

Coaching ist messbar

Ist Corporate Coaching eine sinnvolle Investition in Führungskräfte?

VON ELISABETH ROHMERT* UND EUGEN W. SCHMID**

Management Development dient der nachhaltigen Entwicklung von Fach- und Sozialkompetenzen bei Führungskräften. In Zeiten wirtschaftlicher Turbulenzen wird diese Investition von den Unternehmen kritischer hinterfragt. Was viel kostet, soll auch wirken. Im Folgenden wird beleuchtet, was Coaching Firmen bieten kann, wie es organisiert wird, welche Risiken es beinhaltet, und mit welchen Methoden der Output gemessen werden kann.

Das Interesse an Corporate Coaching nimmt auch im deutschsprachigen Raum zu, nachdem internationale Unternehmen schon systematisch mit Coachingprogrammen arbeiten: «Once used to bolster troubled staffers, coaching now is part of the standard leadership development training for elite executives and talented up-and-comers at IBM, Motorola, J. P. Morgan, Chase, and Hewlett Packard. These companies are discreetly giving their best prospects what star athletes have long had: a trusted adviser to help reach their goals» [CNN.com 5/28/01]. Corporate Coaching verstehen wir als massgeschneiderten Beitrag zum Management Development von Unternehmensseite aus. Es ist ein individueller, lösungsbezogener Begleitungsprozess für Führungskräfte und Fachspezialisten [Looss 1997 und Flaherty 1999]. Coaching fokussiert auf berufliche Entwicklung und ist zeitlich klar begrenzt. Gelegentlich können auch private Inhalte angesprochen werden, da sich für beruflich Beanspruchte oft Schwierigkeiten aus Schnittstellen zwischen Beruf und Privatsituation ergeben. Der Coach wird extern oder intern gestellt, der Austausch mit dem Kunden, d.h. dem Coachee, bleibt jedoch stets diskret.

Jede Coachingsequenz bearbeitet ein aktuelles Berufsproblem des Coachee. Coaching grenzt sich insofern von der Expertenberatung ab, indem keine Lösungen von aus-

sen erarbeitet werden, sondern die eigene Lösungsfindung wirkungsvoll gestärkt wird [Jackson & McKergow 2002]. Es wirkt gerade bei Managern nachhaltig, weil sie mit dieser Methode ihr Handlungsspektrum und ihre Entscheidungskompetenz erweitern können, ohne das Steuer in fremde Hände zu geben. Der Kunde entscheidet selbst, wie viele Meetings nötig sind, um die anstehenden Fragen zu lösen.

Warum nutzen Firmen Coaching?

Weil die persönliche Leistungsfähigkeit zum zentralen Wettbewerbsfaktor der dienstleistungsbetonten Schweizer Wirtschaft wird, verbreiten sich massgeschneiderte Entwicklungsmethoden wie z.B. Corporate Coaching rasch. Um zu überleben, definieren Firmen laufend neue Produkte und Ziele. Um weiter beschäftigt zu werden, müssen sich Führungskräfte entwickeln und ständig neu bewähren. Firmen und ihre Kader erkennen mittels Coaching massgeschneidert, welcher individuelle Weg den Zielen am besten dient und für welche Resultate Energie und Ressourcen eingesetzt werden sollen.

Wie geht ein Corporate Coach vor?

Der Coach unterstützt seinen Kunden zuerst bei der beruflichen Zielfindung. Danach hilft er bei der Entwicklung situativ geeigneter Lösungswege und begleitet zuletzt beim «Do it



* LIC. PHIL. ELISABETH ROHMERT, *Corporate Coach und Moderatorin. www.rohmert.com*

** DR. OEC. HSG EUGEN W. SCHMID, *Corporate Coach und HR-Consultant. www.schmidund-partner.ch*





yourself», der praktischen Umsetzung. Ein beruflicher Coachingprozess kreist um drei zentrale persönliche Fragen:

1. Was möchte ich in meinem beruflichen Leben tun und erreichen?
2. Was hindert mich momentan daran?
3. Was kann ich konkret tun, um diese Hindernisse aufzulösen?

Erfolgreiches Coaching beruht auf einer Gesprächsbeziehung mit gegenseitiger Akzeptanz, Vertrauen und Discretion. Entscheidend sind:

- ▶ die Fähigkeit des Coaches, eine Beziehung mit diesen Qualitäten aufzubauen,
- ▶ die Bereitschaft des Klienten, sich in diese Arbeitsbeziehung zu involvieren und
- ▶ die Erfahrung und das fachliche Repertoire des Coaches.

