwäche im Beruf und persönlichen Leben
- > Zukunftsorientierte Weiterentwicklung

Merkmale von Coaching

- > *Zielorientiert* - der Coach unterstützt den Coachee bei der Erreichung seiner Ziele auf persönlicher und/oder fachlicher Ebene
- > *Prozessorientiert* - der Coach begleitet den Prozess und leitet ihn zielorientiert an
- > *Ergebnisoffen* - Tempo und Schritte zur Zielerreichung hängen vom Coachee ab

Systemisch-konstruktivistisches Coaching

- Es gibt keine objektive Wirklichkeit.
- Das denkende Subjekt kann sein Wissen nur auf der Grundlage eigener Erfahrung konstruieren.
- Jedes Verhalten eines Mitglieds des Systems ist gleichzeitig sowohl Ursache als auch Wirkung des Verhaltens eines anderen Mitglieds.

Lösungsorientierter Ansatz

- Ergebnisse können ohne eine detaillierte Ursachenforschung gefunden werden.
- Die Aufmerksamkeit richtet konsequent auf die Lösung.
- Kein notwendiger Zusammenhang zwischen dem Problem und der Lösung
- Fokus auf das Positive und die Ressourcen, auf die Lösung und die Zukunft
- Coachee definiert die Ziele der Beratung – er ist der Experte.
- Es besteht keine Notwendigkeit das „Warum“ zu verstehen.
- Talking about problems causes problems, talking about solutions causes solutions!!!

Rolle des Coaches

So vielfältig die Einsatzbereiche und Definitionen von Coaching zur Zeit sind, so unterschiedlich ist auch die Rolle des Coaches. Einigkeit herrscht jedoch darin, dass der Coach ein Unterstützer ist. Nach Klaus Griblinger (1999) wird die Rolle des Coaches in folgenden Punkten definiert:

- Ein guter Coach ist eine neutrale Person Ihres Vertrauens.
- Er stellt in der Regel offene und nicht lenkende Fragen.
- Er sagt nicht, was der Coache tun muss.
- Er ist ein Förderer, er lässt das Bewusstsein des Coachees wachsen und dient als Resonanzkörper.
- Er zeigt dem Coache, wie dieser nicht nur seinen Geist, sondern auch seine Emotionen und seinen Körper für die Lösung seiner Aufgaben einsetzen kann.
- Er richtet den Umfang in Absprache mit dem Coache nach dessen individuellen Bedürfnissen aus.

- > Er ist in der Regel dabei ruhig und nicht kritisch.
- > Er wird sich selbst schnell wieder überflüssig machen.

Tätigkeitsprofil lösungsorientierter Prozessbegleitung

- > Erschaffer von Wahlmöglichkeiten
- > Wahrnehmer und Aktivierer von Ressourcen
- > Notorischer Neugieriger bzw. Nicht-Wisser
- > Ermutiger für den ersten Schritt
- > Anstoßer von inneren Suchprozessen
- > Katalysator für ein Selbstorganisationsprozess
- > Bewunderer von Autonomie (des Coachees als Experten)
- > Unterstützer von Selbstwirksamkeit¹

¹ vgl. G. Bamberger, Lösungsorientierte Beratung, 2001, S. 21 ff.

> 2. Konstruktive W-Fragen in kleinen Schritten

In der letzten MiniMax-Intervention wurde zwischen „Ja-Nein-Fragen“ und „konstruktiven W-Fragen“ unterschieden. Ja-Nein-Fragen sind Fragen, mit denen man entweder ein „Ja“ oder ein „Nein“ als Antwort erfragt. Konstruktive W-Fragen beginnen mit dem Buchstaben „W“ eines Fragepronomens (Wann ..., Wie ..., Welche ..., Was ...).

Wenn ein Patient berichtet: „*Ich bin immer so depressiv ...*“, so kann man als Therapeut sehr engagierte und bedachte Ja-Nein-Fragen stellen, um die Gründe für die beklagte Depressivität zu erfahren. Trotz allen Engagements machen die Antworten des Patienten oft nicht klüger:

Therapeut: „*Ist Ihnen vielleicht Ihre Arbeit zu viel?*“

Patient: „*Nein, eigentlich nicht ...*“

Therapeut: „*Haben Sie bedrückende Spannungen mit Ihrer Frau?*“

Patient: „*Nein, das kann ich nicht sagen ...*“

Therapeut: „*Belastet Sie vielleicht noch, dass Ihr Vater vor einem Jahr gestorben ist?*“

Patient: „*Nein, da müsste ich eigentlich schon drüber weggekommen sein ...*“

Wie dieser kurze Dialog zeigt, ist es in der Regel für den Therapeuten sehr viel einfacher und ergiebiger, mit einer offenen konstruktiven W-Frage diagnostische Informationen zu erheben: „*Womit könnte das denn zusammenhängen, dass Sie sich in der Vergangenheit oft als so depressiv erlebt haben?*“ Der Patient wird auf diese Frage in der Regel mehr nachdenken als auf alle drei engagierten Ja-Nein-Fragen des vorherigen Dialoges zusammen. Dabei hat es den Therapeuten sicher mehr Anstrengung gekostet, diese drei hypothesengeleiteten Ja-Nein-Fragen zu stellen.

Die offen gestellten konstruktiven W-Fragen empfehlen sich auch für die (Neu-)Konstruktion von Lösungen. Entscheidend ist es allerdings, dass man die lösungsorientierten konstruktiven W-Fragen so kleinschrittig wie möglich stellt. Wenn man nämlich bei konstruktiven W-Fragen sehr groß „chunkt“, also nach großen, endgültigen Lösungen fragt, kann das Gespräch einen ungünstigen Verlauf nehmen:

Patient: „Ich bin immer so depressiv ...“

Therapeut: „Was ist denn *der entscheidende Grund* (zu großer Schritt), warum Sie so depressiv sind?“

Patient: „Weiß ich eigentlich nicht ...“

Therapeut: „Wann geht’s Ihnen denn mal *so richtig* (zu großer Schritt) gut?“

Patient: „Eigentlich nie ...“

Therapeut: „Was können Sie denn tun, damit Sie aus Ihrer Depression jetzt *endlich rauskommen* (zu großer Schritt, da noch nicht einmal die Alternative zur Depression klar ist)?“

