



Impressum

Verantwortlich im Sinne des Presserechts und des Telemediengesetzes:

Christopher Rauen GmbH
Rosenstraße 21
49424 Goldenstedt
Deutschland
Tel.: +49 4441 7818
Fax: +49 4441 7830
E-Mail: info@rauen.de
Internet: www.rauen.de

Vertretungsberechtigter Geschäftsführer:
Christopher Rauen
Registergericht: Amtsgericht Oldenburg
Registernummer: HRB 112101
USt-IdNr.: DE232403504

Inhaltlich Verantwortlicher für journalistisch-redaktionell gestaltete Angebote gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Christopher Rauen (cr) (Anschrift wie oben).

Inhaltlich Verantwortlicher für die Nachrichtenredaktion: Thomas Webers (tw) (Anschrift wie oben)
E-Mail: thomas.webers@rauen.de

www.coaching-report.de

Fakten, News und Hintergrundinformationen

www.coach-agentur.de

Die RAUEN-Coach-Agentur

www.coaching-magazin.de

Das moderne Magazin für die Coaching-Branche

www.coaching-videos.de

Das Coaching-Videoportal

www.coaching-lexikon.de

Freies Fachbegriffe-Lexikon

www.coach-kalender.de

Der Coaching-Veranstaltungskalender

www.coaching-literatur.de

Bücher und Literatur zum Coaching

www.coaching-tools.de

Methoden und Modelle für den Coach

www.coach-datenbank.de

Die Datenbank der Top-Coachs

www.coach-profile.de

Coachs mit professioneller Ausbildung

www.coaching-index.de

Coaching-Ausbildungs-Datenbank

www.coaching-anfragen.de

Ausschreibungen für Coachs und Ausbildungen

www.coaching-board.de

Das Diskussionsforum zum Thema Coaching

Der Coaching-Newsletter hat die
ISSN 1618-7725 (E-Mail-Ausgabe)
ISSN 1618-7733 (Archivausgabe)

Inhalt

1. Das Coaching-Index-Qualitätsmodell
2. Coaching-Tools II
3. Coaching-Veranstaltung der Stadt Offenbach
4. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)
5. Rezensionen von Coaching-Büchern
6. Coaching-News
7. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen
8. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Dieser Newsletter geht an 26.101 Empfänger.

1. Das Coaching-Index-Qualitätsmodell

von Christopher Rauen

Der deutschsprachige Coaching-Weiterbildungsmarkt ist in den letzten Jahren deutlich expandiert und bietet eine schwer überschaubare Fülle unterschiedlicher Angebote. Vielen Interessenten fällt es schwer, das passende Angebot zu finden oder sich in der Vielzahl der Anbieter zu entscheiden. Zwar gibt es eine Menge unterschiedliche Zertifikate, die von verschiedenen Verbänden und nahezu jedem Anbieter ausgestellt werden – ein wissenschaftlichen Kriterien genügendes System zur Messung der Qualität von Coaching-Weiterbildungen fehlte jedoch bisher. Im Rahmen meiner Dissertation über Qualitätsstandards von Coaching-Weiterbildungen habe ich daher das Coaching-Index-Qualitätsmodell entwickelt, das seriöse und inhaltlich relevante Aussagen erlaubt, die darüber hinaus statistisch abgesichert sind. Im folgenden soll das Qualitätsmodell vorgestellt werden.

Im Gegensatz zu physikalischen Gütern ist die Qualität von Weiterbildungen nicht ohne weiteres definierbar. Hier gibt es keine Einheiten von Millimeter, Gramm oder Kubikzentimeter, die relativ genau messbar sind. Zwar wird immer wieder über Qualität bzw. Qualitätsmanagement gesprochen, was sich letztlich jedoch hinter dem Begriff der Qualität verbirgt, erweist sich bei genauerer Betrachtung überwiegend als unklar. Bei einem vergleichsweise einfachen physikalischen Objekt – z.B. einer Schraube – lässt sich die Qualität einfach definieren. Je näher die Schraube an den Vorgaben einer technischen Spezifikation liegt (z.B. ihre genaue Größe, Gewicht, Materialzusammensetzung), desto höherwertig ist ihre Qualität. Die Spezifikation wiederum setzt sich zusammen aus den gewünschten Produkteigenschaften. Eine Schraube, die z.B. Salzwasserkontakt hat, sollte aus anderem Material bestehen als eine Schraube, die große Hitzebeständigkeit aufweisen soll.

Überträgt man diese Gedanken auf den Bereich von Coaching-Weiterbildungen, bedeutet dies, dass man zunächst klären muss, was genau überhaupt als qualitätsbestimmend anzusehen ist; und weiterhin benötigt man ein Messverfahren, das in der Lage ist, diese qualitätsbestimmenden Faktoren zuverlässig zu erfassen. Und schließlich sollte dieses Messverfahren – wenn am Markt zu irgendeiner Orientierung taugen sollte – Vergleiche zulassen, die eine Einschätzung der am Markt vorhandenen Coaching-Weiterbildungen ermöglichen.

Um ein derartiges Verfahren zu entwickeln, das sowohl qualitativ als auch quantitativ abgesichert die Qualität von Coaching-Weiterbildungen erfassen kann, wurden von mir mehrere Untersuchungen durchgeführt. Ziel der Untersuchungen war es, die für Coaching-Weiterbildungen tatsächlich relevanten Qualitätsdimensionen zu identifizieren und ein inhaltlich relevantes und statistisch abgesichertes Messverfahren zu entwickeln, welches die Güte von Coaching-Weiterbildungen zuverlässig erfasst.

Ferner sollte das Modell Hinweise geben, wie sich Coaching-Weiterbildungen in qualitativer Hinsicht unterscheiden und mit welchen Maßnahmen sich die Qualität von Coaching-Weiterbildungen effektiv steigern lässt, damit den Coaching-Weiterbildungsanbietern ein Instrument zur systematischen Optimierung ihrer Weiterbildung gegeben werden kann.

Kritik an bestehenden Verfahren

Leider sind bisher am Markt vorhandene Verfahren oft von Einzelinteressen geleitet und ihre Entstehung entzieht sich jeglicher Überprüfung auf inhaltliche und formale Plausibilität. Dies gilt z.B. häufig für Modelle, die mit Zertifizierungsstufen o.ä. arbeiten oder bei denen wenige Experten die Beurteilung vornehmen. Die inhaltliche Ausprägung der Stufen und deren Unterschiede leiten sich dabei letztlich meist aus willkürlichen Annahmen ab, die primär Lobbyinteressen widerspiegeln. Aussagekraft und Vergleichbarkeit, Reliabilität, Validität und Objektivität und der tatsächliche Nutzen sind oftmals fragwürdig.

Ein weiterer gängiger Fehler bestehender Zertifizierungsverfahren ist, dass diese keine Rücksicht auf individuelle Unterschiede nehmen, z.B. im konzeptionellen Ablauf einer Coaching-Weiterbildung, sondern stattdessen durch inhaltliche Normierungen und vorgegebene Standards Qualität suggerieren wollen. Dies wird oftmals mit dem Hinweis

auf den "Bologna-Prozess" zu begründen versucht, was jedoch keine Begründung ist. Es handelt sich hierbei um einen politischen und keinen wissenschaftlichen Ansatz, der formal-reduktionistisch orientiert ist. In solchen Normierungsprozessen geht jedoch meist genau das verloren, was in Weiterbildungen als inhaltlich wertvoll angesehen werden kann. Im Endergebnis wird eine Scheinqualität produziert und ausgewiesen, die eine willkürliche Form von Qualität beschreibt, faktisch aber ihrer inhaltlichen Aussage beraubt wurde und keine Akzeptanz im Markt findet.

Fast alle Zertifizierungsverfahren fokussieren zudem einseitig auf die Ergebnisqualität, d.h. auf die Fähigkeiten und Eigenschaften der Absolventen. Solche Fähigkeits-Eigenschaftsmodelle entsprechen dem wissenschaftlichen Stand der 60er Jahre und können als antiquiert betrachtet werden. Derartige Kompetenzmodelle sind für die Beurteilung einer Coaching-Weiterbildung schlichtweg ungenügend. Selbst wenn eine Weiterbildung durchgängig hervorragende Absolventen vorweisen kann, belegt dies nicht zwingend die Güte der Weiterbildung. Es wäre z.B. auch denkbar, dass die Absolventen bereits vor der Weiterbildung hochkompetent waren.

Entscheidend für die Güte einer Weiterbildung ist vielmehr, wie und in welcher Weise dort Befähigung ermöglicht wird (ansonsten zertifiziert man Auswahlprozesse – auch ein wichtiges Themenfeld, aber nicht der Kern von Weiterbildung). Kurzum: Bei Weiterbildungen müssen daher auch Aspekte von Struktur- und Prozessqualität erfasst werden – dies belegen auch die wissenschaftlichen Untersuchungen zur Qualität von Coachings von Heß & Roth (2000), Schmidt (2003) und Jansen, Mäthner & Bachmann (2004) (siehe www.coaching-literatur.de).

Ablauf der Coaching-Index-Untersuchungen

Ausgehend von einer zweijährigen Literaturrecherche in den Jahren 2003–2004 (bzgl. Coaching-Wirksamkeitsforschung, Qualitätsmanagement in der Weiterbildung, Qualitätsstandards in der Psychotherapieausbildung und Qualitätsstandards in der Supervisionsausbildung) konnten 326 potenzielle Qualitätskriterien identifiziert werden.

Über eine Befragung von 72 Coaching-Experten (Frühjahr bis Herbst 2005) wurden diese 326 potenziellen Qualitätskriterien um weitere, den Experten wichtig erscheinende Aspekte ergänzt und sämtliche Kriterien hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit bewertet. Anschließend wurden alle irrelevanten Qualitätskriterien ausgefiltert und dieses Vorgehen mittels einer Effektgrößenanalyse abgesichert und bestätigt.

In einer weiteren, vollständig offenen Befragung mit zehn Coaching-Experten wurden zudem weitere potenzielle Qualitätskriterien ungestützt abgefragt und bewertet. Zielsetzung dieser Befragung war es, keine relevanten Qualitätskriterien zu übersehen und die bisherigen Ergebnisse zu überprüfen. Als Ergebnis dieser Befragungen konnten die vorhandenen Kriterien abermals ergänzt und bzgl. ihrer Bedeutsamkeit bewertet werden. Auf der Basis dieser Angaben konnte ein Fragebogen für die folgende Hauptuntersuchung konstruiert werden, der die 158 bedeutendsten Qualitätskriterien umfasste.

In der Hauptuntersuchung wurden im Zeitraum von Oktober 2005 bis Juli 2006 insgesamt 975 Teilnehmer von Coaching-Weiterbildungen sowie 87 Dozenten per Fragebogen (Papier- und Onlineversion) anonym befragt. Die Teilnehmer und Dozenten wurden über zahlreiche Medien und Berufsverbände informiert. Zudem haben sich 43 Coaching-Weiterbildungsanbieter im Direktkontakt bereit erklärt, ihren Teilnehmern den Fragebogen in einer Printversion auszuhändigen. Unter Be-

rücksichtigung der Verschiedenheit und der Reichweite der Informationskanäle kann davon ausgegangen werden, dass ein überwiegender Teil des Marktes über die Untersuchung informiert war. Die Stichprobe kann somit als repräsentativ angesehen werden, zumal sie insgesamt die Angaben von über 180 Coaching-Weiterbildungsanbietern umfasst – bei einem Gesamtmarkt von ca. 300 Anbietern.

Den Ausbildungsanbietern war es durch die offene Form der Befragung nicht möglich, unliebsames Feedback zu unterdrücken.