Unabhängig von seinem fachlichen Hintergrund verfügt ein guter Corporate Coach auch über professionelles Kommunikationsverhalten. Er nimmt die Situation des Kunden ernst und anerkennt bisherige Lösungsversuche. Dadurch ist der Coachee in der Dringlichkeit des Themas

bestärkt und ermutigt, weiter an der Lösung zu arbeiten. Der Coach hört urteilsfrei zu und fasst zentrale Themen klärend zusammen. Wichtiges wird durch das Hören aus fremdem Munde besser zugänglich, und der Coachee erkennt bereits ausgesprochene, eigene Lösungsansätze deutlicher. Durch inspirierende und unerwartete Fragen wird die gewohnte Sicht der Dinge «auf den Kopf gestellt». Der Coachee öffnet sich für alternative Lösungsprozesse und sieht Aspekte, die vorher Teil seines persönlichen «blinden Flecks» waren. Der Coach wird nach dieser Phase kontextbezogen zusammenfassen. Mit Blick auf die Gesamtsituation ordnet er die Gedanken des Coachee und bezieht diskutierte Lösungsalternativen und bereits bestehende Ressourcen ein. So kann der Coachee Entscheidungen mit vertieftem Vertrauen in die eigene Kompetenz treffen.

Welche Kernpunkte gibt es für firmeninterne Coachingprogramme?

Es lohnt sich für die Investoren, Rahmenbedingungen für Coaching unter die Lupe zu nehmen. Je tiefergehender ein Entwicklungsprozess mittels Coaching ist, desto höher

wird der Anspruch an Vertrauen. Dies erfordert Freiwilligkeit der Beratungssituation, ausgewiesene Qualität des Coaches und Diskretion im Betrieb. Beim Corporate Coaching sind die in Tabelle 1 dargestellten Rahmenbedingungen sorgfältig zu definieren, um den Erfolg zu gewährleisten.

Welche Gefahren kann Corporate Coaching mit sich bringen?

In der derzeitigen Fachliteratur findet sich noch wenig zu den Risiken von Corporate Coaching. Deshalb möchten wir aus unserer Erfahrung auf folgende Stolpersteine hinweisen:

- ▶ Unklare Zielvorstellungen: Manche Coachings beginnen, ohne Rahmenbedingungen, Dauer und (Etappen-) Ziele klar vereinbart zu haben. Hier amtiert der Coach letztlich nur als «Freund und Helfer». Fakturiert der Coach zudem mit einem laufendem Fixum, ist das Coaching im Verhältnis zur Wirkung zu teuer, da nicht resultatfokussiert gearbeitet wird.
- ▶ Mangelnde Diskretion: Wenn Informationen aus dem Coachingprozess an die Linie oder HR-Verantwortliche durchsickern, entzieht dies sämtlichen Coachingaktivitäten der entsprechenden Firma die Glaubwürdigkeitsbasis. Der Informationsaustausch zwischen Auftraggeber und Coach muss ganz klar geregelt sein. Er sollte den Coachees transparent gemacht werden und sich auf Formalvereinbarungen und Erfolgsauswertungen beschränken. Inhaltliche und persönliche Informationen über den Coachee an das Unternehmen sind ohne ausdrücklichen Wunsch des Coachee tabu.
- ▶ Delegierte Führungsverantwortung: Linienvorgesetzte können Coaching dazu (miss)brauchen, schlechte Nachrichten zu übermitteln und bewältigbar zu machen. Der Coach darf jedoch keine Führungsaufgaben übernehmen. Tut er dies trotzdem, dann wird er die Integrität und Durchsetzungsstärke des entsprechenden Vorgesetzten gleichzeitig ungewollt, aber nachhaltig schwächen.
- ▶ Therapeutische Problemstellung: Bestimmte Ausgangssituationen wie z.B. Drogenprobleme oder massive Burnoutsymptome gehören in die Hand eines ausgewiesenen Therapeuten. Ein professioneller Corporate Coach ist in der Lage, klinische Symptome zu erkennen, und wird auf die Notwendigkeit therapeutischer und medizinischer Hilfe hinweisen können. Da viele Coaches psychologisch ausgebildet sind, arbeiten nicht wenige hier ohne direkten Auftrag und auch ohne entsprechender Zusatzausbildung therapeutisch. Das Unternehmen sollte solche «Therapie durch die Hintertüre» ablehnen, da hier der Kontext verwischt wird und Coaching die «Problemfälle» stigmatisiert und für andere Personen unattraktiv wird.