Patient: „Weiß ich leider auch nicht. Wenn ich das nur wüsste ...“

Therapeut: „Wir brauchen ja nur einen *ersten entscheidenden Schritt* (zu großer Schritt). Was wäre denn der erste entscheidende Schritt (trotz des Konjunktivs zu großer Schritt)?“

Patient: „Weiß ich leider auch nicht ... Wissen Sie, mir fällt jetzt auf, wie tief ich wohl schon in der Depression bin. Und ob man mir da wohl noch helfen kann ...“

In diesem kurzen Dialog sind alle Fragen des Therapeuten zwar lösungsorientiert, aber für den Patienten zu schwierig zu beantworten. So wird bei ihm schnell eine „Ich-weiß-nicht-Haltung“ aufgebaut. Nach wenigen zu schwierigen Fragen scheint der Patient nur noch zu wissen, dass man ihm wahrscheinlich nicht mehr helfen kann. Dieses fatale Ergebnis ist durch eine Aneinanderreihung von zu großschrittigen Fragen des Therapeuten entstanden.

Ganz anders und viel positiver kann das Gespräch sich entwickeln, wenn der Therapeut die konstruktiven W-Fragen in kleinen Schritten stellt:

Patient: „Ich bin immer so depressiv ...“

Therapeut: „Womit könnte das denn zusammenhängen, dass Sie sich in der Vergangenheit oft als so depressiv erlebt haben?“

Patient: „Vor einem Jahr ist mein Vater gestorben. Das war ziemlich schwierig für mich. Na ja, und dann nehme ich bei der Arbeit manche Dinge vielleicht etwas zu wichtig ...“

Therapeut: „Wann waren Sie denn in der letzten Zeit ein bisschen weniger depressiv?“

Patient: „Im Urlaub vor drei Wochen, da war es deutlich

weniger ...“

Hier wäre es jetzt ein zu großer Schritt, nach Besserungsstrategien zu fragen. Deswegen lässt sich der Therapeut zunächst genauer schildern, wie es ist, wenn die Depressivität „deutlich weniger“ ist. Den Therapeuten interessiert, was dann „mehr“ ist und wie der Patient dieses „mehr“ positiv beschreiben kann.

Therapeut: „Wie waren Sie denn im Urlaub, als Sie deutlich weniger depressiv waren? Was haben Sie denn da gemacht, was Sie in der letzten Zeit eher weniger gemacht hatten?“

Patient: „Da war ich wieder ein bisschen wie früher, ich bin sogar ein paar Mal wieder etwas sportlich aktiv gewesen, habe Volleyball gespielt, bin schwimmen gegangen und habe halt auch sonst relativ viel unternommen ...“

Therapeut: „Und wie ging’s Ihnen damit?“

Patient: „Ach, das war schon ganz schön, man fühlt sich da halt doch ein bisschen anders ... wohler und beweglicher ...“

Therapeut: „Und wie könnten Sie auch hier zu Hause allmählich wieder anfangen, ein bisschen Sport zu machen oder sich ein bisschen mehr zu bewegen, damit es Ihnen auch hier wieder mehr wie früher geht?“

Patient: „Hm ... das ist eine schwierige, aber gute Frage ... Ich könnte vielleicht ...“ (und dann sucht der Patient nach Antworten auf diese kleinschrittige konstruktive W-Frage).

Durch viele aufeinander folgende kleinschrittige konstruktive W-Fragen des Therapeuten entsteht beim Patienten kommunikativ die Erfahrung wachsender Kompetenz in der Beantwortung lösungsrelevanter Fragen: „Irgendwie weiß ich ja auf alle Ihre Fragen eine Antwort, obwohl ich über vieles, was Sie wissen wollen, noch nicht nachgedacht habe. Und zusätzlich komme ich dabei auf ganz brauchbare Ideen. Vielleicht bin ich ja doch nicht so dumm, wie ich dachte.“ Erleichternd ist es, bei der Frage nach Lösungen zunächst im Konjunktiv nach „Denkbarem“ zu fragen: „Was wäre denn als ein erster kleiner Lösungsschritt denkbar?“

Wenn der Patient auf diese Frage einige Antworten geben konnte, kann man sich schrittweise zu der im Indikativ gestellten Fra-

ge vorarbeiten: „Und welche Teile dieser denkbaren Lösungsschritte erscheinen Ihnen am leichtesten gangbar?“ Das konstruktive Erfragen von Lösungen sollte also vom unverbindlichen, das Brainstorming fördernden Konjunktiv zum Indikativ fortschreiten. Mit dem beiläufigen Übergang zum Indikativ schafft man eher verbindliche Fakten und kann Lösungsschritte „festklopfen“.

Eine entscheidende Voraussetzung für das Gelingen eines solchen Vorgehens ist die *Richtung der konstruktiven W-Fragen in kleinen Schritten*. Sie sollten auf Lösungen, Verbesserungen, Fähigkeiten und Ressourcen des Patienten ausgerichtet sein. Mit den Antworten auf die kleinschrittigen konstruktiven W-Fragen in Richtung solcher Bereiche kann man dann das Erstrebte weiterentwickeln.

Experimentieren Sie mit Ihren Frageformen. Vermutlich haben Sie schon immer auch vereinzelt konstruktive W-Fragen in kleinen Schritten gestellt, ohne darauf zu achten. Erlauben Sie sich kleine Schritte, wenn Sie lernen, konstruktive W-Fragen in kleinen Schritten immer systematischer zu stellen. Auf welchem Weg könnten Sie da am besten vorgehen? Welche Erfahrungen werden Sie sammeln, wenn Sie in Ihren nächsten Gesprächen ganz bewusst konstruktive W-Fragen in kleinen Schritten stellen?²

Lösungsanregende Fragen

- > Erzählen Sie mir über die Momente, in denen das “Problem” etwas besser ist.
 - > Erzählen Sie mir über das letzte Mal als dies geschah.
 - > Wie haben Sie es geschafft?
 - > Was machen Sie anders, während der Zeit, wenn die Situation etwas besser ist?
 - > Was würde Ihr beste Freund / Ihre beste Freundin sagen, wenn ich ihn / sie fragen würde, was Sie tun, wenn die Situation etwas besser ist?
 - > Was noch.....?
-

² www.meg-frankfurt.de/kap_9.pdf

Wunder- und Zielfragen

- > Woran werden Sie erkennen, daß Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- > Woran werden Andere Erkennen, daß Sie das Ziel erreicht haben?
- > Was wird dann anders sein?
- > Angenommen, während Sie nachts schlafen, passiert ein Wunder und Sie wachen auf und Ihr Problem / Ihre Schwierigkeiten sind gelöst, ohne daß Sie es bemerkt haben. Woran werden Sie am nächsten Tag merken, daß das Wunder passiert ist?
- > Woran werden Andere das merken?