Ergebnisse

Mit den in der Hauptuntersuchung gewonnenen Daten – insgesamt über 170.000 Einzelantworten – wurde eine explorative Faktorenanalyse gerechnet. Dabei handelt es sich um ein statistisches Verfahren, das die Auswertung auch großer Datenmengen ermöglicht und mit dem einzelne Bewertungskriterien zu

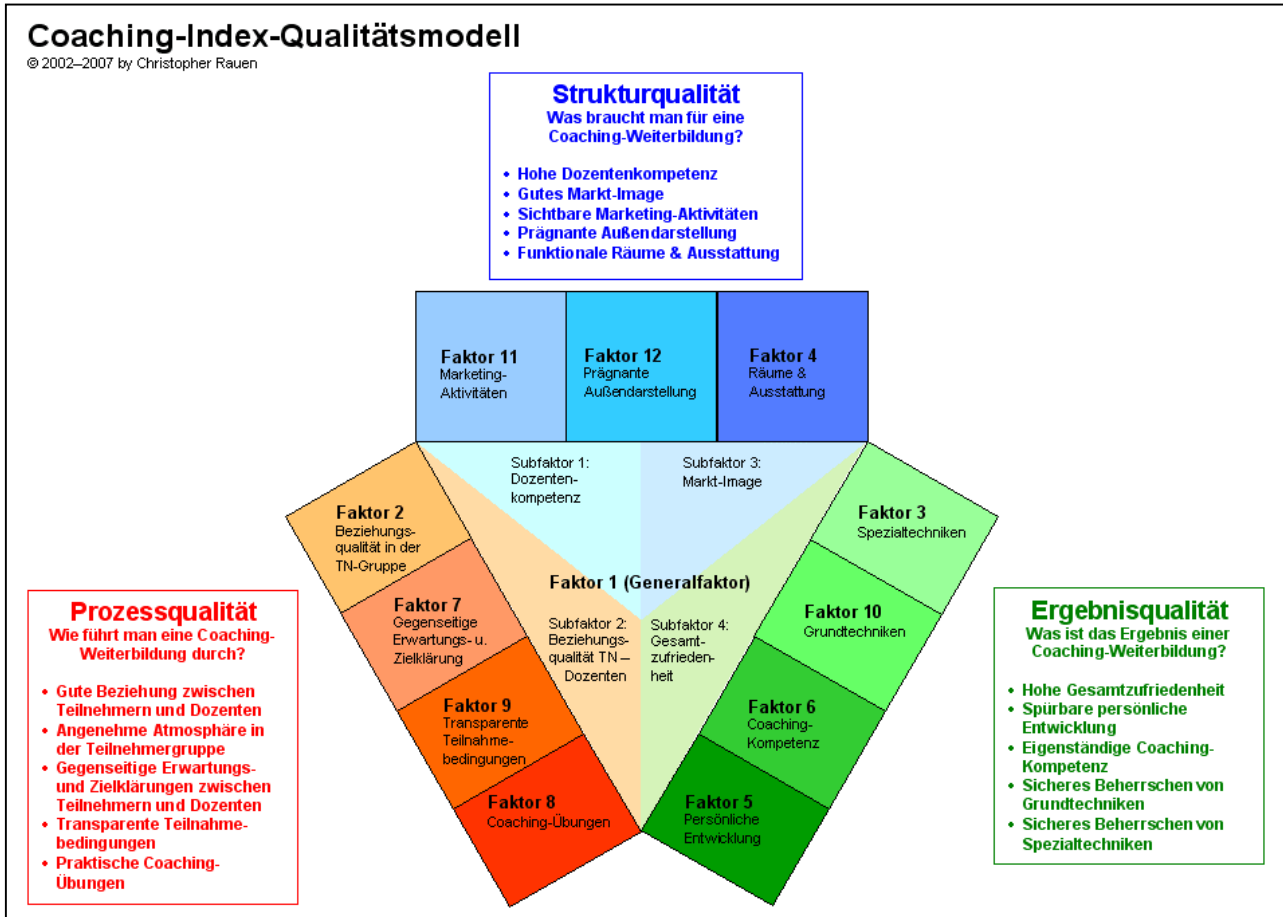
Faktoren zusammengestellt werden können. Mit Hilfe des Varimax-Rotationsverfahrens wurden die Faktoren dabei so konstruiert, dass sie statistisch weitgehend unabhängig voneinander sind. Jeder Faktor besitzt somit einen eigenständigen Informationsgehalt. D.h. das aus der Ausprägung eines bestimmten Faktors kann nicht automatisch auf die Ausprägung eines anderen Faktors geschlossen werden.

Als Ergebnis der Faktorenanalyse mit Varimax-Rotation konnten 12 Faktoren identifiziert werden, die über 50% der Datenvarianz aufklären und mit denen die Qualität von Coaching-Weiterbildungen beschrieben werden kann. Der erste Faktor (Generalfaktor) wurde in vier Subfaktoren zerlegt, um eine bessere inhaltliche Interpretation zu gewährleisten. Die weiteren elf Faktoren konnten erhalten bleiben. Auf diese Weise ergaben sich 15 Faktoren, die klar den Qualitätsdimensio-

nen der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität zugeordnet werden konnten (siehe Abbildung). Damit bestätigte sich auch die Annahme, dass zur Beurteilung der Qualität von Coaching-Weiterbildungen die Ergebnisqualität nicht ausreicht.

Das mit Hilfe der explorativen Faktorenanalyse entwickelte Coaching-Index-Modell zeigt, dass Qualität im Verständnis der Teilnehmer aus unterschiedlichen Faktoren besteht, die unabhängig voneinander sind. Ein hoher Faktorwert bedeutet also nicht automatisch auch ein gutes Abschneiden in den anderen Faktoren, so dass sehr spezifische Profilbildungen möglich sind.

Dieses Modell bleibt auch dann stabil, wenn man die Einschätzungen der Ausbildungsanbieter mit einbezieht. Die Vorstellung über das, was in dem Modell für die Qualität als bedeutsam angesehen wird, ist somit zum einen differenziert ausgeprägt und zum anderen gibt es keine



Hinweise darauf, dass Ausbilder Qualität anders verstehen als die Teilnehmer. Stattdessen scheint es eine große Übereinstimmung über die Faktoren zu geben, welche die Qualität einer Coaching-Weiterbildung bestimmen.

Darüber hinaus sind die Reliabilitätswerte für die einzelnen Faktoren überwiegend gut bis sehr gut, was eine entsprechend zuverlässige Messung ermöglicht (im Gegensatz zu anderen Verfahren, die z.B. "Tagessform" messen).

Validierung

Um die Ergebnisse der Faktorenanalyse zu überprüfen, wurden vom Oktober 2006 bis Juni 2007 vier Coaching-Weiterbildungsgruppen mit insgesamt 42 Personen befragt. Die Gruppen bestanden aus Personen, die am Ende ihrer Coaching-Weiterbildung standen und zuvor an keiner Befragung im Rahmen der vorigen Untersuchungen teilgenommen hatten. Die Personen wurden offen befragt, woran sie als Teilnehmer einer Coaching-Weiterbildung erkennen, welche Qualität diese hat und woran konkret sich die Qualität erkennen lässt. Im Ergebnis konnten alle Qualitätsfaktoren des

Coaching-Index-Modells bestätigt werden.

Fazit

Mit dem Coaching-Index-Qualitätsmodell liegt nun ein Messverfahren vor, welches nach wissenschaftlichen Prinzipien entwickelt wurde. Die Faktoren, die die Qualität bestimmen, wurden nicht allein durch Experten- oder Einzelmeinungen geschaffen, sondern basieren auf der empirischen Basis der Angaben von 975 Teilnehmern von Coaching-Weiterbildungen und 187 Ausbildungsanbietern. D.h. das Verfahren erfasst, was der gesamte Markt und nicht einzelne Interessengruppen als qualitätsrelevant erachten.

Durch die breite Datenbasis liegen Benchmarkdaten vor, die den Ausbildungsanbietern nun eine direkte Rückmeldung darüber ermöglichen, wo sie im Markt stehen. Durch die Gewichtung der Faktoren ist es ferner möglich, Ausbildungsanbietern ein gezieltes Controlling-Instrument an die Hand zu geben, das ihnen zeigt, in welchem Bereich Qualitätsverbesserungen die größte Hebelwirkung entfalten. Denn nicht jede Qualitätsverbesserung wird auch

notwendigerweise als solche wahrgenommen. Das Coaching-Index-Modell zeigt, an welcher Stelle Qualität tatsächlich spürbar wahrgenommen wird und ggf. verbessert werden kann. Somit eröffnet sich für die Interessenten die Möglichkeit, gezielt die Ausbildungen ausfindig zu machen, die ihren Qualitätsansprüchen am ehesten gerecht werden.

Die Vorteile des Coaching-Index-Qualitätsmodells im Überblick:

- Inhaltlich und statistisch abgesichert
- Konstruktion der Faktoren gemäß Sparsamkeitsprinzip
- Benchmarkdaten für den deutschsprachigen Markt vorhanden
- Geeignet zur Evaluation und zum Bildungs-Controlling
- Individuelle Profilbildung möglich

Im nächsten Coaching-Newsletter werden die einzelnen Qualitätsfaktoren und weitere Details des Coaching-Index-Modells detailliert vorgestellt.

Personen, die eine Coaching-Ausbildung absolviert haben und diese bewerten möchten, können bereits jetzt via Online-Fragebogen ihre Bewertung gemäß dem Coaching-Index-Modell unter folgender Adresse abgeben:

<http://www.coaching-index.de/fragebogen>

2. Coaching-Tools II

Eine Disziplin wie das Coaching benötigt für ihre Professionalisierung auch – selbstverständlich nicht ausschließlich – ein möglichst differenziertes Instrumentarium, das ideologiefrei konkrete Handlungsmöglichkeiten im Coaching eröffnet. Dabei

ist natürlich der Hinweis entscheidend, dass es ohne Zweifel nicht die Tools alleine sind, die die Güte des Coaching-Prozesses bestimmen. Hier sind der Coach und seine Haltung im Mittelpunkt einer systemischen Interaktion vieler Variablen zu

sehen. In diesem Sinne bilden methodisches Wissen und Können eine, aber nicht die einzige notwendige Voraussetzung für ein gutes Coaching.

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

Drei Jahre nach Erscheinen des Buches "Coaching-Tools" erscheint nun in den nächsten Tagen die Fortsetzung "Coaching-Tools II": Abermals präsentieren erfahrene Coaches auf 348 Seiten über 50 Interventionstechniken aus unterschiedlichen Denkschulen. Der Leser hat so die Möglichkeit, an einem ganzen Spektrum von Vorgehensweisen teilhaben zu können. Die einzelnen Tools sind dabei den Phasen eines Coaching-Prozesse zugeordnet: Kontakt, Zielklärung, Analyse, Veränderung und Zielerreichung. Einen schnellen Zugriff auf das passende Tool verschafft eine nach Anlässen sortierte Übersicht. Bis Ende Okto-

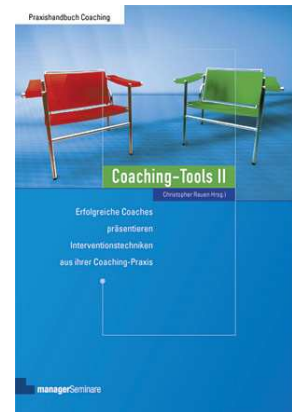
ber 2007 gilt noch das Subskriptionsangebot von 44,90 Euro, danach kostet das Buch 49,90 Euro.

Die Daten zum Buch:

Christopher Rauen (Hrsg.).
Coaching-Tools II.
Erfolgreiche Coaches präsentieren Interventionstechniken aus ihrer Coaching-Praxis.
Bonn: Managerseminare.
352 S., 49,90 Euro
ISBN: 3936075654

Bestellmöglichkeit zum Subskriptionspreis:

<http://www.trainerbuch.de/train/2001/tn/detail.html?urlID=tb-6803>



Alle weiteren Informationen samt eines frei downloadbaren Coaching-Tools finden Sie unter <http://www.coaching-tools.de>

3. Coaching-Veranstaltung der Stadt Offenbach

Am Donnerstag, dem 25.10.2007 veranstaltet die Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung der Stadtverwaltung Offenbach a. M. zusammen mit externen Beraterinnen und Beratern sowie Unternehmen aus dem Rhein-Main-Gebiet einen Kongress zum Thema "Coaching-kompetenz Rhein Main – Coaching in Kommunen, Unternehmen und Banken".

Das Konzept wurde von Antje Boijens und Dr. Claudia Eilles-Matthiessen entwickelt und wird mit Referenten sowie Unternehmen aus dem Rhein-Main-Gebiet gemeinsam umgesetzt. Die Teilnehmer haben dabei die Möglichkeit, sich über die Coaching-Erfahrungen der anwesenden Unternehmen und Kommunen zu informieren. Daher richtet sich die Tagung insbesondere an HR-Mitarbeiter von Kommunen und Betrieben in der Region, die mehr

darüber erfahren möchten, was Coaching genau ist, welchen Nutzen es bringen kann und wie es sich in der Personalentwicklung einsetzen lässt.

Außerdem geht es um die Frage, mit welchen Kriterien sich aus den bald unübersichtlichen Angeboten von Coaches in der Rhein-Main-Region eine passende und sinnvolle Auswahl treffen lässt.

Weitere Informationen:
<http://www.offenbach.de/coaching>

4. Zeitschrift Organisationsberatung – Supervision – Coaching (OSC)

Die von Dr. Astrid Schreyögg herausgegebene Zeitschrift "Organisationsberatung - Supervision Coaching" (OSC) (VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden) hat in der neuesten Ausgabe 3/2007 den Themenschwerpunkt "Fehlerkultur".