Tabelle 1: Coaching-Rahmenbedingungen

Key Issues für Coaching	Eigeninitiative des Adressaten	Betriebliche Initiative
Teilnahme	Freiwillig aus individuellem Anlass und aus persönlichem Lösungsinteresse	Verordneter Support (z.B. als delegierte Problemlösung) oder Management-Development-Massnahme der Firma
Coachauswahl	Freie Wahl auf Grund Sympathie und/oder Spezialisierung des Coaches	Freie Wahl oder Empfehlung aus einem Firmenpool erprobter Coaches
Abhängigkeit	Der Coach steht zur Firma und zum Kunden in keinem Abhängigkeitsverhältnis	Abhängigkeit oder Unabhängigkeit möglich (Chef als Coach, interner Coach, externer Coach)
Dauer	Selbst bestimmbar (ongoing oder zeitlich klar begrenzt)	Zeitlich begrenzt und aus Optik des Unternehmens klar definiert (z.B. berufliche Standortbestimmung)
Finanzierung	Vom Kunden selbst finanziert	Vom Unternehmen finanziert oder teilfinanziert
Nutzungsgrad	«Tabuzone», der Kunde weiss nicht, wer sonst Coaching nutzt	Dem Unternehmen sind Nutzungsgrad oder sogar Nutzer namentlich bekannt
Qualitätskontrolle	Nicht möglich. Coachee kann lediglich seinen persönlichen Nutzen definieren	Möglich. Unternehmen kann verschiedene Coaches und deren Erfolg evaluieren

Kernpunkte bei Eigeninitiative oder betrieblicher Initiative für den Coachingeinsatz.

Wie kann der Erfolg von Corporate Coaching adäquat gemessen werden?

Coaching wächst auch in Europa langsam zu einem Industriezweig heran. Forschung existierte bis vor kurzem noch kaum. Von uns gesichtete Diplomarbeiten und Dissertationen beziehen sich momentan v. a. auf die kritische Würdigung der (psychologischen) Beratungsmethoden sowie auf Bedarfs- und Nutzevaluationen mittels klassischer Fragebogenverfahren. Auffällig ist die mehrheitlich organisationspsychologische Optik der Forschung. Für die Betriebswissenschaften scheint Coaching noch kaum ein Forschungsthema. Die Auftraggeber von Corporate Coachings interessieren sich für die Forschung vor allem mit Blick auf den Erfolg. Entsprechende Fragen sind:

- ▶ Kann man aus Coaching konkreten Verhaltensnutzen nachweisen?
- ▶ Wie viele Coachings werden minimal benötigt, um spürbaren Erfolg zu ernten?
- ▶ Worin bestehen für die Coachees eigentlich die grössten Erfolge von Coaching?
- ▶ Was macht einen guten Coach aus Sicht der Coachees (und Auftraggeber) aus?

Da es schwierig ist, subjektive Einschätzungen vergleichbar zu machen und objektiv zu quantifizieren, sind Fragebogen zur Erfolgsevaluation methodisch suboptimal. Sie nehmen auf individuelle Lernerfahrung mit ihren standardisierten Antwortvorgaben zu wenig Rücksicht. Offene Tiefeninterviews als Alternative haben hingegen den Nachteil zu geringer interpersoneller Vergleichbarkeit. In einer eigenen Erfolgsevaluation liessen wir deshalb 30 Coaching-Kunden mit dem bewährten Spezialverfahren nextexpertizer™ der Bremer Unternehmensberatung Nextpractice befragen.

Es handelt sich dabei um ein PC-gestütztes Qualitativinterview, welches methodisch auf dem assoziativen Vergleich relevanter Themen aufbaut. Jeder Coachee kann mit seinen eigenen Worten antworten, sodass auch feine Bedeutungsnuancen zum Tragen kommen. Die Methode gewährleistet ein sofortiges Datenfeedback, sodass Aussagen sofort nach dem Gespräch vom Betroffenen selbst verifiziert und autorisiert werden können. Zudem ist es möglich, diese von Person zu Person äusserst unterschiedlichen Informationen in einem gemeinsamen Modell abzubilden und damit qualitativ wie quantitativ vergleichbar zu machen. Um eine homogene Ausgangslage sicherzustellen, befragten wir ausschliesslich Kunden, die eine berufliche

Der Coach hilft bei der beruflichen Zielfindung

Standortbestimmung absolviert hatten. Dies ist ein berufliches Orientierungscoaching für Führungskräfte und Fachspezialisten, welches auf eine besondere Art strukturiert ist und unter anderem Tests als Feedbacktools nutzt. In diesem handlungsfokussierten Verfahren werden auch Methoden der systemisch-lösungsorientierten Kurzzeitintervention [DeJong & Kim Berg 1998] eingesetzt. In der Erfolgsmessung schätzten die Kunden die nochmalige Möglichkeit, ihren Coachingprozess zu reflektieren: Durch die unmittelbare Datenrückmeldung aus dem PC-gestützten Gespräch hätten sich für sie nochmals neue Einblicke ergeben.

Die Unabhängigkeit der Interviewperson wurde dadurch sichergestellt, dass diese Person die Kunden vorher nie gesehen hatte und der Coach vor und während der Evaluationsinterviews keinerlei Kontakt zu den ehemaligen Kunden hatte.

Was zeigt sich hinsichtlich Veränderungsbedarf und Kompetenzzuwachs?