Ein-bisschen-Wunder-Frage

- > Wann war es das letzte Mal ein bißchen wie beim Wunder?
- > Was war anders? Was haben Sie anders getan?
- > Was müßte passieren, damit es ab jetzt häufiger mal ein bißchen wie beim Wunder werden kann...?

Identifizieren von Ausnahmen

- > Wann tritt das Problem nicht auf?
- > Wann ist die Situation etwas besser?
- > Ist es manchmal irgendwie besser und das Problem tritt weniger oder überhaupt nicht auf?
- > Was ist anders wenn das Problem nicht auftritt?

Ausweitung von Ausnahmen

- > Was tun Sie dann anders...?
- > Was können Sie dann tun oder woran können Andere dies erkennen?
- > Wie genau sind die Dinge dann unterschiedlich?
- > Was müßte passieren, damit dies öfter passiert?

Skalierungsfragen zur Problemlösung

- > Stellen Sie sich bitte eine Skala von 1 – 10 vor und 1 soll den schlechtesten Zustand darstellen, den Sie vor Beginn der Coaching hatten, 10 dagegen soll bedeuten, daß das Problem gelöst ist – wo befinden Sie sich heute?

Skalierungsfragen zum Beratungsfortschritt

- > Wo stehen Sie jetzt auf der Skala?
- > Wie sind Sie dorthin gekommen?
- > Was wird der nächste Schritt sein?

Copying-Fragen

- > Wie haben Sie das bisher alles ausgehalten?
- > Woher hatten Sie so viel Energie (Kraft, Hoffnung)?
- > Was oder wer war dabei am meisten hilfreich?
- > Woran können Sie auch weiterhin aufbauen?

> 3. Feedback

Feedback ermöglicht Fehlerkorrekturen und Klärung zwischen Coach und Coachee. Es eröffnet dem Coachee zudem Lernchancen. Die Feedback-Regeln sollen Feedback-Geber und Feedback-Nehmern dabei helfen, Feedback zu einer Quelle der Weiterentwicklung zu machen.

Regeln für Feedback-Nehmer

- > Hören Sie aufmerksam zu, ohne zu unterbrechen.
- > Fragen Sie bei Verständnisschwierigkeiten nach.
- > Verzichten Sie auf Erklärungen und Rechtfertigungen.
- > Bedenken Sie, dass es sich bei der Rückmeldung um eine subjektive Wahrheit handelt.
- > Bedanken Sie sich für das Feedback und überdenken Sie die Rückmeldung in Ruhe.

Regeln für das Feedback-Geben

- > Sprechen Sie nur für sich selbst („ich“ und nicht „man“).
- > Beschreiben Sie konkrete Verhaltensweisen (was war zu sehen und zu hören)
- > Geben Sie Rückmeldungen zu Verhalten, das Ihnen positiv aufgefallen ist und zu Verhalten, das Ihnen negativ aufgefallen ist.
- > Schildern Sie die Auswirkung der Verhaltensweisen auf Ihre Person.
- > Geben Sie dem Feedback-Nehmer Zeit für Verständnisfragen.
- > Äußern Sie konkrete Verhaltenswünsche für die Zukunft.

Rückmeldung

Am Ende jeder Sitzung ist es wichtig eine Rückmeldung dem Coachee zu geben. Rückmeldung sollte kurz und prägnant sein und nicht länger als 10 Minuten. Danach vollgt keine weitere Frage mehr. Rückmeldung kann in 3 Phasen unterteilt werden

1. Phase Loben: Die positiven Merkmalen, Verhalten nennen. Das betonen, was bis jetzt schon gemacht wurde (auch wenn das nur ein ganz kleiner Schritt war)

2. Phase Überleitung/Zusammenfassung: kurze Zusammenfassung des Gesprächs und Überleitung auf die folgende Aufgabe/Vorschlag
3. Phase Aufgabestellung: Hier wird von der Seite des Coaches eine Aufgabe angeboten, was der Coachee bis zum nächsten Mal machen könnte, auch alleine, wenn keine weitere Treffen mehr vorgesehen sind: Z.B.

“Beobachte bis zum nächsten Mal alle Situationen, wo du dich besser fühlst und notiere, was genau du da gemacht hast. Münze werfen etc. “

> 4. Struktur des Coachingprozesses

Einstiegs- und Kontakt-Phase

Dieses Gespräch dient dem Kennenlernen und der Orientierung und stellt eine wichtige beidseitige freibleibende Möglichkeit dar, auch auszusteigen und das Coaching nicht zu beginnen. Anschluss an der Vertragserhalt kann eine kurze Nachdenkzeit wichtig sein, um sicherzugehen, dass der Coachee von seinem Vorhaben auch wirklich überzeugt ist.

Für den Coach wichtig	Für den Coachee wichtig
Wechselseitige Sympathie und Akzeptanz	Vertrauen
Offenheit und Bereitschaft, sich auf eine Phase mehrerer Gespräche einzulassen	Gefühl der Kompetenz des Coach
Ein Thema, das nach erstem Ermessen für Coaching geeignet ist	Ein Problem bzw. ein Anliegen, eine Frage, die selbst nicht lösbar erscheint
Erkennbares Coachee-Engagement für sein Thema (und nicht Abwälzen auf den Coach)	Gefühl des Aufgehobenseins
	Akzeptanz der eigenen Person mit allen Schwierigkeiten, bzw. Themen
	Effektives Vorgehen

Vereinbarungs- und Kontrakt-Phase (Auftragsklärung)

Parallel zur Zielklärung achtet der Coach auf die expliziten und Aufträge der Coachees und widmet sich deren Klärung. (Zieldefinitionen impliziert noch keinen Auftrag!) Selbst wenn Coachees ihre Ziele in der Arbeit mit den Coachees festgelegt haben, bleiben ihre Erwartungen an den Coach jedoch meist allgemein, vage, indirekt oder unbewusst und nicht selten widersprüchlich. Nicht nur anwesende Personen haben Wünsche und Erwartungen an den Coach, sondern auch deren nicht anwesende Vorgesetzten, Geschäftsführung, Partner, TeamkollegInnen und so weiter.