Hauptbeiträge

Astrid Schreyögg: Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken

Der Beitrag thematisiert die Phänomene „Fehlerkultur“ und „Fehlermanagement“. Nach grundlegenden Fragestellungen aus pädagogischen, wirtschaftlichen und sonstigen Kontexten befasst sich die Autorin mit Fehlerkultur und Fehlermanagement in Hochsicherheitssystemen, dabei besonders in Kliniken. Zentrales Problem scheint hier das hierarchische Verständnis zu sein. Zum Abschluss werden Empfehlungen für die Personalentwicklung zur Etablierung einer angemessenen Fehlerkultur in Kliniken gegeben.

Wolfram Kölling: Die Kultur der scheinbaren Schamlosigkeit und ihre Bedeutung für eine Fehlerkultur

Der Autor beschreibt die Kultur der scheinbaren Schamlosigkeit und ihre Bedeutung für Organisationskulturen allgemein und speziell für eine Fehlerkultur. Er diskutiert die These eines neuen Sozialcharakters in der modernen Welt und setzt sich dann mit den Schwierigkeiten in der Pionierphase einer Organisation auseinander. Anschließend wird die Auswirkung einer scheinbaren Schamlosigkeit auf Organisationskulturen, im Besonderen auf die Fehlerkultur besprochen.

Günther Mohr: Systemdynamiken als anonyme Fehlerquellen

Problemlösedynamiken, Kommunikationsdynamiken und auch Erfolgsdynamiken stellen grundlegende Herausforderungen in Organisationen dar. Sie zu ignorieren, kann gravierende Verluste in ökonomischer Hinsicht und auch auf der menschlichen Ebene nach sich ziehen. Daher gilt es, die verschiedenen Dynamiken klar zu erfassen, präventiv im Auge zu behalten und wenn nötig ihnen gegenzusteuern.

Claire Buhl, Wolfgang L. Roth, Beate Dux: Selbstmanagement-Entwicklung durch Coaching? Eine Expertenbefragung über die Förderung von Selbstmanagement-Kompetenzen

Der vieldiskutierten Annahme, dass im Business-Coaching die Selbstmanagement-Kompetenz der Klienten gefördert wird, wurde mittels einer Expertenbefragung nachgegangen. In einer qualitativen Fragebogenstudie gaben 20 professionelle Coaches Auskunft zu ihrem Verständnis von Selbstmanagement, ihrem Vorgehen zur Förderung des Selbstmanagements ihrer Klienten und ihren Strategien zur Beurteilung des Erfolgs ihrer Interventionen. Zusätzlich benannten sie verschiedene Hindernisse, welche die Umsetzung verbesserter Selbstmanagement-Kompetenzen im Berufsalltag erschweren oder verhindern. Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Relevanz des Konzepts im Coaching-Kontext. Der Nutzen einer verstärkten Berücksichtigung von Selbstmanagement-Prozessen in der Coaching-Forschung, im Rahmen von Coaching-Ausbildungen und in der Coaching-Praxis wird diskutiert. Eine Orientierung an theoretischen Konzepten wird empfohlen.

Praxisberichte

Ingo Steinke: Die Entwicklung der Fehler- und Feedbackkultur durch Team-Coaching

Es kann Teams und Fachbereiche enorm entlasten und eine effiziente Zusammenarbeit befördern, über das Fehlermachen, über Feedback-Geben und -Empfangen gemeinsam nachzudenken, Verabredungen zu treffen, praktisch zu erproben und damit neue Formen einer Fehlerkultur bzw. Feedbackkultur zu etablieren. Dies funktioniert z.B. im Rahmen von Team-Coachings. Der Beitrag stellt die praktische Vorgehensweise bei der Entwicklung einer Fehler- und Feedbackkultur in Teams vor und soll dazu ermutigen, Mitarbeiter und Führungskräfte mit der Thematik nicht allein zu lassen, die vorgestellten Elemente selbst in Mitarbeiter- und Managemententwicklungs-, andere Unternehmensentwicklungsprogramme und eigene Teamworkshops zu integrieren oder eigene Formate für den Aufbau einer Fehler- und Feedbackkultur zu entwickeln.

Marita Bublitz: Coaching für das Führen von Trennungsgesprächen

Der Artikel beschreibt den Verlauf eines Coachings mit einer Führungskraft, die Trennungsgespräche durchführen soll. Ziel der Beratung ist es, den Klienten auf die Trennungsgespräche so vorzubereiten, dass er seine Rolle als Führungskraft annimmt und in der Lage ist, den Auftrag des Unternehmens professionell auszuführen. Darüber hinaus soll der Klient den eigenen Gestaltungsspielraum im Trennungsgespräch positiv für sich nutzen können. Schließlich wird der Klient aufgefordert, für die extreme Situation des Trennungsmanagements einen Maßnahmenplan zu erarbeiten, um das persönliche Wohlbefinden auf physischer und sozialer Ebene so-

wie die Leistungsfähigkeit des Klienten zu erhalten

Diskurs

Ferdinand Buer: Zehn Jahre Format und Verfahren in der Bezie-

hungsarbeit. Zur Rezeption einer bedeutsamen Unterscheidung

In diesem Artikel wird die Verbreitung der Unterscheidung zwischen „Format“ und „Verfahren“ während der letzten zehn Jahre in den Feldern Psychodrama, Supervision und

Coaching beschrieben. Darüber hinaus wird die Bedeutung für Professionalisierungsprozesse in der Beziehungsarbeit gezeigt.

Weitere Informationen zur Zeitschrift OSC finden Sie unter folgender Adresse:
<http://www.coaching-literatur.de/osc.htm>

Der VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage:
<http://www.vs-verlag.de>

Herausgeberin: Dr. Astrid Schreyögg
http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=14

Redaktion: Dr. Christoph J. Schmidt-Lellek
http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=167

5. Coaching-Rezensionen

**Heinzelmann, Sandra (2007).
Regie im eigenen Leben?! 7 Strategien für effektvolles Selbst-Coaching.
Paderborn: Junfermann.
ISBN: 978-3-87387-681-1
176 S.; 19,90 €**

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3873876817/cr>

Wenn eine TV-Journalistin, PR-Redakteurin und Pressesprecherin nach etlichen Jahren Berufspraxis Coach wird, dann hat sie etwas zu erzählen. Einerseits profitiert sie von ihrer bisherigen Profession und kann diese Erfahrungen, die Methoden und Konzepte nützlich fürs Coaching werden lassen. Solches ist immer wieder anregend und bereichernd, ist doch etliches Repertoire im Coaching inzwischen zunehmend bekannt, auch weil vieles ursprünglich aus dem therapeutischen Kontext stammt. Andererseits hat eine solche „Quereinsteigsautorin“ auch so ihre Gründe, warum sie nun zu neu-

en Ufern aufbricht. Sie blickt auf eine Reihe – eben auch nicht so schön – Erfahrungen zurück, die sie reflektiert, auf- und verarbeitet. Von beidem zehrt das Buch – in vielfältiger Hinsicht.

Der Film ist eine schöne Metapher für das Coaching – als Weg wie als Ziel. Ein Film wird, ob Autorenfilm oder Hollywoodproduktion, gemacht. Man kann Sujet und Requisiten wählen, mit Akteuren besetzen, schneiden, ihn vor- und zurückspulen... Alles liegt in der Hand des Regisseurs. Und das ist die Botschaft Sandra Heinzelmanns: Werde Dein eigener Regisseur! Damit geht's selbstverständlich auf die Metaebene, auch für den Coach, aber das ist ja nichts Neues, an den „Schneidetisch des Lebens“. Dann werden Szenen verworfen, neu geschrieben, Dialoge ausprobiert und so weiter.

Sieben Strategien weisen als Kapitel den Weg:

1. Wählen Sie Genres...? (...bevor diese Sie wählen).
2. Schreiben Sie das Drehbuch...? (...bevor es Sie schreibt).
3. Besetzen Sie Ihre Darsteller..? (bevor diese Sie besetzen).
4. Setzen Sie Licht...? (bevor Sie im Dunkeln tappen).
5. Schlagen Sie bewusst den Ton an...? (...bevor er Sie anschlägt).
6. Balancieren Sie alles am Set Ihres Lebens aus? (...bevor Sie aus dem Gleichgewicht kommen).
7. Setzen Sie Ihr bewusstes Ich auf den Regiestuhl? (...bevor Ihr Ego ihn übernimmt).

Die Kapitel sind unterschiedlich breit und tief, aber logisch in der Abfolge. Teilweise werden umfangreiche Fallbeispiele aus eigenem Erleben, aber auch aus Klientensicht gebracht. Etliche Coaching-Formate und Konzepte werden dabei vorgestellt. Und jedes Kapitel schließt mit Übungen und Aufgaben ab, so dass man hier systematisch Arbeitsmate-

rial an die Hand bekommt. Ein achttes Kapitel zeigt die Strategien im Einsatz bei drei exemplarischen „Lebensfilmen“. Und ein neuntes Kapitel resümiert die wertvollsten Regietipps der Autorin.

Insgesamt fällt auf, dass die Autorin neben eigenen Tools wie dem Dialog-Skripting auch Tools und Formate anderer einsetzt, beispielsweise The Work© von Byron Katie; dies mag man eklektisch nennen. Es verwundert auch, dass die Autorin die naheliegende Frage nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden zur Transaktionsanalyse nicht aufgreift. Auch andere Konzepte wie das Innere Team (Schulz von Thun) werden nicht diskutiert, sondern einfach aufgenommen und angewandt. Das Literaturverzeichnis ist kurz gehalten.

Nun spricht der Untertitel des Buchs allerdings von Selbst-Coaching. Zielgruppe dieses Buchs ist daher offenbar nicht primär der coachende Kollege, sondern die breitere Gruppe potenzieller Klienten. Sie bekommen mit diesem Buch womöglich Geschmack an einer intensiveren Beschäftigung mit sich selbst und dem eigenen Leben. Diese Gruppe wird vielleicht auch dankbar sein für die vielen Beispiele aus dem Leben der Autorin, die ihr sagen: „Schau, solche Probleme wie Du sie hast, hatte ich auch. Ich habe sie gelöst, und Du kannst Deine auch lösen.“

Dem coachenden Kollegen werden solcherlei Beispiele möglicherweise zu sehr aus dem „Nähkästchen“ sein. Doch auch er oder sie kann vom Regie-Konzept profitieren und womöglich die ein oder andere Anregung nützlich finden und aufgreifen. – Denn wollten wir nicht alle einmal die Hauptrolle in einem Film spielen...?

Sicher erinnert sich die ein oder andere an den Film „Don Juan DeMarco“ (1995), das Regiedebüt des

Drehbuchautors und Psychotherapeuten Jeremy Leven. Der Psychiater (Marlon Brando) will einen jungen New Yorker (Johnny Depp) behandeln, der von sich glaubt, er sei Don Juan DeMarco. – Bis der Arzt sich von der romantischen Sichtweise des Patienten anstecken lässt...

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report
thomas.webers@rauen.de

Hofert, Svenja (2006).
Erfolgreiche Existenzgründung für Trainer, Berater, Coaches. Das Praxisbuch für Gründung, Existenzaufbau und Expansion.

Offenbach: Gabal.
ISBN: 978-3897496354
178 S.; 29,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3897496356/cr>

In letzter Zeit ist eine ganze Reihe neuer Ratgeber für Selbstständige auf dem umkämpften (weil stark überbesetzten) Beratungs- und Trainingsmarkt erschienen. Mal konzentrieren sie sich ganz auf die Gründungsphase, mal auf Marketing und Vertrieb und mal auf die "richtigen" Arbeitstechniken. Das Buch von S. Hofert geht darüber hinaus. Es behandelt nicht nur – dem Haupttitel entsprechend – das Vorgehen beim Wechsel in die Selbstständigkeit, sondern eine wesentlich breitere Themenpalette: Sie reicht von den Grundfragen "Wie und womit sich selbstständig machen?", über "Geschäftsidee", die verschiedenen Rollen des Neuunternehmers, das Marketing, den Businessplan und die Versicherungsfragen, bis zu einer zukünftigen Expansion des Geschäfts. Die Autorin bezeichnet den von ihr gewählten Ansatz als "ganzheitlich" – ganzheitlich in dem Sinne, dass außer "harten" auch "weiche" Faktoren über Erfolg oder Scheitern im Markt entscheiden. Auf beide verspricht sie einzugehen.