Besonders interessant sind folgende Erkenntnisse unserer Messung: Den Veränderungsbedarf unserer Kunden massen wir anhand der aktuellen Abweichung zum individuellen Benchmark der «erfolgreichen Führungskraft». Er betrug drei Monate vor dem Standortcoaching durchschnittlich 64%. Drei Monate nachher ergab sich ein Kompetenzzuwachs, gemessen als Unterschied vor Coaching/nach Coaching, von 27%. Dies bedeutet, die Führungskraft war ihrem persönlichen Führungsideal wesentlich näher gekommen.

Unser Standortcoaching führte empirisch zu zwei Hauptausrichtungen: Die eine Gruppe der Coachees unternahm eine Repositionierung, mit welcher sich die

Abb. 1: Kompetenzzuwachs

Persönlicher Kompetenzzuwachs	
Individuelle Ebene	
1. Innere Balance	+ 34,7%
2. Beruflicher Flow	
3. Differenzierungsvermögen	
4. Authentizität	
5. Selbstreflexion	
Soziale Ebene	
1. Empathie bei sich und anderen	+ 15,4%
2. Selbstmarketing	
3. Umwelтанpassung	
4. Empowerment	
5. Networking	
Funktionale Ebene	
1. Zielfokus	+ 27,7%
2. Stärkeneinsatz	
3. Direktives Vorgehen	
4. Effizienz	
5. Strukturiertes Vorgehen	

Der Kompetenzzuwachs des Coachee, gemessen am individuellen Benchmark der «erfolgreichen Führungskraft».

Führungskräfte wieder auf einem früher positiv erlebten Niveau beruflicher Zufriedenheit stabilisierte. Die andere Gruppe fokussierte auf eine funktionale Neuausrichtung, bei der das Coaching nachweisliche Langzeitwirkung in der beruflichen Selbstentwicklung initialisiert hat. Die Effizienz des Coachings lässt sich auf drei Ebenen nachweisen (vgl. Abb. 1):

- 1 der individuellen Ebene als Auseinandersetzung der Führungskraft mit sich selbst,

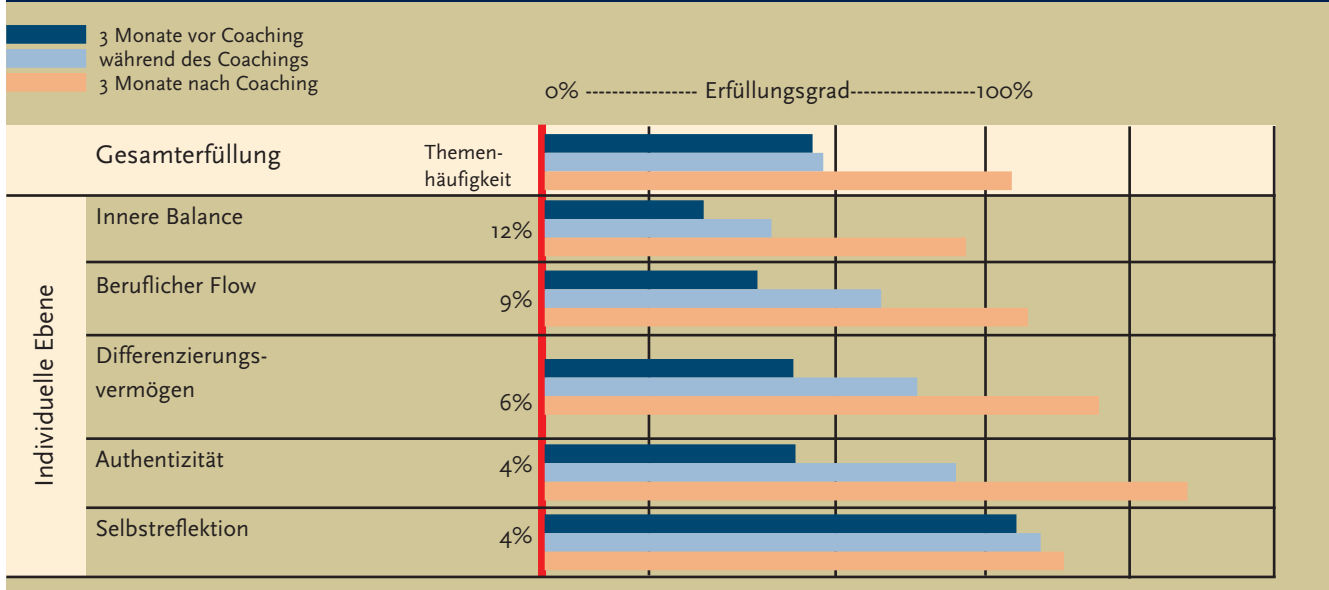
- 2 der sozialen Ebene als Interaktion mit berufsrelevanten Personen und dem Coach sowie
- 3 der funktionalen Ebene als Strukturierung und Zielfokus bezüglich der Erfordernisse einer neuen Aufgabe

Erstaunlicherweise nehmen die Führungskräfte während ihres Coachings im Vergleich zu drei Monaten vorher noch kaum positive Veränderungen wahr. Drei Monate später kommt es dann zu einer markant positiven Entwicklung in der Gesamtbetrachtung. Dies deutet darauf hin, dass Coaching erst «nachverdaut» werden muss, bevor sich positive Folgen zeigen. Im laufenden Prozess darf mit Verunsicherungen gerechnet werden. Da unser Coaching einer Theorie der Selbstorganisation folgt [Schiepek 1999], interpretieren wir dieses Ergebnis als zunächst destabilisierenden «Musterwechsel» im Verhalten.