Um sich im größeren Auftragskontext kundig zu machen sind zirkuläre Fragen hilfreich. Die Klärung des Kontextes und die Erarbeitung des Auftrags stehen am Anfang beraterischen Handelns. Aber auch wenn der Coaching-Prozess festgefahren erscheint, bietet die erneute Thematisierung des Auftrags bzw. Kontextes einen guten Ausweg. Auftrags-/Kontextklärung ermöglicht, gemeinsam aus einer Meta-Position auf die vergangene, gegenwärtige und zukünftige Coach-Coachee-Beziehung zu schauen. Der Auftrag kann Zeit zu Zeit neu ausgehandelt werden.

Es ist sinnvoll, das Coaching-Vorgehen immer wieder durch das zu beratende System evaluieren zu lassen, zu überprüfen, ob der ursprüngliche Auftrag noch gilt oder eine Neudefinition angebracht ist. Zukunftsfragen, hypothetische Fragen oder Skalierungsfragen unterstützen das Clientsystem dabei, Ziele zu definieren, den Coachingverlauf zu evaluieren, Position zu beziehen und Eigenverantwortung zu übernehmen.

Für den Coach wichtig	Für den Coachee wichtig
Die Schriftlichkeit der Ausgangssituation bzw. der Zielvorstellungen	Klare Vereinbarungen und Anhaltspunkte sowie die Freiheit, evtl. Früher abzuschließen
Eine Planung vornehmen können	Sicht mit seinen Problemsituationen bzw. Zielvorstellungen angenommen zu fühlen
Das wissen, um administrative Klarheit und deren Abwicklung	Ein Bild des Vorgehens und der Zuständigkeit zu haben
Die Rahmenbedingungen und Einflüsse kennen	
Verständnis für die Problemsituation bzw. das Ziel des Coachee	
Eine realistische Einschätzung der eigenen Coach-Fähigkeiten	

Arbeits-Phase

Für den Coach wichtig	Für den Coachee wichtig
Vielfalt und Flexibilität an Methoden und Vorgehensweisen	Vertraulichkeit, besonders was persönliche Angabe angeht
Interesse und Neugierde wecken beim Coachee	Verständnis und Verstehen seitens des Coach
Offenheit und Interesse des Coachees	Gewinnen von Klarheit bzw. sich neuen Perspektiven
Verständnis für die Situation des Coachee	Orientierung für den inhaltlichen und zeitlichen Verlauf zu bekommen
Gemeinsames Bild das zu bearbeitenden Situation in sinnvoller Breite wie Tiefe	Unterstützung spüren bzw. Einlassen können
Orientierung Halten (und sich nicht einschläfern oder ablenken lassen)	Den roten Faden halten, „dran bleiben“ an der Thematik (nicht stur, sondern im Bewußtsein halten, nicht anderes deswegen liegen lassen

Abschluss-Phase

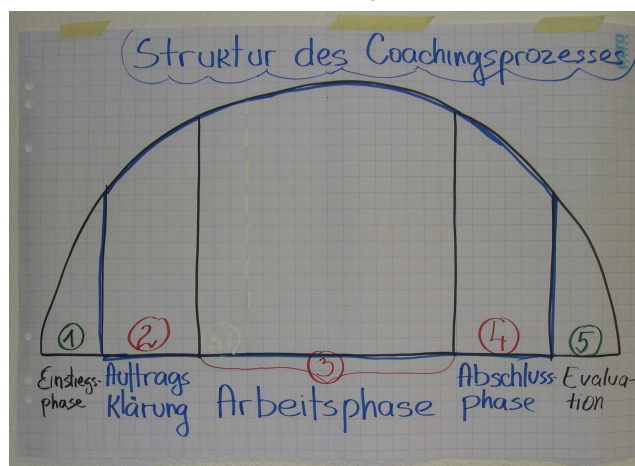
Ist der Coaching-Prozess erfolgreich in die Zielgerade eingebogen, sind Probleme bearbeitet bzw. Lösungen gefunden und damit die Ziele erreicht, dann ist es zweckmäßig für beide Partner im Coaching-Prozess zurückzublicken und damit Abschied zu nehmen, aber auch nach vorne zu blicken und die neue Fähigkeiten, Fertigkeiten und Muster zu festigen und zu verstärken.

Für den Coach wichtig	Für den Coachee wichtig
Offen zurückblicken können	Umgesetztes mit Erfolg erleben
Gutes Gefühl der wirkungsvollen Arbeit	Unterstützt worden sein
Ernten dürfen/können	Emotionale Begleitung, nicht alleine gelassen worden zu sein
Partnerschaftliche und direkte Gesprächsatmosphäre	Gutes Gefühl der Verbesserung, Veränderung
	Aktive/anregende Gesprächs-Atmosphäre
	Gefordert worden sein

Evaluations-Phase

Coachee kann kurze Rückmeldung geben, wie es ihm mit der Anwendung im Alltag geht. Ein gemeinsames Teilen der Erfolge, möglicher Schwierigkeiten usw.

Bild 1 Struktur des Coachingsprozesses



> 5. Einige Grundfragen der Auftrags- und Kontextklärung

Erwartungen an den Coach

- > Was erwarten ... (die verschiedenen beteiligten Personen) ... von mir?
- > Welche Erwartungen kann/will ich nicht unterstützen oder erfüllen?
- > Welche Erwartungen kann/will ich erfüllen?