Das Buch ist in zwölf Kapitel gegliedert, aus denen hier nur einige Hauptpunkte herausgegriffen werden können. Das zweite Kapitel "Die Grundlage: Kreative Geschäftsidee" beschreibt u.a. die "Freie-Mitarbeiter-Falle": Den Start in die Selbstständigkeit als freier Mitarbeiter einer Institution oder Firma, statt mit Direktaufträgen von Endkunden. Der leichtere Einstieg hat seinen Preis: Geringe Entlohnung (besonders im Weiterbildungsbereich, z. B. an den Volkshochschulen) und oft gleichzeitig die Abhängigkeit von einem einzigen Auftraggeber. Sehr wichtig: Die Abgrenzung von Konkurrenten durch "Positionierung" und die Verankerung im Bewusstsein der Kunden, am besten durch eine eigene, als Marke geschützte Methode. Eine Checkliste "Positionierungshilfe" nennt eine Reihe weiterer Möglichkeiten. Unerlässlich: Das Finden eines zentralen Begriffs, der ausdrückt, wofür der neue Selbstständige steht und was seine Kernkompetenz(en) sind.

Kapitel 3 zählt auf, was ein Trainer/Berater/Coach alles zusätzlich sein muss: Produktentwickler, Kaufmann, Vertriebler (dies bis zu 80% der Zeit, zum Teil ganze Tage am Telefon verbringend), Werbeschef, Kundendienstler, eventuell sogar Personalleiter, z. B. für seine Minijobber. Kapitel 4 behandelt die Preisfindung, ergänzt durch einen Stundensatzkalkulator, in Form einer Excel-Tabelle auf der Begleit-CD, die nach dem Prinzip der "benötigten Einnahmen" rechnet. Dazu kommt eine Übersicht über aktuelle Stunden- und Tagessätze für verschiedene Tätigkeitsarten, sowie Hinweise auf weitere Preisstrategien und -differenzierungen, darunter eine angeblich übliche, in Wirklichkeit ziemlich fragwürdige "Preisgestaltung nach Sympathie".

Sehr praxisnah ist das Kapitel über das Marketing. Es beginnt mit den Grundregeln für Profile, Flyer und

Websites (Beispiele für Profile und eine Anleitung zur Website-Erstellung auf der Begleit-CD). Eine tabellarische Übersicht nennt elf wichtige Marketingmaßnahmen, die anschließend näher erläutert werden. Den größten Raum nimmt dabei die Telefonakquisition ein (Gesprächsregeln, Gesprächsvorbereitung, Gesprächsaufbau und "Wohlfühlregeln beim Telefonieren"). Ebenfalls ausführlich besprochen: "Das eigene Buch als Marketinginstrument". Informiert wird dabei unter anderem über Zusammenarbeit mit einem Koautor und die Suche nach einem Verlag.

Es folgen Kapitel über:

- den Business-Plan,
- die möglichen Organisations- und Rechtsformen (mit Checklisten zur Frage "Freiberufler oder gewerblich" und zum Problem der "Scheinselbständigkeit", sowie einer Art Entscheidungstabelle für die Wahl der Gesellschaftsform),
- Vertragsrecht und einschlägige Rechtsprechung,
- Buchhaltung und Steuern,
- Versicherungen (darin u.a.: Arbeitslosenversicherung für Selbständige und Rentenversicherungspflicht für Trainer),
- das Einstellen von Mitarbeitern, sowie abschließend
- Maßnahmen zum Optimieren und Expandieren der Tätigkeit.

Viel Stoff also für 178 Seiten – mit der unvermeidlichen Folge, dass einzelne Themen nur in Grundzügen behandelt werden. Das ist kein Nachteil, so lange die jeweils wichtigsten Punkte enthalten sind. Im Abschnitt "Positionierung" hätte nun unbedingt die Notwendigkeit einer klaren Branchenausrichtung ("Branchenfokus") genannt werden müssen – sie gilt unter Marketingfachleuten als ein Schlüsselfaktor. Im Kapitel "Professionelle Preisfindung" werden von den – je nach Zählweise – 10 bis 15 branchentypischen Honorarmodellen, lediglich zwei erwähnt: Die Honorierung nach Zeit,

also pro Tag oder Stunde und die Honorierung nach Maßgabe des Nutzens ("Value Pricing"), letztere aber derart verkürzt, dass ihre Bedeutung kaum deutlich wird. Bei den Gesellschaftsformen (Kapitel 7) fehlt die Europäische wirtschaftliche Interessenvereinigung (EWIV), eine OHG-ähnliche Konstruktion für EU-weite, also grenzüberschreitende Zusammenarbeit, die auch für Berater und Trainer in Frage kommt.

Auf eine Unstimmigkeit ist ebenfalls hinzuweisen: Die Aussage über die Unwirksamkeit von Kundenschutzklauseln in Verträgen mit Auftragsvermittlern (S. 121) ist unzutreffend. Sie müssen sehr wohl beachtet werden, wie z. B. der BGH in einem einschlägigen Urteil am 30.11.2004 klar machte, was einem (hier als 1-Mann-GmbH auftretenden) IT-Freelancer eine kostspielige Niederlage einbrachte.

Wünschenswert wäre gewesen, statt der paar Buchtipps im Anhang hinter jedem Kapitel 1 bis 2 Literaturhinweise zum jeweiligen Thema zu geben, um eine gezielte Vertiefung des "Stoffs" zu erleichtern.

Gesamteindruck: Die Autorin versteht es hervorragend, der Zielgruppe klar vor Augen zu führen, mit welchen Fragen sich Einsteiger in die Selbständigkeit als Trainer/Berater/Coach befassen müssen. Themenauswahl und grafische Aufmachung sind gut gelungen. Die oben genannten Kritikpunkte sind zwar nicht unwichtig, sind aber doch eher Schönheitsfehler. Alles in allem ist das Buch etwas stärker auf selbstständige Trainer ausgerichtet, was schon der folgende Satz im Vorwort ankündigt: "Insgesamt möchte ich Ihnen eine runde Mischung für Ihren Start ins Trainerleben bieten, aber auch für den Aufbau Ihrer Trainertätigkeit – wenn Sie etwa aus der Rolle als freier Mitarbeiter herauswachsen oder aber sich neue Aufträge erschließen wollen." Vom Hauptteil des Buches pro-

fitieren jedoch auch Berater und Coaches.

Hansdieter Matthes – Hansdieter Matthes Unternehmensberatung, München

**Horn, Klaus P. (2007).
Spirituelles Coaching. Bewusstseins-Entwicklung mit menschlichem Maß.**

Berlin: Allegria.

ISBN: 978-3-7934-2066-8

253 S.; 19,95 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3793420663/cr>

Der Titel dieses Buches ist ungewöhnlich: In Coaching-Kreisen, die zumeist pragmatisch mit täglichen Schwierigkeiten Ihrer Kunden beschäftigt sind, könnte sich der Verdacht hegen, dass hier jemand das Thema Esoterik durch die Hintertür einführt (wo doch fast jeder Coach, der für Unternehmen arbeitet, Antisekten-Erklärungen unterschreibt). In spirituellen Kreisen erregt vielleicht der Begriff Coaching Unmut, der dort eher mit „profanen Alltagsdingen“ assoziiert wird, denn mit spiritueller Suche oder gar Erleuchtung. Dennoch, dem Autor scheint es zu gelingen, beides miteinander zu vereinbaren und das auf eine spannende Art und Weise.

Zehn Jahre nach seinem in spirituellen Kreisen viel Aufregung erzeugendem Buch „Die Erleuchtungsfalle“ setzt Klaus P. Horn das Thema konsequent fort. Wer allerdings als Coach eine einfache Anleitung vermutet, wie man Themen wie geistiges Wachstum, Sinn oder Spiritualität schnell in sein Coaching integrieren kann, wird dazu nichts finden. Aber etwas anderes, das sich durchaus lohnt.

In seinem Werk geht es im weitesten Sinn darum, wie man sein Bewusstsein oder sein Ich im Alltag entwickeln kann – und nicht nur abseits

davon. Dazu nimmt er die Praxis spiritueller Lehrer unter die Lupe und zeigt auf, in welchen Verstrickungen sich Guru und Schüler in vielen Fällen befinden können. Dies wird sehr anschaulich anhand verschiedener Fälle aufgezeigt und anhand von Coaching-Sitzungen plastisch erlebbar gemacht. Vieles davon wird erfahrenen Coaches vertraut erscheinen, z.B. die Arbeit mit dem inneren Team oder Aufstellungsarbeit. Dennoch sind die Beispiele anschaulich und daher reizvoll zu lesen, da der Beratungskontext anders als üblich ist und mit Elementen aus der spirituellen Praxis verknüpft werden, die für Coaching eher ungewöhnlich sind (z.B. „Der tiefe See“).

Sehr lohnenswert sind auch zwei Abschnitte im Kapitel „Zur Welt kommen“ in denen Gespräche zwischen Teilnehmern aus der spirituellen Szene und dem Autor wiedergegeben sind. Hier zeigt sich sehr nachvollziehbar, wie Spiritualität und praktische Entwicklungsarbeit Hand in Hand gehen können und welche inneren Hürden oder Missverständnisse es dabei geben kann. Ebenso wird auf den integralen Ansatz Ken Wilbers sowie Stufenmodelle der Entwicklung eingegangen, Ansätze, die diesen Gedanken sehr nahe stehen. Das letzte Kapitel ist schließlich einigen Methoden gewidmet, die aufzeigen, wie Bewusstseinsentwicklung im Alltag geübt werden kann.

Insgesamt ist dies ein wirklich anregendes, nicht leichtes – aber dennoch leicht zu lesendes Buch. Es ist sicher gut für Diskussionen und wird auch manche Gegenstimme hervorgerufen. Für die Coaching-Szene ist es sicherlich ein großer Verdienst, das Thema Bewusstseinsentwicklung oder Reife wieder ins Spiel zu bringen. Ein Thema, das bei allem Pragmatismus gerne vergessen wird, dennoch höchst praktikabel ist und letztendlich die Sehnsucht vieler Menschen nach persönlicher Weiterentwicklung anspricht.

Thomas Binder, systemics™ – Beratung und Training, Berlin
www.i-e-profil.de

Lenz, Gerhard; Ellebracht, Heiner; Osterhold, Gisela (2007).

Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln.

Wiesbaden: Gabler.

ISBN: 978-3-8349-0522-2

160 S.; 29,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3834905224/cr>

Führungskräfte sind auch nur Menschen. Leider sind sie oft „einsam“, stehen einer größeren Gruppe von Mitarbeitern gegenüber und müssen sich dabei nicht nur behaupten. Sie müssen auch anordnen, kontrollieren, unbequeme Entscheidungen treffen und umsetzen. Da könnte man schon einmal Mitleid bekommen mit ihnen: Wenn es doch nur möglich wäre, Chef zu sein – und trotzdem „geliebt“ zu werden! Das Konzept „Die Führungskraft als Coach“ verspricht da seit Jahren schon Abhilfe nach dem Motto: Wasch mir den Pelz, aber mach mich nicht nass. Die Führungskraft als Mitarbeiter-Versteher, die an das Gute im Menschen glaubt und ihn zu dem führt, was er selbst auch – wenn er tief in sich hinein horcht – will oder wenigstens doch als notwendig einseht.

Dieser Ansatz ist nicht neu. Schon in den 60er Jahren hat der humanistische Psychologe Douglas McGregor mit seiner X-Y-Theorie den selbstverantwortlichen Menschen als Wirtschaftssubjekt propagiert. Die Sache hat nur einen Haken – für die Führungskraft. Das eine (Fördern) tun und das andere (Anordnen) nicht lassen, führt (nicht nur gelegentlich) zu (nicht nur unerheblichen) Rollenkonflikten. Deswegen wird in der Fachliteratur die Rede von der Führungskraft als Coach mit Vorbehal-

ten diskutiert (so Angelika Leder) oder sogar skeptisch als „Perpetuum Mobile“ abgelehnt.

Gebraucht man das Konzept allerdings als Metapher (Coaching als Führungsprinzip), will man damit in der Regel zum Ausdruck bringen, dass unsere Unternehmen eine neue Führungskultur brauchen. Das ist okay und in vielen Unternehmen ja auch schon umgesetzt worden. Erfolgreich vor allem dann, wenn man die o.g. Rollenkonflikte klar umschiffert. Dass dies den Autoren dieses Buchs ebenfalls gelingt, kann leider nicht durchgängig konstatiert werden. Zu blumig, relativierend und zu vielversprechend ist in weiten Teilen ihre Rede von den Potenzialen, die es zu entwickeln gelte, und von den neuen Führungswelten. Bedauerlich deshalb, weil sie mit ihrem systemischen Ansatz den Lesern eine zeitgemäße Optik auf das Geschehen in den Unternehmen ermöglichen und damit erweiterte Spielräume eröffnen, was ja ohne Frage löblich ist.