Auf der ersten Ebene, der Selbstreflexion, ist bei allen Coachingthemen ein ständiger und ermutigender Verbesserungsschub zu verzeichnen (vgl. Abb. 2). Dies bestätigt, dass Standortcoaching die innere Balance und das Differenzierungsvermögen kontinuierlich steigert.

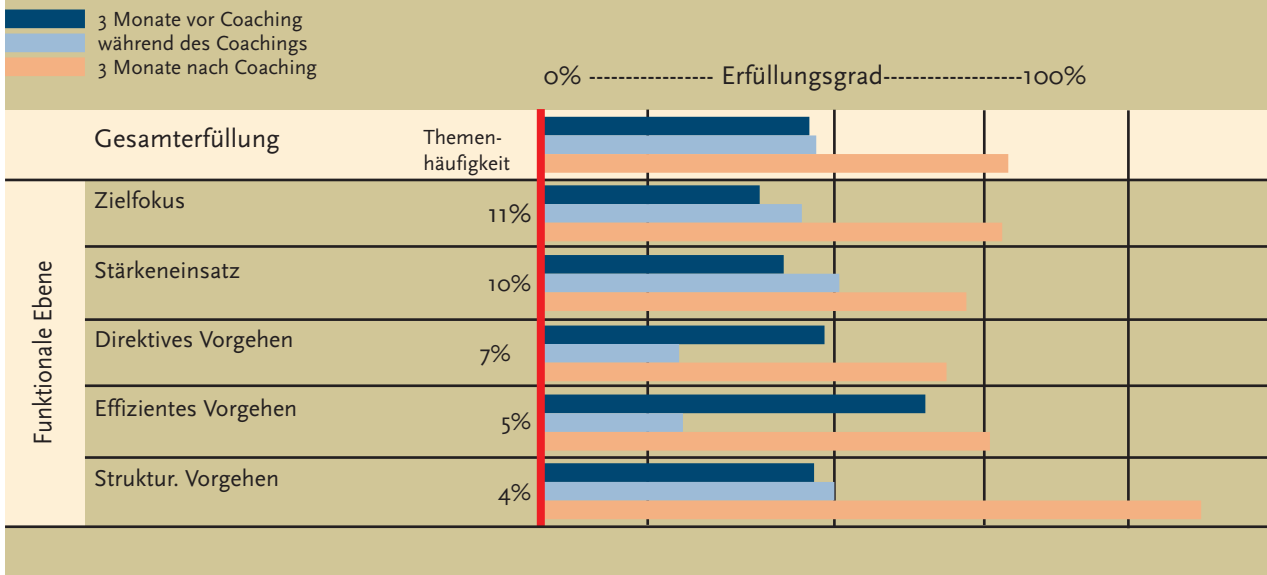
Verunsicherungen auf der zweiten Ebene, der sozialen Interaktion, wurden gemessen als Einbruch in der Selbsteinschätzung zu wichtigen beruflichen Aspekten, während das Coaching stattfand. Die Einbrüche beziehen sich vor allem auf gegenseitige Empathie, eigenes Empowerment und Networking. Eine adäquate Einschätzung für die zwischenmenschlichen Interaktionen scheint «auf-

Abb. 2: Coaching auf individueller Ebene



Auf der individuellen Ebene ist eine Verbesserung der Selbstwahrnehmung auf allen fünf Themenclustern zu verzeichnen.

Abb. 3: Coaching auf funktionaler Ebene



Bezüglich direktem und strukturiertem Vorgehen ergeben sich während des Coachings typische Einbrüche auf Grund verstärkter Selbstreflexion.

geweicht» zu werden, und die Führungskraft will sich im Sozialverhalten neu ausrichten. Auf der dritten, der funktionalen Ebene treten Verunsicherungen bezüglich eigener Direktive und Effizienz auf: Die Dinge können nicht mehr auf gewohnte Art und Weise erledigt werden, und man fühlt sich deshalb sogar weniger kompetent als vor dem Coaching (vgl. Abb. 3).