Fragen zum Beauftragungskontext

- > Wer ist mein Auftraggeber?
- > Will der, der vor mir sitzt, überhaupt etwas von mir?
- > Was müssten ich und der, der vor mir sitzt, tun, um den Auftraggeber zufrieden zu stellen?
- > Was hat Ihren (...Chef...) veranlasst, Sie zu mir zu schicken?
- > Was denkt er, was wir hier tun sollten?
- > Was denkt er, was das Problem ist?
- > Was müsste er bei Ihnen bei einem evtl. Nächsten Kontakt erkennen, um zu dem Schluss zu kommen, dass keine weiteren Beratungen mehr nötig sind?

Fragen zu Vor-Erfahrungen in Coaching/Beratung

- > Was haben Sie schon alles versucht?
- > Wie hat der Kollege X versucht, Ihnen zu helfen?
- > Wie erklären sie, dass die bisherigen Versuche nicht gewünschten Erfolg hatten?
- > Was müsste ich hier tun, um sicher zu gehen, dass diese Gespräche wieder erfolglos sind?
- > Was müsste ich stattdessen tun?

Zeitrahmen

- > Gib es jetzt schon einen Auftrag für mich?
- > Ab wann? Bis wann?
- > In welcher Zeit sollen die Veränderungen geschehen?
- > Wieviel? (Sitzungen, neue Anregungen wünschen Klienten?)

Im Allgemeinen gilt: Die Erforschung des Kontextes (u.a. mittels zirkulärer Fragen) innerhalb dessen ein Coaching stattfindet, ermöglicht eine Standortbestimmung für den Coach, die weitere selbständige Arbeit des Coachees sein.

> 6. Rapport/Joining

Eine gute Arbeitsbeziehung zwischen Coach und Coachee herzustellen scheint für die Effektivität der Beratung/Coaching von grundlegender Bedeutung zu sein. Mitunter wird sogar die Überzeugung vertreten, dass es sich hier um den wichtigsten Erfolgsprädiktor überhaupt handelt.

Von *Rapport* sprechen wir dann, wenn wir zu jemandem „einen guten Draht“ also die „gleiche Wellenlänge“ haben oder „wenn die Chemie stimmt“.

Rapport stellt sich in vielen Alltagsbegegnungen spontan ein, z.B. bei Sympathie, bei gemeinsamen Vorlieben, Hobbies, Interessen, Überzeugungen, Lebensstile und bei ähnlichen Erfahrungen. „Rapport“ kann durch Zeitdruck und aktueller eigener Schwierigkeiten erschwert werden. Im therapeutischen Kontext ist es wegen den oben genannten Gründen sinnvoll bewusst auf *Rapport* zu achten und gezielt herzustellen.

Einige hilfreiche Ideen zu Herstellung des Rapport

- > *Yes-Sets* bei den Coachees erzeugen, d.h. in vagen Begriffen, einen projektiven Spielraum anbieten, der das beschreiben könnte was der Coachee gerade sieht, hört oder fühlt;
- > Achtung und Respekt von der Fähigkeit der Selbstorganisation des Coachees durch die beratende Haltung des ‘Nicht-Wissens’/der Neugier
- > *Pacing* = feinfühliges Angleichen an das verbale (Sprachstil, Satzbau, Schlüsselworte, Repräsentationssystem, Sprechtempo, Rhythmus, Tonlage) wie nonverbales Verhalten (Körperhaltung, Gestik, Mimik, Atmung, Bewegung, Muskeltonus usw.) der Coachees. *Pacing* erleichtert *Leading* (=das Hin-führen zu einer bestimmten (Lösungs-)Richtung, die Einführung von neuen Ideen. *Pacing* kann sich natürlich auch auf Gesprächsinhalte beziehen (Interessengebiete des Gegenübers, seine Werte, seine spezifischen Metaphern/ Schlüsselwörter, komplexe Elemente seines Weltbildes etc.).
- > Wertschätzung der grundlegenden Bedürfnisse und der damit zusammenhängenden Ressourcen der Coachees. Der Coach bietet mit seinem wertschätzenden und wohlwollenden Umgang, dem Coachee ein Modell dafür, wie dieser auch mit sich selbst umgehen könnte.

Mögliche Formen der Wertschätzung:

- > Verbal:
 - Es gefällt mir, dass Sie....!
 - Das ist wirklich großartig, wie Sie.... !
 - Es gehört viel Kraft dazu, um...!
 - Ich möchte Ihnen gratulieren, dass Sie...!
 - Ich bin sehr beeindruckt, wie Sie...!
 - Ich finde es einfach toll, wie Sie...!
 - Ich bin begeistert, wenn ich sehe/höre, wie Sie...!
- > Nonverbal:
 - Blickkontakt, Kopfnicken, nach vorne geneigte Sitzhaltung
 - Achte auf kulturelle Eigenheiten! Wichtig: sei authentisch!!!
- > Empathie als das akzeptierende Eingehen auf die emotionalen Erlebnisinhalte des Coachees und seine damit verbundene Konstruktion von Realität. Dies bedeutet allerdings auch ein gewisses Ausmaß an Empathie in das Problemlieben. Hier besteht aus einer lösungsorientierten Perspektive die Gefahr einer Vertiefung der Problemhypnose. Statt sich intensiv auf das Leid des Coachees einzulassen, können Coaches besser respektieren und bewundern, dass der Coachee trotz dieses Leides durchhält und jetzt sogar die Energie aufbringt an einer Veränderung zu arbeiten.
- > Neutralität/Allparteilichkeit zu gewährleisten, ist die Fähigkeit als Coach gegenüber den kommunikativen „Verstrickungen“ der verschiedenen Teammitglieder untereinander abzugrenzen um sich auf eine Metaebene zu bringen und diese aufrechtzuhalten.

Anzeichen von gutem Rapport

- > Gleichzeitiges Lachen
- > Körperbalett (gleiche Haltung, gleichzeitiges Wechseln der Haltung)
- > Gleiche Gestaltung von räumlichen Nähe und Distanz
- > Ähnliche Art zu sprechen (wichtiger Hinweis bei Telefonaten)
- > Tonhöhe und Satzmelodie ähneln sich oder gleichen sich an.

Aus einer lösungsorientierten Haltung bedeutet Rapport eine ressourcenaktivierende Beziehungsgestaltung.