Nach einem knappen Kapitel zum Thema „Führung prägt Unternehmen und Menschen“ geht es in einem zweiten Kapitel darum, wie Coaching Persönlichkeit, Performance und Kreativität entwickeln hilft. Die Ausführungen zu Coaching sind knapp und gehen über Basics nicht hinaus. An etlichen Stellen wird der im Thema erfahrene Leser die Stirne runzeln, Fragezeichen malen, Quellen vermissen etc. Zum Thema Persönlichkeit – das Thema taucht immerhin im Untertitel des Buchs auf – werden noch nicht einmal Basics geliefert. Breiter hingegen wird das Thema Systemisches Management ausgeführt. Verglichen mit dem Vorgängerbuch der Autoren „Vom Chef zum Coach“ von 1998 werden jedoch keine gravierenden Erkenntnisfortschritte deutlich. Das ist schade, weil es in den letzten zehn Jahren von anderer Seite (z.B. Peter Kruse, Bernd Schmid etc.) durchaus inter-

ressante Veröffentlichungen zum Thema gegeben hat.

Das dritte Kapitel handelt von den Methoden des systemischen Coachings. An dieser Überschrift mag schon deutlich werden, der Begriff Coaching wird im Buch permanent überstrapaziert. Führung hätte hier als Stichwort viel besser gepasst; und wäre auch bescheidener gewesen. Das Kapitel bildet allerdings das Herzstück des Buchs. Es ist praxisnah und leicht verständlich formuliert. Hier erhält der Leser mit den sieben Methoden ordentliches Handwerkszeug an die Hand. Im Vergleich zum Vorläuferbuch hat man hier auch den Eindruck, es sei alles noch einmal vertieft worden. – Ob man den Einsatz der systemischen Methoden allerdings hochtraubend Coaching nennen muss, ließe sich sicher diskutieren.

Stress, Krisen und Konflikte – Coaching unter erschwerten Bedingungen: Das vierte Kapitel liefert eine Reihe von Basisinformationen und Checklisten, die Menschen, die sich noch nicht vertieft mit diesen Themen beschäftigt haben, einige grundsätzliche Anregungen zur Orientierung bieten können. Den Bedarf fortgeschrittener Führungskräfte an Konzepten und Umsetzungshilfen wird jedoch kaum gestillt. Knapp ist auch das fünfte Kapitel zur Einführung einer Feedback-Kultur gehalten. Hier werden etliche Hilfen zum Geben und Nehmen von Feedback gegeben, die gefährlichen Klippen des Missbrauchs (vom Rückmelden zum Bewerten zum Beurteilen zum Verurteilen) leider noch nicht einmal im Ansatz angemessen aufgearbeitet. In vielen Unternehmen ist doch inzwischen die Leistungsbeurteilung oder sogar ein 360-Grad-Feedback eingeführt worden, eventuell wird sogar ein variabler Entgeltanteil hiermit verknüpft. Kein Wort hierzu oder weiteren Risiken und Nebenwirkungen, den Zielkonflikten und den beiderseitigen Weisen, den Umgang mit Feedbackprozessen zu

erleichtern, zu boykottieren – oder schlicht zu überleben. Dabei hätten sich die Systemiker doch einmal nach Herzenslust austoben können; haben sie aber nicht. Konventionell und knapp fallen ebenfalls die Kapitel sechs (Kreativität und Innovation) sowie sieben (Leadership) aus. Es sind nicht mehr als Grundinformationen.

Erfahrene Coaches müssen dieses Buch nicht lesen. Aber auch einigermaßen gestandene und ausgebildete Führungskräfte werden wenig Neues aus diesem Buch ziehen. Es sei denn, sie stammen aus den Sektoren, in denen die Führungskultur noch eher altbacken, autoritär und bürokratisch ist. Oder sie sind auf dem Karrieresprung aus der Linie in die Führung. Dann bekommen sie sozusagen einen ersten Rundumschlag – der dann allerdings noch zu vertiefen wäre.

Thomas Webers
Redaktion Coaching-Report
thomas.webers@rauen.de

**Lippmann, Eric (Hrsg.). (2006).
Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis.
Heidelberg: Springer Medizin.
ISBN 3-540-25456-0
377 S.; 39,95 €
<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3540254560/cr>**

In der deutschsprachigen Schweiz wurden im Psychologie- und Managementbereich schon oft Dinge entwickelt, die weit über den nationalen Raum ausstrahlen. C. G. Jung's analytische Psychologie, diverse St. Gallener Managementkonzepte oder beispielsweise das 2-Q-System im Qualitätsmanagement sind dafür beredete Beispiele. Das Züricher Institut für Angewandte Psychologie (IAP) steht damit in einer guten Tradition als Impulsgeber in einem Bereich der angewandten Psychologie, der

noch nicht systematisch curricular gefasst ist. Coaching ist zwar in aller Munde und hat den Geruch einer oberflächlichen Psychotechnik schon lange abgelegt, Coaching befindet sich jedoch in seiner wissenschaftlichen Reflexion noch in den Anfängen. Auch umfassende Lehrbücher gibt es bisher zu wenige, so dass der vorliegende Sammelband vermutlich auf ein großes Interesse treffen wird.

22 vorwiegend Schweizer Fachautorinnen und -autoren hat der Herausgeber Eric Lippmann, Trainer und Professor am IAP, versammelt. Sie liefern in drei Kapiteln zuerst zielgruppenspezifisch, dann anwendungsfeldbezogen und zuletzt mit entwicklungsorientierter Perspektive die Einzelbeiträge des 377 Seiten umfassenden Werkes. Lippmann selbst stellt eingangs Grundlagen und Settings dar, listet abschließend Methoden und Hilfestellungen auf. Sehr sympathisch wirkt schon das Geleitwort von Gunther Schmidt, dem bekannten Heidelberger Hypnosystemiker, der offensichtlich als Spiritus Rector der Weiterbildungsaktivitäten des IAP fungiert. Seine Orientierung an den Stärken und Fähigkeiten statt an den Problemen und Defiziten zeichnet auch die Position der meisten Autoren der Einzelbeiträge aus. Der Fokus liegt dabei auf dem Einzel-Coaching. Gruppenverfahren oder Überschneidungen mit Organisationsentwicklung auf Abteilungs- oder Teamebene sowie Supervision werden nur überblicksartig gestreift oder bleiben ganz außen vor.

Die Zielgruppen des Buchs bilden Führungskräfte, also neugierige Klienten, Human-Resource-Fachleute in ihren Rollen als Kunden, Anbieter oder Vermittler, Coaches und Studierende. Dass die Leserschaft damit breit gefächert ist, ist eine der Leitideen; eine weitere besteht im Anspruch, verschiedene psychologische Richtungen zu berücksichtigen. Letzteres wird jedoch

nicht systematisch entwickelt, denn die Praxisorientierung der meisten Beiträge lässt nur indirekt eine Zuordnung zu Teildisziplinen oder Schulen zu.

Bei den Grundlagen des Coachings geht Lippmann vor allem auf die Rollentheorie ein, grenzt Coaching von anderen Konzepten ab, referiert typische Phasen und erläutert alle denkbaren Settings. Nach diesen eher allgemeinen Abschnitten stehen dann die Zielgruppen des Coachings im Vordergrund: Führungspersonen im unteren und mittleren Management (vorgestellt von Moreno dell Picca), Top-Führungskräfte (Uwe Böning), Familienunternehmen (Christof Baitsch), Projektleiter (Robert Lippmann), Personalmanager (Hanna Aschenbrenner), Politiker (Christina von Passavant) und Schulleiter (Jean-Lic Guyer).

Interessant sind dabei vor allem die Tätigkeitsfelder außerhalb des Wirtschaftsbereichs im engeren Sinn. Die Sandwich-Problematik eines Managers der mittleren Ebene mag zwar für viele Coachs das tägliche Brot sichern, seltener dargestellt und damit für den Rezensenten beim Lesen spannender sind die wirtschaftsfernen Zielgruppen.

Bei den speziellen Anwendungsfeldern wird von der vorherigen Branchen- oder Professionsdifferenzierung zu eher situativen Fragestellungen gewechselt: Change Prozesse (Astrid Hausherr Fischer), Konflikte (Lisianne Enderli), Krisen (Gisela Ullmann-Jungfer), betriebliche Bildung (Christoph Negri) und Laufbahnfragen (Michèle Dubois) sind derartige Situationen, über die man in kurzen Artikeln coachingbezogen informiert wird. Spannend sind die Beiträge zum Coaching im Umgang mit Medien (Daniel Perrin), zum Coaching bei Freistellungen (Otto Nussbaumer) und zu interkulturellen sowie ethischen Aspekten beim Coaching (Mirjam Kalt und Claus D. Eck) zu lesen. Schade ist es, dass

die Autoren nicht aufeinander Bezug nehmen. Gender-Aspekte (Liliane Blume) bleiben so zum Beispiel sehr isoliert; Coach the Coach-Maßnahmen (Werner Vogelauer) hätten sich selbstredend mit vielen weiteren Meta-Ebenen, die in anderen Kapiteln breiten Raum einnehmen, kombinieren lassen.

Das dritte Hauptkapitel mit Sammelbeiträgen dreht sich um die Zukunft des Coachings. Hier findet sich endlich ein Beitrag zur Wirksamkeitsforschung (Hansjörg Künzli) – endlich deshalb, da viele der anderen Aufsätze deskriptiv oder normativ vorgehen, ohne zu fragen, ob das Beschriebene tatsächlich relevant ist beziehungsweise ob es empirische Belege für die gegebenen Empfehlungen gibt. „Lernformen, Kontexte und Transfer im Coaching“ nennt Michael Zirkler seinen wieder sehr allgemeinen Artikel, während Renzo Siegrist das konkrete und tatsächlich sehr zukunftsrelevante Thema „Online-Coaching“ abhandelt. Astrid Schreyögg hat den ihr gebührenden prominenten Platz, im letzten der Einzelbeiträge über die Zukunft des Coachings nachzudenken. Ihr ist sicher zuzustimmen, wenn sie den Trend zur qualifizierten Personalentwicklung für Führungskräfte auch für die Zukunft prognostiziert und die Professionalisierung des Coachings vorhersagt. In einem Methodenkapitel stellt Lippmann Interventionen von A (wie etwa „Aktives Zuhören“) bis Z (wie „Ziele herausarbeiten“) dar. Hier müssten spätestens die verschiedenen psychologischen Richtungen zum Tragen kommen, die eingangs als Leitidee angekündigt waren. Tatsächlich lassen sich Anleihen zum Beispiel aus der pädagogischen Psychologie, aus der Verhaltenstherapie, aus der systemischen Arbeit oder aus dem NLP erkennen. Systematisch offengelegt und diskutiert werden diese Bezüge nicht. Insofern könnte der Laie durch derartige Kurzdarstellungen eher in die Irre geführt werden, denn die Methoden wirken voraussetzungslos

und quasi beliebig einsetzbar. Für den Profi allerdings bieten diese 37 Stichwörter einen guten Anlass, das eigene Methodenrepertoire zu überdenken und gegebenenfalls systematisch zu erweitern.

Auf sieben Seiten gibt es abschließend Hinweise für die Suche und Wahl eines Coachs sowie für die Suche nach Informationen für Coachs. Diese „Hilfestellungen für beide Seiten“ hätten ruhig etwas ausführlicher sein können; dem Problem der schnellen Alterung entsprechender Hinweise könnte man durch eine korrespondierende und leicht zu aktualisierende Internetseite begegnen.

Zusammenfassend ergibt sich ein buntes Puzzle unterschiedlicher Perspektiven auf das weite Feld des Coachings. All das ist kurzweilig zu lesen und auch gut zur gezielten Teillektüre geeignet. Wer eine in sich geschlossene Abhandlung sucht, etwa weil er sich das erste Mal systematisch informieren und einlesen will, sollte eher zu einer Monographie greifen, etwa der Einführung von Astrid Schreyögg oder der von Christopher Rauen. Allen anderen potenziellen Lesern, die zu den oben genannten Zielgruppen (Führungskräfte, HR-Manager, Coachs, Studierende) gehören, ist der Sammelband von Lippmann sehr zu empfehlen, denn es handelt sich um ein gleichzeitig sympathisches und solide gestaltetes Buch. Dem Werk ist nicht nur in der deutschsprachigen Schweiz sondern überall im deutschsprachigen Raum eine zahlreiche Leserschaft zu wünschen.