Drei Monate nach dem Coaching haben sich die Verunsicherungen auf funktionaler und sozialer Ebene aufgelöst, und die Führungskräfte beurteilen sich selbst markant positiver als vorher. Benchmark für unsere Messung war immer die von den Befragten selbst definierte «erfolgreiche Führungskraft». Wir benutzten diese selbstgenerierten assoziativen Beschreibungen als Wegweiser für Veränderungserfolg: Positive Veränderung spürt die Führungskraft nur, wenn sie sich in Richtung eines persönlichen Führungsideals bewegt und im Coachingverlauf den «Unterschied, der den Unterschied macht» [Bateson, 1981] wahrnehmen kann. Eine Umwelтанpassung der Führungskräfte verringert sich durch Coaching. Wir werten es als logische Folge, dass die Befragten sich markant authentischer, innerlich ausbalancierter und beruflich im Flow beschreiben. Einige meinten: «Ich kann mir wieder ins Gesicht sehen.»

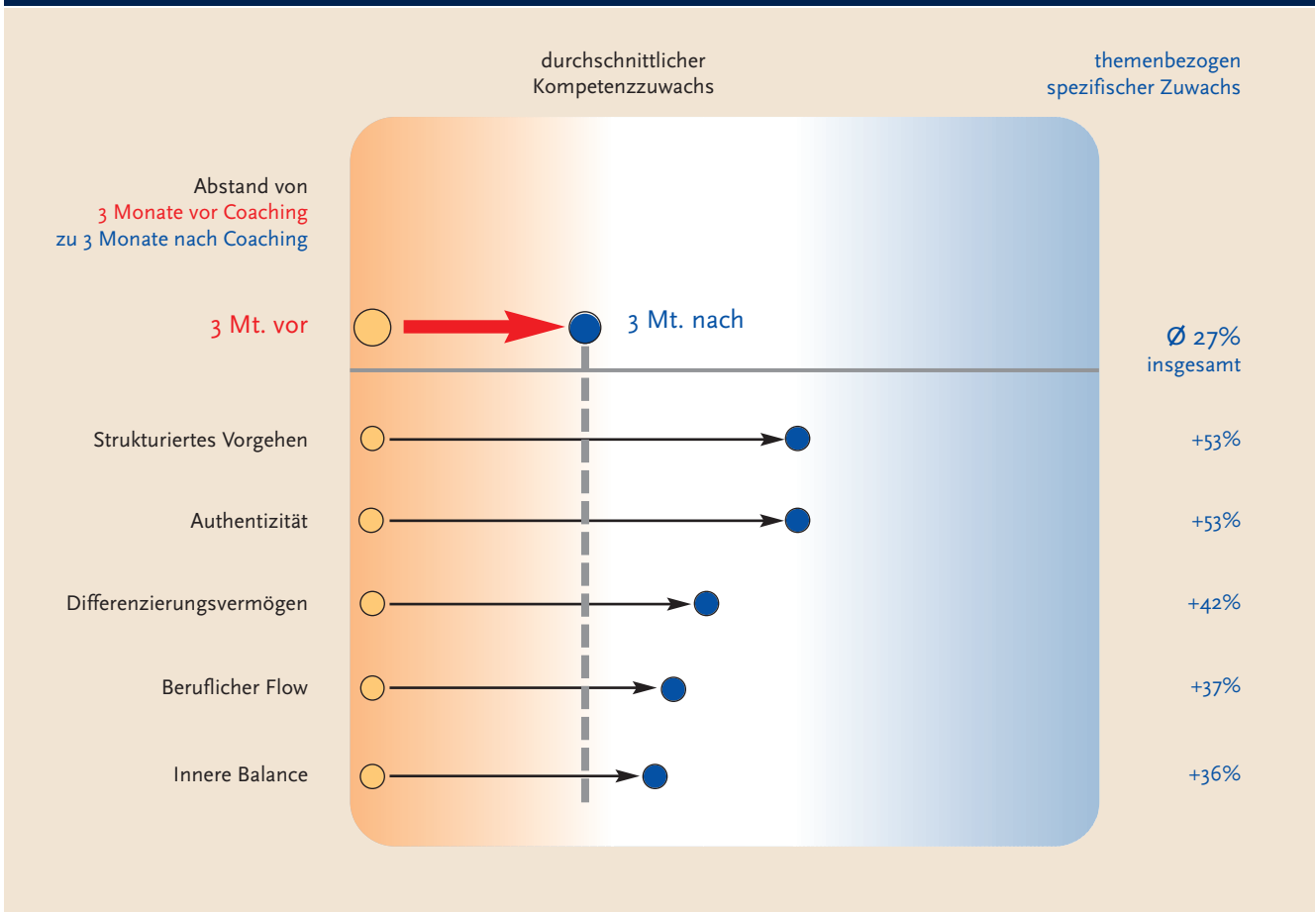
Nach kurzer Frist stellt sich bei fünf Themen eine markante Steigerung in der eigenen Kompetenzwahrnehmung ein. Nur drei Monate nach dem Coaching nahmen die Coachees sich deutlich strukturierter in ihrem Vorgehen wahr (vgl. Abb. 4). Dies betrifft die funktionale Ebene, wo kurz-

fristig die höchste positive Veränderung zu verzeichnen war. Nachvollziehbar ist, dass die anderen kurzfristig sensitiven Themen sich auf die individuelle Ebene beziehen. Nach kurzer Zeit spürt der Coachee die markanten Veränderungen erst in sich selbst. Sie haben sich noch nicht so weit gesetzt, dass Aussenwirkung sichtbar wird.