> 7. Reflecting Team

Methodenkompetenz

Das Reflecting Team ist eine Methode, die im Rahmen von systemischer Beratung entwickelt worden ist. Dies sollte auch beim Einsatz der Methode beachtet werden, so dass zumindest grundlegende Kenntnisse bezüglich systemtheoretischer Ansätze für einen kompetenten Einsatz der Methode wichtig sind.

Neben diesen Kenntnissen ist der grundlegende Ansatz des Dialoges für das Reflecting Team zu beachten. Die Rückmeldung, die das Reflecting Team in verschiedenen Situationen gibt, sieht nicht vor, dass die einzelnen Teilnehmer lediglich nacheinander ihre einzelne Position darstellen. Vielmehr soll im Reflecting Team ein Dialog entstehen und die Perspektiven der einzelnen Teilnehmer soll dadurch weiterentwickelt werden. Grundlage und Ziel des Reflecting Team ist es, eine veränderte Interaktionskultur entstehen zu lassen. Dies ist auch ein zentrales Anliegen der konstruktivistischen Didaktik, in der der kontinuierliche Einsatz von Reflecting Teams mit der Erwartung verknüpft wird, dass sich dadurch die Lernkultur erheblich verbessern lässt.

Respektvoller Umgang miteinander

Ein Reflektierendes Team kann bei falschem Einsatz der Methode leicht dazu ausufern, dass „kluge Ratschläge“ gegeben werden, am Ratsuchenden „herumgenörgelt“ wird oder ausufernde Monologe geführt werden. Um diese zu verhindern, ist ein respektvoller Umgang miteinander notwendig. Dieser kann dadurch bewirkt werden, dass die Teilnehmer des Reflecting Teams sich auf den Boden folgender Erkenntnis stellen:

- > alle Wahrnehmungen sind subjektiv
- > ein Individuum ist fähig, zur Lösung von Problemen eigene Ressourcen zu aktivieren
- > der Betroffene ist der Experte für seine eigene Lösung
- > eigene Ideen sind für die Lösungen anderer nicht immer brauchbar
- > Menschen sind eher zu Veränderungen bereit, wenn ihre Persönlichkeit gewürdigt wird

Subjektivität der menschlichen Wahrnehmung evident werden lassen

Durch unterschiedliche Mitglieder des Reflecting Team ist es möglich, verschiedene Sichtweisen des Problems sichtbar werden zu lassen. Durch verschiedene Perspektiven können mögliche Ursachen und Lösungen aus vielen verschiedenen Richtungen diskutiert werden. Dies soll dem Ratsuchenden dazu verhelfen, seinen Horizont zu erweitern und weitere Blickwinkel auf das Problem werfen zu können. Es ist also nicht die Aufgabe des Reflecting Teams nach einer Lösung von außen zu suchen, sondern Möglichkeiten darzustellen.

Methodenvielfalt

Das Reflecting Team ist nicht nur geeignet, um an Kommunikationsprobleme oder andere Schwierigkeiten in Gruppenprozessen und anderen pädagogischen Situationen heranzugehen. Das Reflecting Team bietet hierzu einen besonders geeigneten und bei professionellem Einsatz auch sehr hilfreichen Ansatz. Dies gelingt besonders dann, wenn der Blick dabei nicht einseitig auf die Inhalts- oder Beziehungsebene einer Situation gerichtet wird, sondern beide Seiten in die Reflexion einer Situation mit eingeschlossen werden können.

Methodeninterdependenz

Grundsätzlich besteht beim Reflecting Team als Feedbackmethode eine Interdependenz zu jeglichen anderen pädagogischen Methoden. Mithilfe des Reflecting Teams können diese reflektiert werden und auf ihren sinnvollen Einsatz hin überprüft werden. Dies gilt insbesondere für alle größeren und handlungsorientierten Methoden. Im Rahmen der Evaluation und Supervision von Unterricht sind Reflecting Teams ein notwendiger Grundbestandteil der Erhebung.

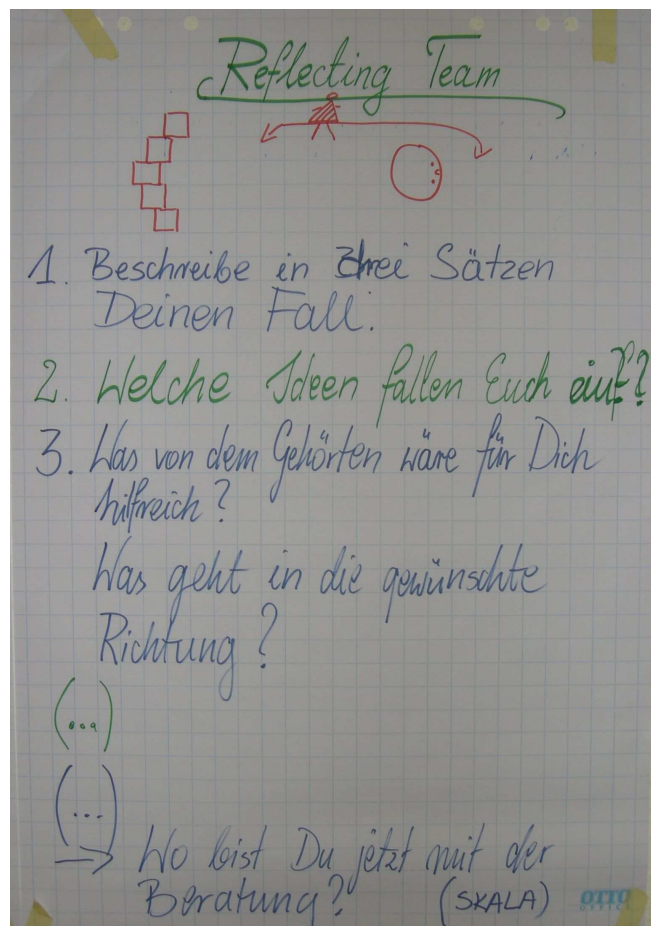
Regeln im Reflecting Team (RT)

- > Solange das Reflektierende Team zuhört, unterbricht es den Interviewer nicht.
- > Während des Zuhörens sammelt jedes Teammitglied seine Gedanken und Ideen zunächst für sich.
- > Während der Reflexion tauscht das RT seine Gedanken ausschließlich untereinander aus. Es nimmt keinen Kontakt zum Interviewsystem auf, auch keinen Blickkontakt.
- > Bei der Reflexion der Gedanken geht es um die Vielfalt mög-

licher Sichtweisen, nicht um die beste Idee: „Sowohl ... als auch“ statt „entweder ... oder“.