Prof. Dr. Anton Hahne
Fachhochschule im Deutschen Roten Kreuz, Göttingen
www.antonhahne.de

**Teuber, Stephan (Hrsg.). (2005).
Praxishandbuch Coaching.
Einsatzfelder, Grenzen und Chan-
cen.**

**München: Vahlen.
ISBN: 978-3-8006-3125-4
427S.; 45,00 €**

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3800631253/cr>

Innerhalb des Berufsverbandes Deutscher Unternehmensberater (BDU) hat das Thema „Coaching“ zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dies drückt sich u.a. darin aus, dass Stephan Teuber als der Vorsitzende des Fachverbandes „Personalmanagement“ ein spezielles Praxishandbuch zu diesem Thema heraus gegeben hat. Darin haben diverse Praktiker, allesamt Mitglieder im BDU, Gelegenheit, aus ihrer beruflichen (Coaching-) Praxis zu berichten. So kommen fünfzehn Autor(inn)en zu Wort, so dass der letztlich recht weitgefassete Inhalt des Buches hier nur exemplarisch wiedergegeben kann.

Das Ziel des Coachings ist stets eine dauerhafte Verhaltensänderung, die nach neueren Erkenntnissen der modernen Hirnforschung – entgegen der Alltagsmeinung - auch noch im fortgeschrittenen Alter möglich ist. Voraussetzung dafür ist aber eine profunde Selbsterkenntnis mit einer Minimierung der „blinden Flecken“ im Johari-Fenster (Matrix von Selbst und Fremdsicht) sowie einer erklärten Bereitschaft, an sich zu arbeiten – welche für ein erfolgreiches Coaching ohnehin als unverzichtbar angesehen werden muss. Besondere Grenzen und Schwierigkeiten von Coaching treten insbesondere dann auf, wenn der Coachee die Maßnahme nicht freiwillig angetreten hat.

Coaching findet zumeist aus bestimmten Anlässen wie der persönlichen und beruflichen Standortbestimmung statt, oft als Biographie-Arbeit mit einer gezielten Rückschau auf den persönlichen Lebenslauf und den sich daraus ergebenden

Konsequenzen für die Zukunft. In der Praxis werden darüber hinaus oft Führungskräfte-Entwicklungs-Curricula oder Instrumente wie 360°-Feedback mit der Notwendigkeit von individuellem Coaching verknüpft. Ein solcher Prozess kann dann zum Beispiel auf den Ergebnissen der Stärken-Schwächen-Analyse eines Management-Audits basieren und eine „Kraftfeld-“ oder „SWOT-Analyse“ beinhalten.

Coaching kann auch der gezielten operativen Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen und sich an der Schnittstelle zum Training bewegen, wenn (gleichzeitig) eine Erhöhung der strategischen Kompetenz angestrebt wird. Auch beim „Coaching am Point of Sale“ zur gezielten Umsatzsteigerung sind besondere Anforderungen zu beachten, insbesondere, wenn zusätzlich zu den üblichen externen Coaches auch unternehmens-interne Prozessberater hinzugezogen und qualifiziert werden sollen.

Das klassische Eins-zu-Eins-Coaching-Setting kann auch durch Sonderformen wie „Gruppen-/Team-Coaching“ erweitert werden, wobei dann auch systemische Aufstellungen verwendet werden können. „Selbst-Coaching“ kann als Hilfe zur Selbsthilfe angewendet werden, bei der dann gezielte Techniken wie Fragen, Visualisierungen und insbesondere Geschichten zur Anwendung kommen.

Insgesamt werden den Sammelband solche und noch weitere Coaching-Settings beleuchtet und gegenüber gestellt. Passend dazu erscheint dem Rezensenten die auf dem Buchrücken verwendete Bezeichnung „Werkstatt-Berichte“. Schließlich erfolgt zumeist eine exemplarische Beschreibung des Themas anhand eines tatsächlichen Coaching-Prozesses, der konkrete Firmenhintergrund wird verständlicherweise anonymisiert. Damit wird die Beschreibung insgesamt plastisch und

verständlich. Es fällt leicht, sich die verschiedenen Autoren als echte Praktiker vorzustellen, die mit ihrer Darstellung dann auch in gewisser Weise Eigenwerbung für ihre Professionalität machen.

Ein Gesamturteil über ein Buch mit einer solchen Bandbreite und Fülle verschiedener Autoren fällt naturgemäß nicht leicht. Coaching-Interessierte finden einen Steinbruch an Ideen und eine facettenreiche Beleuchtung des Themas aus verschiedenen Perspektiven vor. Auf (oft allzu) schlichte „Kochrezepte“ als Handlungsanweisungen zum „Selber-Machen“ wird konsequent verzichtet. Diejenigen, die ein gewisses Grundinteresse am Thema sowie Vorkenntnisse und ein allgemeines Verständnis zum Vorgehen mitbringen, werden sich der gut lesbaren Einzelaufsätze erfreuen können.

Dr. Klaus Stulle
Corporate Human Resources, Bayer
AG, Leverkusen
klaus.stulle.ks@bayer-ag.de

**Weber, Cornelia & Preuß, Alfred
(2006).**

**Potenzialorientiertes Coaching.
Ein Praxishandbuch.**

**Stuttgart: Klett-Cotta.
ISBN: 978-3-608-89039-6
263 S.; 23,00 €**

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3608890394/cr>

Im vorliegenden Buch wird unter „potenzialorientiertem“ Coachen verstanden, einen gesunden Menschen darin zu fördern, eigene, verdeckte oder blockierte Möglichkeiten und Fähigkeiten zu nutzen, ohne ihn als Therapie-Klienten zu definieren und zu behandeln. Das Praxishandbuch „Potenzialorientiertes Coaching“ bietet hierzu einen guten Überblick zu elementaren Coaching-

Techniken, mit denen sich das Erreichen lässt.

Bevor der Leser an die direkten Methoden herangeführt wird, werden Hintergründe aus der humanistischen Psychologie vorgestellt. Die Erläuterungen sind teilweise allerdings recht knapp bemessen, und an sich sehr umfangreiche Modelle werden auf nur ein paar Seiten komprimiert dargestellt. Für den kundigen Leser sollte dies kein Problem darstellen, doch wenn jemand noch nicht über einschlägiges Hintergrundwissen verfügt, könnte die Darstellung teilweise schwer verständlich sein.

Ausnahme: Das Themengebiet „Der Mensch in der Gruppe“. Dort ist mir sehr positiv aufgefallen, dass neben der Beschreibung der Gruppendynamik auch ausführlich geläufige Themen, die in Gruppenprozessen auftauchen können (Macht, Konkurrenz, Entscheidungen etc.), in Tabellenform dargestellt, und hinsichtlich der Kriterien „Grundsätzliches“, „Erkennungsanzeichen“ und „Bearbeitungsansätze“ einsortiert werden. Dieser Aufbau gestattet einen guten Überblick zum jeweiligen Thema und wie man an dieses heran gehen kann.

Die Coaching-Methoden selbst werden ebenfalls ausführlich und systematisch nachvollziehbar vorgestellt. Dabei orientiert sich die Reihenfolge der Themen an der typischen Reihenfolge eines Coaching-Prozesses: Ausgangspunkt bildet der Anlass mit relevanten Hinweisen zur Person des Coachee. Nach der Klärung des Auftrages werden zunächst Techniken zur Ist-Analyse vorgestellt. Es folgen die Schwerpunktthemen „Perspektivenwechsel“, „Arbeit mit dem Charakter“, „Feedbackformen“, „Konflikt-Coaching“ und „Gruppen- und Teamcoaching“. Auch der Aspekt der Selbstreflexion des Coachs wird ausführlich hinsichtlich verschiedener Themen beleuchtet, so dass das

Buch einen Leitfaden zur eigenen Hinterfragung enthält.

Interessant ist, dass zu den Themenbereichen immer Methoden vorgestellt werden, die aus verschiedenen Schulen stammen, so dass der Leser einen guten Überblick über verschiedene Ansatzpunkte und Möglichkeiten erhält, ohne sich dogmatisch an eine spezifische Schule binden zu müssen. Dabei werden sowohl aktuelle als auch altbewährte Methoden miteinander kombiniert. Auch hier finden sich immer wieder gut aufbereitete Checklisten, mit deren Hilfe sich ein Coaching-Fall gut strukturieren und planen lässt, was besonders für den Anfänger hilfreich sein wird. Aber auch ein versierter Coach wird aufgrund der Methodenvielfalt die eine oder andere Anregung für die Praxis erhalten.

Andrea Weitz
Fachhochschule des Mittelstands (FHM), Bielefeld
www.fhm-mittelstand.de

West-Leuer, Beate (2007).
Coaching an Schulen. Psychodynamische Beratung zur Stärkung professioneller Beziehungskompetenz.

Gießen: Psychosozial-Verlag.

ISBN: 978-3-89806-576-4

190 S.; 19,90 €

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3898065766/cr>

Die Autorin schreibt, dieses Buch diene dazu, die Entwicklung professioneller Beziehungskompetenz durch psychodynamisch orientiertes Coaching, Supervision und Beratung anzuregen. Zentral sei dabei die Beziehungskompetenz von Lehrern, da diese Kompetenz die zentrale Komponente eines erfolgreichen Unterrichts darstelle.

In fünf Teilen – Theorie, Einbettung, Fallbeispiel und Interpretation, Einfluss von Status und Gender sowie Eigenheiten der Schule als psychosozialer Raum – werden in diesem Buch jedoch nicht die Klassensituation, sondern die Situation eines Lehrerkollegiums mit seinen Spannungen erläutert. Im Fokus steht die Beobachtung der Beziehungskompetenz der Lehrer während des Coachings des Kollegiums und ihre psychoanalytische Interpretation.

Im ersten Teil „Doppeldenk: Grundlage psychodynamischer Coachingkompetenz“ werden nach einer kurzen Einordnung des Themenkomplexes (Was ist Coaching?, Parallelberatung psychischer und sozialer Systeme) die klassischen psychoanalytischen Grundmuster erläutert: Übertragung und Gegenübertragung, Abwehr- und Bewältigungskonstellationen, Spiegelung etc. Sie werden im Rahmen des Coachings kurz, prägnant und fundiert beschrieben.

Im folgenden Teil „Feldanalyse: Schule und Gesellschaft“ werden die historischen Veränderungen im deutschen Bildungssystem vom 18. Jahrhundert über Kaiserreich, Weimarer Republik, Drittem Reich sowie BRD und DDR behandelt. Im Fokus steht dabei das Wechselspiel zwischen Institution, Lehrern und Schülern im Kontext des jeweiligen staatlichen bzw. gesellschaftlichen Bildungsauftrages. Ein separates Unterkapitel widmet sich abschließend der gegenwärtigen Situation.

Im Teil drei (Hinter den Kulissen eines Lehrerkollegiums“ beschreibt West-Leuer ausführlich ihre Erfahrungen mit dem Coaching des Lehrerkollegiums. Zunächst wird protokollarisch der gesamte Prozess geschildert, um ihn im zweiten Schritt psychoanalytisch zu interpretieren und auszuwerten. Im dritten Schritt wird die gesamte Fortbildung von einer externen Person einer Kontrollanalyse unterzogen, wobei zusätz-

lich im letzten Schritt zum besseren Verständnis einzelne Aspekte genauer behandelt werden.

Im vierten Teil - Sprachspiele von Status und Gender - werden die Interaktion des konfliktträchtigen Lehrerkollegiums unter den Aspekten der Geschlechts- und Statusrollen (Schulleiter, Lehrer etc.) analysiert. Bedeutende Punkte sind hierbei die Aspekte Autonomie vs. Kontrolle, Nähe vs. Distanz bzw. Liebe und Hass.

Im letzten Teil - Womit im Coaching zu rechnen ist - geht es in erster Linie um die spezifischen Eigenheiten des sozialen Systems Schule. Nach einer Erläuterung des „Psychogramms der Institution Schule“ endet das Kapitel mit einem fundierten Plädoyer für professionelle Grundeinstellungen als Basis einer authentischen Beziehung in der Erziehung. Am Schluss des Buches wird noch kurz auf die aktuelle – nun sehr günstige – Situation der Schule ein paar Jahre nach dem Coaching eingegangen.

Fazit: Das Buch beinhaltet eine ausführliche Fallbeschreibung des Coachings eines Lehrerkollegiums. Ausgangssituation, Vorbereitung, Durchführung, Interpretation der Ereignis-

se und die retrospektive Selbstreflexion des eigenen Handelns werden detailliert behandelt. Der Eingang auf die theoretischen Grundlagen der Methode sowie auf den historisch gewachsenen, aktuellen Kontext der Schule betten die Thematik ein.

Positiv herauszustellen ist insbesondere die anschauliche und interessante Fallbeschreibung; man merkt, dass sich die Autorin mit diesen Interaktionen intensiv auseinandergesetzt hat. Erfrischend ist dabei die Selbstreflexion der Autorin, die ihre Handlungen hinterfragt und dabei auch konkret darstellt, wie es ihre Meinung nach hätte besser laufen sollen.