Wir untersuchten auch, welche Themen mittelfristig coachingsensitiv waren. Dies bedeutet, dass sich ausgehend von der Beurteilung 3 Monate nach dem Coaching bis zum Befragungszeitpunkt «momentan im Beruf» (durchschnittlich etwa ein Jahr nach dem Coaching) nochmals markante Veränderungen ergaben (vgl. Abb. 5). Mittelfristig sensitiv zeigten sich nun Themen auf allen drei Veränderungsebenen. Das Coaching dient offensichtlich dazu, eigene Stärken gezielter einzusetzen und sich besser zu vermarkten. Das Differenzierungsvermögen nahm nochmals zu. Hier zeigt sich, dass Führungskräfte sich selbst weiterentwickeln, wenn erst einmal der Grundstein gelegt ist. Insofern kann Coaching dazu dienen, so genannte Metaskills (in diesem Fall die differenzierte Betrachtungsweise) zu erlernen, welche es erleichtern, konkrete Problemlösungen eigenständig anzugehen. Zielfokus und das Networking der Coachees verbessern sich ebenfalls erst in der Mittelfrist. Unsere Forschungsfragen lassen sich heute klar beantworten:

- Der konkrete Verhaltensnutzen von Coaching bei Managern lässt sich sowohl quantitativ nachweisen als auch qualitativ differenziert beschreiben.

Abb. 4: Kurzzeit-Coachingerfolg



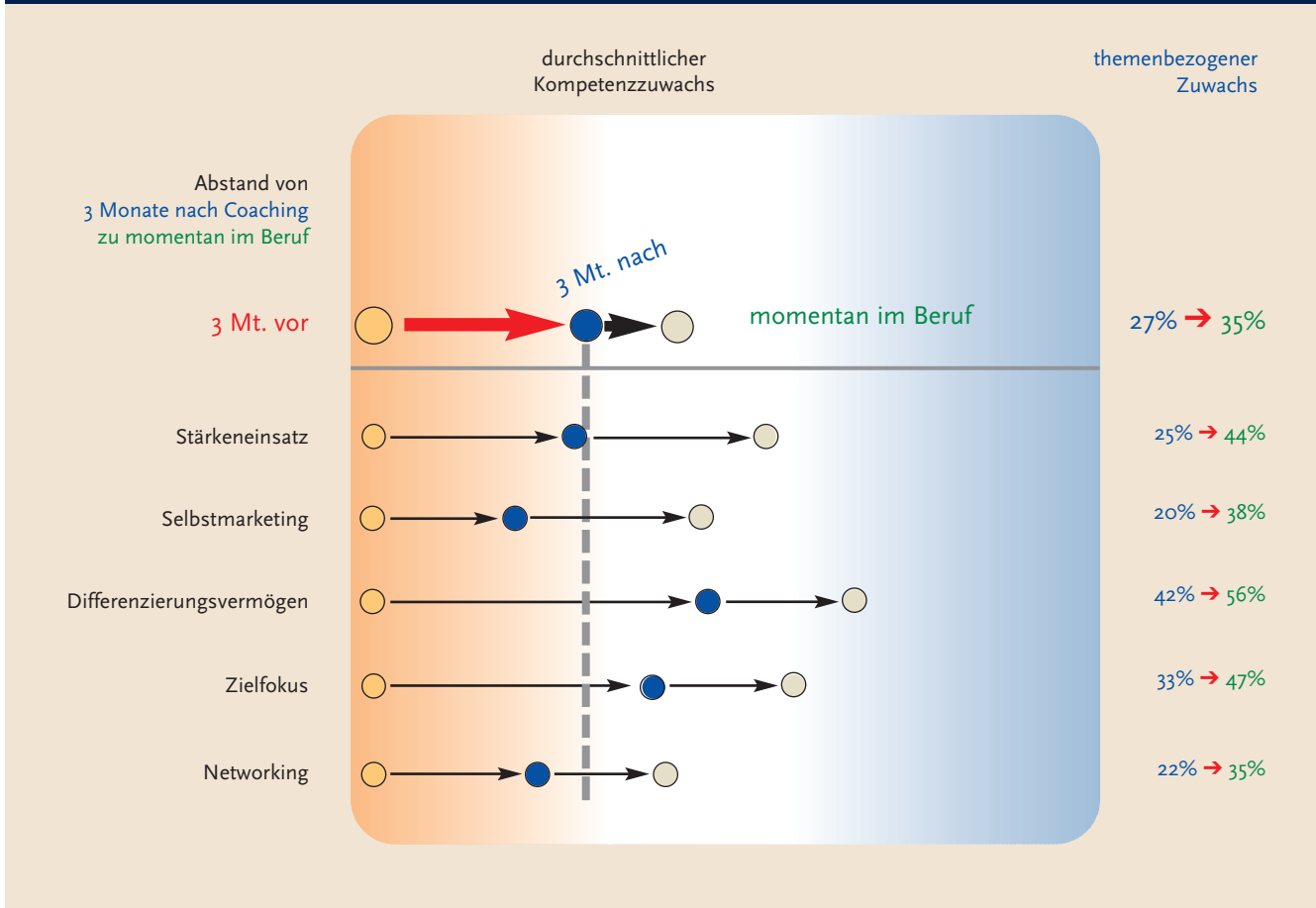
Drei Monate nach dem Coaching zeigen sich fünf Themenfelder kurzzeitig besonders sensitiv, das heisst veränderungsrelevant in positiver Richtung.