- Die Wertschätzung der Ratsuchenden steht im Vordergrund.
- Fragen sollten vorsichtig und im Konjunktiv formuliert werden, z.B. „Könnte es sein, dass...?“
- Auch nonverbale Muster sollten zur Sprache gebracht werden.
- Die geäußerten Ideen sollten zum Nachdenken anregen, müssen aber noch nachvollziehbar und anwendbar für den Kunden sein, also „angemessen ungewöhnlich“.
- Es werden keine Themen angesprochen, die eine/r der Ratsuchenden nicht angesprochen haben möchte.
- Es wird nur über das gesprochen, was im direkten Zusammenhang mit dem Interview steht. Es werden keine instruierenden Ratschläge gegeben.

Bild 2: Ablaufplan der Übung „Reflecting Team“



> 8. Das Iterative Reflecting Team nach Dahm und Be

(nach Michael Dahml und Siang Be, 2000) In der Supervision gilt es oft, zuerst das Problem oder das Anliegen, um das es gehen soll, zu umgrenzen, genau zu begreifen und in Worte zu fassen. Dazu dient die Methode des Iterativen Reflecting Team. Hier tritt das RT häufiger und in kürzeren Abständen in Aktion als im klassischen Setting und der Ratsuchende selbst lenkt den Prozess. Er tut dies unter den Leitfragen: „Was von dem Gehörten geht in die gewünschte Richtung?“ und „Worüber sollte das Team jetzt sprechen, so dass es weiterhin in die gewünschte Richtung geht?“. Die Beraterin fungiert als Prozessmoderatorin, die auf die Einhaltung der Regeln achtet und im Reflecting Team mit Fragen wie: „Was haben sie spontan für Ideen, Phantasien oder Gedanken, von denen Sie meinen, dass sie für Person X hilfreich sind“ den Prozess anregt.

Phasen des Beratungsprozesses

1. Phase 1: 3-4 Minuten: Beraterin und Ratsuchender sprechen über das Anliegen, während das RT zuhört.
2. Phase 2: 5-7 Minuten: Beraterin und RT sprechen über das Anliegen des Ratsuchenden. Der Ratsuchende hört zu und wendet sich dabei körperlich ab.
3. Phase 3: bis zu 5 Minuten: Anhand der oben genannten Leitfragen sprechen Beraterin und Ratsuchender über das soeben Gehörte. Danach geht es mit Phase 2 weiter. Auf diese Weise wird eine ständige Rückkoppelung durchgeführt, die durch die Vielzahl verschiedener Betrachtungs- und Reflexionsebenen navigiert und zu einem genauen Verstehen und dann zur Formulierung einer klaren Frage oder eines umgrenzten Ziels führt.

Regeln des IRT

- > Strikte Trennung von Zuhören und Sprechen, kein Blickkontakt zwischen
- > Ratsuchendem und RT während der Beratungsphasen
- > Wohlwollende/wertschätzende Haltung

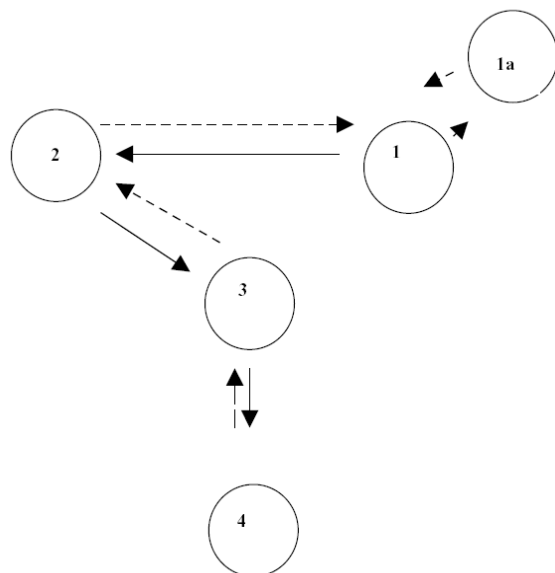
- > Navigation durch den Ratsuchenden („Der Kunde bestimmt, wohin die Reise gehen soll“)
- > Freiheit des Reflecting Team („Die Teammitglieder können ungehindert ihrem spontanen Einfallsreichtum folgen“)
- > Abschlussevaluation („Ist das Ziel erreicht?“)

Die Methode des Iterativen Reflecting Team ist geeignet für Teamgespräche, Gruppensupervision, Kollegensupervision, in Projektgruppen und Entwicklungsteams. Voraussetzung ist eine genügend große Gruppe.

> 9. Meta-Mirror

Ein zentraler Merksatz für Supervisoren lautet: Gib Menschen und Systemen die Gelegenheit, sich aus vielen Perspektiven zu erkennen.

Denn ja nachdem, welche Perspektive man der Betrachtung einer bestimmten sozialen Situation zugrunde legt, ändern sich die Bedeutungen und daraus abgeleiteten Konsequenzen für Handlungen. Die jeweilige Wahrnehmungsposition bestimmt auch die Vielfalt und „Tiefe“ des Verständnisses mit, das man für die jeweils Beteiligten und für die Situation als Ganze erlangt. Im Rahmen von Coaching ist es nützlich, folgende Wahrnehmungspositionen unterschieden und einnehmen zu können:



1. Position: eigene Sicht der Dinge

1a. Position: Sicht von einer Metaposition, Betrachtung eigener Position von der Seite

2. Position: Sicht der jeweils anderen, die an Aufgabe und/oder Beziehungen beteiligt sind

3. Position: Sicht eines außenstehenden Beobachters, der sich die Gesamtsituation anschaut

4. Position: Sicht eines Beobachters des Beobachters, der die Art und Weise der Beobachtung betrachtet

1. Position: eigene Sicht der Dinge

- > Beschreibe Herrn X , wie er vor dir sitzt
- > Wie hörst du seine Stimme, wie klingt sie
- > Was macht es schwierig für dich, mit Herrn X zu sprechen
- > Was empfindest du dabei

1a Position: Meta Position

- > Stell dir vor, dein 2tes Ich steht hinter Dir? Was sieht dein zweites Ich?
- > Welche Ideen, welche Ratschläge hat es?
- > Was empfindet und hört es beim Anblick deiner Person?