Negativ anzumerken ist die gelegentlich fehlende Strukturierung des Fließtextes, es ist teils nicht klar, warum ein Punkt gerade an dieser Stelle im Text genannt wird. Unklar bleiben teils auch die genauen Methoden, auf deren Basis die Schlussfolgerungen getroffen wurden (z.B. über Erinnerung oder Videoaufzeichnung). Eine stärkere Systematisierung und Taxonomie der einzelnen Punkte hätte da Abhilfe geschaffen. Fraglich ist auch, ob die starke Betonung von Status und Gender seinem Einfluss gerecht wird. Die Auf-

lösung der klassischen Rollen von Mann und Frau bzw. die Hierarchieabflachung in den heutigen Organisationen hat die Effekte von Geschlecht bzw. Status mit jeder neuen Generation weiter abgeschwächt.

Das Buch richtet sich klar an Fachpersonen, die sich Anregungen für Ihre Coachings anhand eines lebendigen Fallbeispiels samt Selbstreflexion wünschen. Die theoretischen Erläuterungen sind für fachfremde Personen zu knapp und dienen nur zur Auffrischung. Fachfremde Personen sollten zunächst auf ausführlich Standardwerke der psychoanalytischen Theorie(n) zurückgreifen und danach diese Punkte im Buch überspringen.

Um den (psychoanalytischen) Coaching-Prozess, gerade im Kontext der Schule, nachzuvollziehen und zu begreifen, ist dieses Buch jedoch durchaus zu empfehlen.

Immanuel Ulrich
Schul- und Unterrichtsforschung,
Freie Universität Berlin
<http://www.ewi-psy.fu-berlin.de/unterrichtsforschung>

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3871590630/cr>

6. Coaching-News

News Der Chef als Coach

Der "coachende Chef" hat Konjunktur und gilt als "der" Führungsstil der Zukunft. DBVC-Vorstandsmitglied Angelika Leder zeigt in der aktuellen Ausgabe von wirtschaft + weiterbildung Risiken und Chancen auf.

In vielen Unternehmen existieren nebeneinander zwei Formen von Coaching. Es gibt das Coaching durch einen unabhängigen, professionellen (externen) Coach. Und es gibt das Coaching durch den Vorgesetzten. Beide Formen schließen sich nicht aus, sie können sich ergänzen. Für das Coaching durch den Vorgesetzten gibt es allerdings Chancen und Risiken zu bedenken, zeigt Angelika Leder in der Septem-

ber-Ausgabe von wirtschaft + weiterbildung:

Die Chancen: Der Mensch steht im Mittelpunkt. Ein Unternehmen, das die Coaching-Kompetenz seiner Führungskräfte entwickelt, setzt auf Beziehungen (Anerkennung und Wertschätzung) und bindet so seine besten Mitarbeiter.

Jedes Coaching-Gespräch fördert die Selbstverantwortung und die Selbsttätigkeit des Coachees. Führung ist "push", Coaching ist "pull".

Der Vorgesetzte wird vom Macher, der den kompletten Überblick hat, zum Begleiter kreativer Lösungsfindungen in Bereichen, wo auch er sich nicht auskennt.

Die Risiken: Die Begriffe "Führung" und "Coaching" werden in Unter-

nehmen häufig verwechselt. Eine unterstützende Haltung gehört zum Coaching, ist aber alleine kein Coaching. Coaching ist ergebnisoffen, Führung nie.

Zum Coaching gehört Coaching-Kompetenz. Und die will in einer angemessenen Weiterbildung erworben werden. Wenn der Mitarbeiter der Führungskraft als Coach nicht vertraut oder sogar die Befürchtung hat, der Führungskraft gelingt die Trennung der beiden Rollen nicht, wird nicht nur Coaching schwierig – sondern auch Führung. Dazu gehört auch anzuerkennen, dass es Themen gibt, aus denen sich die Führungskraft coachend heraushalten sollte: Persönlichkeits- und Karriereentwicklung. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.wuw-magazin.de>

News DBVC richtet Coaching-Sachverständigenrat ein

Unabhängige Anlaufstelle für Richter oder Parteien in Streitfragen geschaffen.

Mit der zunehmenden Bedeutung von Coaching in der Wirtschaft steigt auch die Anzahl möglicher Konflikte in einem schwer zu durchschauenden Markt. Trotz zunehmender Professionalisierung der Anbieter und dem Versuch, einheitliche Qualitätsstandards zu etablieren, fehlte es jahrelang an einem unabhängigen Gremium, an das sich Juristen im Streitfall wenden können. Mit der Einrichtung des Sachverständigenrates durch den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. wurde diese Lücke geschlossen.

Mit dem Sachverständigenrat steht eine Anlaufstelle bereit, an die sich Richter oder die jeweiligen Parteien wenden können, um die Streitfragen unabhängig beurteilen zu lassen. Der DBVC sieht das auch als geeignete Maßnahme, der zunehmenden Verwässerung des Begriffes "Coaching" entgegenzuwirken.

Die Mitglieder des Sachverständigenrates sind:

- Horst Kraemer (Vorsitzender)
- Prof. Dr. Jörg Fengler
- Gabriele Müller
- Dr. Astrid Schreyögg
- Dr. Walter Schwertl

Grundsätzlich spricht der Sachverständigenrat kein Recht. Er gibt Empfehlungen ab oder erstellt Gutachten und begründet diese mit sachlichen Argumenten, die sich auf die Praxis und den jeweiligen Stand der wissenschaftlichen Erkenntnis stützen. Um Interessenskonflikte zu vermeiden, sind Gremiumsmitglieder von allen Fällen, in denen sie persönlich betroffen sind, ausgeschlossen.

Anfragen an den Sachverständigenrat sind über die Geschäftsstelle des DBVC einzureichen. (tw)

Weitere Informationen:
<http://www.dbvc.de>

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

News Evaluation von Coaching

Wegweisend für Coaching könnte das Evidence-Based-Konzept sein, das zum Beispiel in der Psychotherapie weit verbreitet ist, rät Hansjörg Künzli in der aktuellen Ausgabe von Kommunikation & Seminar.

"Wenn Coaching ein Medikament wäre, müsste es sofort vom Markt genommen werden. Es gibt bis zum heutigen Datum keine Wirksamkeitsstudie zu Coaching, die den Anforderungen der Medikamentenforschung auch nur annähernd genügen würde", der Organisationspsychologe Hansjörg Künzli von der Hochschule für Angewandte Psy-

chologie (HAP) in Zürich. In der Medizin fordere man das ein Medikament wirkt. Man müsse wissen, warum, wann, in welchem Kontext und wie es bei welchen Personen wirkt. Zudem müsse das Preis-Leistungsverhältnis stimmen Und, was wirke, dürfe auch nicht schaden.

Künzli selbst hat umfangreiche Studien zur Wirksamkeit von Coaching zusammengetragen und metaanalytisch ausgewertet. Doch er geht mit der Zukunft hart ins Gericht: Keine dieser Studien erreiche die oberste Qualitätsstufe der so genannten Evidence-Based-Forschung. Der Begriff stammt aus der Medizin: Evi-

dence-Based-Medicine (EBM) bezeichnet einen Best-Practice-Ansatz, welcher sich auf eine systematische Recherche, Analyse und Bewertung von Belegen stützt, die für oder gegen die Wirksamkeit einer Behandlung sprechen.

Was Coaching anbelangt, seien nun Ausbildungsinstitute, Verbände, Praktizierende, Verantwortliche für die Personalentwicklung und Forschende gemeinsam gefordert, das Heft in die Hand zu nehmen und weitere Forschung zu betreiben. Darauf hätten auch die Klienten ein Anrecht. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.ks-magazin.de>

News Das Aufsichtsratsmitglied als Coach für den Vorstand

Abnicker fehl am Platz: Professionalisierung des Aufsichtsrats gefordert.

Gute Unternehmen brauchen Aufsichtsräte, die ihre Aufgabe ernst nehmen, meint Klaus Bukenberger

im Interview mit der Financial Times Deutschland. Das koste Zeit und verlange Engagement. Gerade Mittelständler müssten sich fragen, wie sie einen Aufsichtsrat qualifiziert besetzen können, welchen Mehrwert er dem Unternehmen biete? Eigentlich,

so Bukenberger, der selbst fünf AR-Mandate, davon einen Vorsitz, inne hat, müsste man Aufsichtsräte genau wie Vorstandskandidaten per Personalberater suchen. (tw)

Weitere Informationen:

http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Enable%20Profis%20Aufsichtsrat/250946.html

News Neue wissenschaftliche Zeitschrift "Coaching" geplant

Der Verlag Taylor & Francis Group plant für 2008 in Zusammenarbeit mit der Association of Coaching eine wissenschaftliche Zeitschrift zum Thema Coaching.

Als Herausgeber des "International Journal of Theory, Research and Practice" soll Stephen Palmer vom Centre for Stress Management,

Centre for Coaching sowie Centre for Postgraduate Studies and Research in London/UK fungieren. Ihm sollen die Mitherausgeber Carol Kauffman von der Harvard Medical School/USA sowie Tatjana Bachkirova von der Oxford Brookes University/UK assistieren. Das Themenspektrum soll breit Leadership, Psychologie, Mental Health, Erzie-

hung, HR, Wirtschaft und Management umfassen.

Als wissenschaftliche Zeitschrift wird das Verfahren des Peer-Review eingesetzt. Eingereichte Beiträge werden anonym von Gutachtern bewertet. Damit soll eine hohe Qualität der Veröffentlichungen gewährleistet werden. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.workpsychologyarena.com>

News Ein integratives Strukturmodell zur Forschung im Coaching

Professor Dr. Siegfried Greif von der Universität Osnabrück legt ein integratives Strukturmodell zu Coaching vor.

Die Forschung zu Coaching hat erst seit 2002 nennenswert zugenommen, wie die Recherchen von Professor Dr. Anthony M. Grant von der University of Sydney/ Australien belegen. Aussagekräftige experimentelle Untersuchungen gibt es dabei nur wenige. Professor Dr. Siegfried Greif von der Universität Osnabrück legte nun auf der 5. Tagung der Fachgruppe Arbeits- und Organisationspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie (DGPs) in

Trier ein integratives Strukturmodell vor. Es soll als Orientierungsgrundlage für die künftige Forschung dienen. Er versteht Coaching als die systemische und intensive Förderung von ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion und Beratung. Greifs theoriegeleitetes Wirkmodell unterscheidet:

- Förderliche Voraussetzungen – aufseiten des Coachs sowie des Klienten,
- Wirkfaktoren im Coaching-Prozess sowie
- allgemeine und spezifische Wirkungen von Coaching als Ergebnis.

Als Referenzrahmen nennt Greif die psychologisch-fundierten Theorien zur Zielsetzungstheorie, zur Mitarbeiterführung und Prozessberatung sowie das Evidence Based Coaching in Anlehnung an die Psychotherapieforschung von Klaus Grawe. Greif stellt sein Modell in Kürze der breiteren Öffentlichkeit vor, sein neues Buch befindet sich derzeit in Druck: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings (Göttingen: Hogrefe). (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.psycho.uni-osnabrueck.de/fach/aopsych>

News Wenn die Führungskraft zu coachen beginnt...

Die gut gemeinte Parole, als Führungskraft das Coachen anzuwenden, kann auch zum "Schuss in den Ofen" geraten, berichtet Konstantin Warth im neuen Newsletter der "Konstanzer Seminare".

Inzwischen wird es immer mehr en vogue davon zu sprechen, dass man als Führungskraft seine Mitarbeiter coacht. Verblüfft stellen jedoch die meisten – oft jahrelang erfahrene und routinierte – Führungskräfte dann fest, dass das, was sie gut gemeint haben, nicht funktioniert, oder schlimmer noch, dass die Probleme größer werden.

Der Grund hierfür liegt meistens darin, dass die Führungskräfte unter Coaching etwas ganz anderes ver-

stehen oder verstanden haben als ihre Mitarbeiter – oder auch professionelle Coachs.

Oft geben die Führungskräfte schnell wertvolle Ratschläge, Tipps und auch Impulse aus ihrem breiten Erfahrungsschatz weiter. Nur die müssen auf der anderen Seite nicht unbedingt ankommen oder auf Gegenliebe treffen. Im weiteren Verlauf werden Chefs dann ärgerlich, wenn die Mitarbeiter ihre gutgemeinten Ratschläge nicht umsetzen. Das verleitet dazu, den Mitarbeitern die Kompetenz, das Potenzial und die Fähigkeiten absprechen. Der Chef verliert dann langsam aber sicher erst die Geduld und im Folgenden das Vertrauen in den Mitarbeiter.