- ▶ Nach vier strukturierten Coachings zeigt sich bereits deutlich messbarer Erfolg, es bestehen keine Unterschiede zwischen Frauen und Männern.
- ▶ Der grösste Nutzen für die Coachees selbst liegt in der Klärung funktionaler Fragen und effizienterer Auseinandersetzung mit sich selbst.
- ▶ In unserer Erfolgsmessung verglichen die Kunden den realen Coach auch mit ihren Idealvorstellungen. Wir können klare Aussagen zu Ist- und Soll-Profil eines guten Corporate Coach machen.
- ▶ als mündiger Partner behandelt werden,
- ▶ seine Erfahrung während des Lernprozesses aktiv einbringen und nicht zuletzt
- ▶ reale, eigene Probleme lösen.

Nimmt man solche Erkenntnisse [Knowles 1990] ernst, lässt sich feststellen, dass Corporate Coaching dem Coachee erwachsenengerecht begegnet. Viele firmenintern oder extern angebotenen Managementtrainings erfüllen diese Kriterien heute höchstens teilweise. Und wo Erwachsene nicht situationsgerecht lernen, bleibt der Kompetenzzuwachs auf der Strecke. Wir sehen im derzeitigen Wirtschaftsumfeld eine Trendwende im Management Development kommen. Firmen werden zukünftig

Professionelles Coaching weist auch aus einem weiteren, meist wenig beachteten Grund ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis auf. Es erfüllt als Methode alle Anforderungen an wirkungsvolles Lernen erwachsener Menschen. Der Erwachsene will nämlich

- ▶ wissen, warum er etwas lernen oder verändern muss,
- ▶ aus freiem Willen und Überzeugung lernen,
- ▶ gezielt in individuelles Problemlösungscoaching ihrer Führungskräfte investieren,
- ▶ weniger Ressourcen für unspezifische Managementtrainings bereitstellen,

Abb. 5: Langfrist-Coachingerfolg

Bei fünf Themenfeldern ergab sich überraschenderweise erst in der Mittelfrist, etwa ein Jahr nach dem Coaching, ein deutlicher positiver Entwicklungssprung.

- ▶ Corporate Coaches bezüglich Leistungsausweis genau unter die Lupe nehmen,
- ▶ Zielfokus und Resultat ihrer Investition in den Kompetenzzuwachs messen.

Summary

Corporate Coaching ist ein ebenso effizienter wie effektiver Approach für das Management Development, weil es massgeschneidert ist und zentrale Kriterien erwachsenengerechter Entwicklung berücksichtigt. Professionelle Corporate Coaches werden dabei gesicherte Methoden lösungsorientierter Kurzzeitintervention anwenden. Der Kompetenzzuwachs von Führungskräften durch Coaching lässt sich mit innovativen Evaluationsmethoden messen und auch interindividuell vergleichbar machen. Positive Veränderungen in der Selbstwahrnehmung ergeben sich bei Führungskräften auf individueller, auf sozialer und auch auf funktionaler Ebene.

Literatur

Bateson, G. (1981): *Ökologie des Geistes*, Suhrkamp, Frankfurt.

Dejong, P.; Kim Berg, I. (2001): *Lösungen (er)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurzzeittherapie*. Verlag modernes lernen, Dortmund.

Flaherty, J. (1999): *Coaching. Evoking Excellence in Others*. Butterworth-Heinemann, Boston.

Jackson, P.; McKergow, M. (2002): *The Solution Focus. The simple way to positive change*. Nicholas Brealey Publishing, London.

Knowles, M. (1990): *The Adult Learner*. Gulf Publishing Company, Houston.

Looss, W. (1997): *Unter vier Augen: Coaching für Manager*. Verlag moderne Industrie, Landsberg.

Schiepek, G.: *Selbstorganisation in psychischen und sozialen Prozessen*. In: Mainzer, K. (1999): *Komplexe Systeme in Natur und Gesellschaft. Komplexitätsforschung in Deutschland auf dem Weg ins nächste Jahrhundert*. Springer, Berlin.