2. Position: Sicht der jeweils anderen

- > Stell dir vor, du könntest dich mit den Augen des X sehen und deine Stimme hören, wie würde X dich sehen und das Problem, das ihr Problem, was ihr beide habt?
- > Was empfindet er genauso, wo einen Unterschied?
- > Was fällt X noch auf? Welche Ideen hat X?

3. Position: Sicht eines außenstehenden Beobachters

- > Stell dir vor, die Interaktion zwischen X und Y würde auf Video aufgezeichnet und du würdest dich sehen/hören, was würdest du sehen/ hören?
- > Stell dir vor, der hilfreiche Z würde da sitzen und euch hören/ sehen, was würde er sagen, was du machen könntest?

4. Position: Sicht eines Beobachters des Beobachters

- > Stell dir vor, es gäbe einen zweiten Beobachter, was hat er beim ersten Beobachter wahrgenommen?
- > Welche Ideen hat der erste Beobachter angeboten?
- > Wie beurteilst du seine Ideen (Wohlwollend, kritisch...)?

> 10. Die Walt-Disney-Methode

Die Walt-Disney-Methode ist ein kreativer Kreislauf. Die Teilnehmer schlüpfen dabei nacheinander in drei verschiedene Rollen: Die des Träumers (Visionär, Ideenlieferant), Realisierers (Realist, Macher) und des Kritikers (Qualitäts-Manager, Fragensteller).

Dies wiederholt sich so lange bis ein akzeptables Ergebnis vorliegt. Ein akzeptables Ergebnis eines kreativen Prozesses liegt genau dann vor, wenn es von einer Gruppe sachkompetenter und kritischer Menschen als originell oder einmalig, funktionell, adäquat und formal-ästhetisch oder schön beurteilt wird. In der Walt-Disney-Methode bedeutet dies konkret, dass der "Kritiker" keine relevanten Fragen mehr stellen kann. Die Verwendung der Rollen kommt dem Bedürfnis nach Rollensicherheit entgegen und sorgt dafür, dass alle Rollen in einem positiven Licht gesehen werden. Dies ermöglicht eine optimale Ökologie der Rückmeldung (Feedback oder Rückkopplung).

Der Träumer

Durch den Träumer können wir unsere rechte Gehirnhälfte nutzen. Der Träumer denkt in Bildern. Er malt Visionen und Ziele bildlich aus. Er lässt das Chaos zu, denkt zukunftsorientiert und lässt sich nicht durch Regeln einschränken. Verrückte, völlig unlogische und ungewöhnliche Einfälle und Verbindungen sind nicht nur erlaubt, sondern erwünscht. Sie sind die wesentliche Grundlage der kreativen Ideenfindung. Einschränkungen sind in dieser Phase nicht erlaubt. Er ist offen für die Visionen der anderen (zuhören nicht vergessen) und spinnt sie, im doppelten Sinne, weiter.

Der Realisierer

Der Realisierer konzentriert sich auf das konkrete und gegenwärtige praktische Tun. Er stellt sich möglichst lebensnah die Umsetzung der Ideen des Träumers vor und stellt sich Fragen wie

- > Was muss ich tun oder sagen?
- > Was benötige ich dazu (Menschen, Wissen, Fähigkeiten, Material)?
- > Wie fühle ich mich dabei?
- > Was ist bereits vorhanden?

Der Realisierer hat also die Aufgabe, die Ideen des Träumers erst "auszuprobieren" bevor sie vom Kritiker geprüft werden. Dadurch wird verhindert, dass Ideen ausgeschlossen werden, bevor ihr eigentliches Potenzial zu erkennen ist.

Der Kritiker

Die Aufgabe des Kritikers ist es konstruktive Fragen zu stellen. Die Basis ist die Analyse der Umsetzung des Realisierers. Er stellt sich selbst Fragen (innerer Dialog) wie

- > Was könnte verbessert werden?
- > Was sind die Chancen und Risiken?
- > Was wurde übersehen?
- > Wie denke ich über den Vorschlag?

und formuliert aus den Ergebnissen die Fragen, die er an den Träumer weitergibt.

> 12. Literaturliste

1. Backhausen, Wilhelm und Thommen, Jean-Paul: Coaching, Durch systemisches Denken zur innovativen Personalentwicklung, Gabler 2003
2. Dilts, Robert B., Epstein, Todd und Dilts, Robert W.: Know-how für Träumer, Strategien der Kreativität, Junfermann 1994
3. Holtbernd, Thomas und Kochanek, Bernd: Coaching, Die 10 Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung, Wirtschaftsverlag Bachem 1999
4. König, Eckard und Volmer, Gerda: Systemisches Coaching, Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer, Beltz 2003
5. Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching, Hogrefe 2002
6. Rauen, Christopher: Coaching, Hogrefe 2003
7. Rauen, Christopher (Hrsg.): Coaching-Tools, managerSeminare 2004
8. Vogelaer, Werner: Methoden-ABC im Coaching, Luchterhand 2004
9. Buchner, D. (Hg.) Team-Coaching. Gemeinsam zum Erfolg. Wiesbaden. (1995):
10. Buner, R./ Hankovszky, K. Coaching. Beiträge zur Methode und Praxis. Sonderausgabe der Management-Information. Bd. 3, St. Gallen (2000):
11. Czichos, R. (Hg.) Coaching = Leistung durch Führung. München / Basel. (1991):
12. Faust, P. Coaching von Führungskräften. Ein Praxisbericht und Leitfaden eines externen Beraters. Berlin (1999):
13. König, E./ Volmer, G. Systemisches Coaching. Handbuch für Führungskräfte, Berater und Trainer. Weinheim / Basel. (2002):
14. Coaching - Fortbildung für Seminarleiter im Theodor-Heuss-Kolleg (in Zusammenarbeit mit IJAB e.V.) - Download unter <http://www.theodor-heuss-kolleg.de>