Dabei merken die Führungskräfte womöglich gar nicht, dass sie am Symptom herum doktern. Wichtig wäre doch zuerst einmal zu verstehen, warum ein Mitarbeiter "ein Problem hat". Fachliche Kompetenz und vor allem der Erfahrungsschatz führen dazu, dass Führungskräfte schnell die Verantwortung für die Problemlösung übernehmen. Damit nehmen sie den Mitarbeitern aber auch das Denken ab, indem sie Ratschläge und Tipps geben. Das behindert eine Problemanalyse – und das Lernen der Mitarbeiter.

Coaching durch einen Profi, so die Konstanzer Seminare, kann da helfen, den Knoten zu entwirren und die eigentlichen Probleme zu lösen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.konstanzer-seminare.de>

News Hat jedes Land die Chefs, die es "verdient"?

Deutsche lieben starke Chefs, Schweden mögen den Konsens-typ, fand eine Umfrage des geva-Instituts in München heraus.

Rund 80 Prozent der deutschen Arbeitnehmer erwarten von ihren Vorgesetzten Entschlusskraft, Durchsetzungsstärke und Souveränität. In Deutschland sind so genannte "Alpha-Typen" in Führungspositionen gerne gesehen. Wettbewerb und Leistung sind hierzulande Werte, die zählen. Also soll auch der Vorgesetzte diese honorieren. Fast jeder zweite Befragte ist der Meinung, er

wolle klare Vorgaben bekommen, denen er folgen könne.

In Schweden sieht das etwas anders aus: Dort will nur jeder Sechste von seinem Chef genaue Anweisungen erhalten. Stattdessen werden motivierende, teamorientierte Führungskräfte bevorzugt, die sich mehr von ihrer Intuition leiten lassen und vor allem nach Konsens streben. Gleichbehandlung, Solidarität und ein gutes Betriebsklima steht dort im Vordergrund.

Knapp zwei Drittel der Schweden glauben, dass ihr Chef bereit wäre, in einer anonymen Mitarbeiterbefragung sein Führungsverhalten auf

den Prüfstand zu stellen. In Deutschland glaubt nur ein Drittel der Befragten, dass ihr Chef bereit wäre, sich – etwa in einer anonymen Befragung – der Kritik seiner Untergebenen zu stellen.

Die Ergebnisse stammen aus einer überbetrieblichen Mitarbeiterbefragung des geva-Instituts, an der mehr als 11.000 Beschäftigte aus 25 Ländern teilgenommen haben. Untersucht wurden Aspekte der Arbeitszufriedenheit und ihre individuelle Bedeutung. RP-online veröffentlicht zu den Anforderungen an Chefs einen pointierten Ländervergleich. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.rp-online.de/public/bildershowinline/aktuelles/beruf/arbeitswelt/24923>

News Tyrannische Vorgesetzte

Studie: Sie werden nur selten abgestraft, wenn sie ihre Untergebenen schlecht behandeln und klettern die Karriereleiter sogar besonders schnell hinauf.

Zum jährlichen Treffen der Philadelphia Management Academy legten Anthony Don Erickson, Ben Shaw und Zha Agabe von der Bond-Universität aus Australien die Ergebnisse ihrer Online-Umfrage zum

Thema "Bad Leadership" vor. Fast zwei Drittel von 240 Befragten hatten angegeben, dass herrische Chefs niemals für ihr Verhalten gerügt werden und oftmals sogar die Karriereleiter hinaufsteigen.

"Die Tatsache, dass 64,2 Prozent der Befragten sagten, dass schlechten Chefs nichts passiert oder sie sogar davon profitierten, ist ziemlich bemerkenswert – bemerkenswert beunruhigend", so die Autoren der

Studie. Sie verweisen darauf, dass autoritäre Chefs schließlich bei ihren Untergebenen ernsthafte gesundheitliche Probleme wie Schlafstörungen, Alpträume, Depressionen und Erschöpfungszustände verursachen können. Deshalb plädieren sie für ein sofortiges Eingreifen höherer Vorgesetzter, wenn sich autoritäres Verhalten bei Chefs zeige, um deren Aufstieg zu bremsen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.bond.edu.au/leadershipsurvey/index.htm>

News Mehr Coaching nötig

Hay Group: Erfolgreiche Personalpolitik muss langfristig ausgelegt sein.

Unternehmen sollten mehr Coaching anbieten, wie es in den angelsächsischen Ländern längst üblich ist, wird Thomas Maurer, Geschäftsführer

der auf Personalführung und Organisation spezialisierten Unternehmensberatung Hay Group, in der Frankfurter Allgemeinen Zeitung zitiert. In diesen Ländern bekommen Talente einen erfahrenen Mitarbeiter als Berater und Vertrauensmann an die Hand. Wir Deutschen müssten

hier umdenken, fordert Maurer. "Wer in Amerika einen Coach hat, dem werden Ambitionen unterstellt. In Deutschland heißt es über jemanden, der sich coachen lässt, der kann wohl nichts."

Für Maurer zeigt sich erfolgreiche Personalpolitik darin, dass sie lang-

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

fristig angelegt sei. Statt dessen würde man hierzulande immer noch sehr großzügig und verschwenderisch mit der kostbaren Ressource Personal umgehen. Mit Blick auf die kommenden Entwicklungen (demografischer Faktor) sei dies zunehmend unverantwortlich zu nennen. Maurer vergleicht diese – falsche –

Strategie mit der von Fußballvereinen, die sich Stars einkaufen, aus denen sich anschließend aber nicht unbedingt eine schlagkräftige Mannschaft formen ließe. "Durch einen solchen Starkult um die Besten gewinnt man vielleicht Söldner, aber keine langfristigen Mitarbeiter," so Maurer. Der Personalprofi fordert ein

hochkarätiges Talentmanagement und, dass man respektvoll mit seinen Mitarbeitern umgehen solle. Dazu gehöre auch, das Potenzial älterer, wegen Erreichens des Rentenalters ausscheidender Mitarbeiter nicht aufzugeben, sondern für die Betreuung jüngerer Mitarbeiter zu nutzen. (tw)

Weitere Informationen:

http://www.haygroup.com/downloads/de/FAZ_03.07.2007.pdf

News Individuell lernen mit dem eCoach

Der mobile Trainer eCoach des Fraunhofer ESK wurde erfolgreich in einem Pilotprojekt des Michelin Centers für Training und Information (MCTI) getestet.

eCoach ergänzt bestehende E-Learning-Systeme, indem er autonom und dynamisch mit dem Lernenden kommuniziert. Da das System nicht auf starren Verhaltensregeln, sondern auf dynamischen, psychologischen Modellen beruht, beeinflussen Persönlichkeit des Nutzers und Feedbackhistorie das Verhalten des eCoach. Damit wird eine Personalisierung erreicht, die den persönlichen Trainingserfolg optimiert.

Im Feldversuch lernten 83 Reifenfachleute die neuesten Technologien

zu Michelin High-Performance-Reifen kennen. Diese wurden per SMS erinnert, dass sie ein neues Kapitel oder den Zwischentest in Angriff nehmen sollten. Mehr als 50 Prozent der Teilnehmer machten anschließend bei der Umfrage mit. Die Auswertung zeigt, dass besonders Teilnehmer, die viel am PC arbeiten, vom BIBCoach, wie er bei Michelin genannt wird, profitierten. Ihnen half die Erinnerung an die aktuelle Lektion per Handy sehr, sich an das anstehende Kapitel zu setzen. Dabei scheint es laut Umfrage nicht wichtig zu sein, wie die Tester sich ihre Lerneinheiten einteilten, also ob sie eher en bloc oder Lektion für Lektion lernten.

Die Mehrheit der Testteilnehmer charakterisierten den BIBCoach als

motivierenden Trainer, der ihre Lernbedürfnisse und Tagesabläufe berücksichtigt. "Dies ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für den persönlichen Lernerfolg," erklärt Dr. Dong-Hak Kim, Projektleiter bei der Fraunhofer ESK. "Dieses Feature basiert auf psychologischen Modellen und macht den eCoach in der E-Learning-Branche so einzigartig."

Besonders erfreut zeigt sich Dr. Kim davon, dass 100 Prozent der Teilnehmer, die den Fragebogen ausgefüllt haben, den BIBCoach wieder nutzen würden. Das zeigt, dass eCoach auf dem richtigen Weg ist und auch bei anderen Lernprojekten erfolgreich als mobiler Trainer eingesetzt werden kann.. (tw)

Weitere Informationen:

<http://www.esk.fraunhofer.de/projekte/ambientoffice/ecoach.jsp>

News Coach the Coach

Zur Professionalität eines Beraters gehört es, sich ab und zu selbst beraten zu lassen. Doch damit tun sich Coaches nicht immer leicht, berichtet managerSeminare in der aktuellen Ausgabe.

Vielen Coaches ist es offenbar unangenehm, sich selbst coachen zu lassen, konstatiert Nadine Hamburger

im Beitrag in der Septemerausgabe von managerSeminare. Sie hat in ihrer Studie 255 Coaches, definiert als Trainer mit einem Coaching-Anteil von mindestens 20 Prozent, befragt. Und auch Ulrich Dehner von den Konstanzer Seminaren ist skeptisch: Vor einiger Zeit hat er 600 Coaches wegen eines Angebots für eine Fort-

bildung angeschrieben. Resultat: zwei Anmeldungen. Zudem bieten die Konstanzer Seminare Coaches regelmäßig die Gelegenheit, sich in kollegialen Gruppen regelmäßig zur Fallsupervision zu treffen. Das Angebot steht jedem offen und wird entsprechend beworben. Doch auch hier ist die Resonanz eher mager:

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

"Es kommt extrem selten jemand, der nicht bei mir in der Ausbildung war", so Dehner.

Dass es gute Gründe für ein Coaching der Coachs gibt ist offensichtlich: Von der "Psychohygiene" über die kritische Reflexion des eigenen Verhaltens, die Erweiterung des theoretischen Horizonts, dem ver-

besserten Verständnis für den Klienten durch den Rollenwechsel bis zum Pluspunkt, im eigenen Profil auf Marketinggründen die Qualitätssicherung durch Supervision oder Coaching zu benennen, können die Gründe reichen. Was nun die Coachs angeblich daran hindert, sich professionelle Unterstützung zu si-

chern, werden im Beitrag neben Hamburger und Dehner noch Dr. Andreas Knierim, Sylvia Becker-Hill, Peter Henniges, Reinald Weiß befragt. Das Ergebnis: Die Lage ist vielschichtig und wird auch unterschiedlich wahrgenommen. (tw)

Weitere Informationen:

http://www.managerseminare.de/ctr/frontend/manager_beitraege.html?urlID=157038

News Kann man Coaching per Fernausbildung lernen?

In einem Pro und Kontra lässt managerSeminare aktuell Dr. Björn Migge und Oliver Müller (DCV) gegeneinander antreten.

Im Beitrag in der Septemerausgabe von managerSeminare prallen die Meinungen von Dr. Björn Migge (Pro) und Oliver Müller (Kontra) aufeinander. Der Deutsche Coaching Verband (DCV) sprach sich kürzlich strikt gegen Coachingausbildungen

per Fernstudium aus. Entsprechend führt dessen stellvertretender Vorsitzender Müller vor allem das Argument ins Feld, eine Coaching-Ausbildung ohne das Selbsterleben und die Selbsterfahrung sei unzureichend.

Dr. Migge, der mit seinem Team jährlich ca. 2.500 Coaching-Fernschüler der Klettgruppe betreut, hält dagegen: Erstens seien gute Fernstudien in der Regel Blended-

Learning-Angebote. Zweitens kämen bei einem Fernkurs auch keine "fertigen" Coachs heraus, was aber nicht weiter schlimm sei, weil die meisten Teilnehmer den Kurs gar nicht mit dem Ziel, sich als Coach selbstständig zu machen, absolvierten, sondern um sich Basiskenntnisse in Coaching für ihre Grundberufe anzueignen. Das bahne Wege für eine neue Coaching-Kultur in deutschen Unternehmen. (tw)

Weitere Informationen:

<http://ftp.iza.org/dp2696.pdf>

News Der Coach – neues TV-Format geplant

Birgitt E. Morrien will die Lücke zwischen den Lebenshilfeformaten und der Hilfestellung speziell für den Berufsbezug schließen.

Lebenshilfe-Formate und Ratgeber-sendungen liegen 2007 im Trend, nachdem Daily Talks und Gerichtssendungen vom Fernsehpublikum

abgewählt wurden. TV-Beispiele wie "Die Super Nanny", "Raus aus den Schulden" und "Du bist, was du isst" firmieren dabei als Coaching-Formate, auch wenn professionelle Beratung im beruflichen Setting darin vollständig fehlt. Das soll sich demnächst mit dem neuen TV-Format "Der Coach" auf ebenso an-

spruchsvolle wie unterhaltsame Weise ändern, erklärt Birgitt E. Morrien. Die Coach und PR-Fachfrau aus Köln hat schon vor Jahren die Titelrechte für das Fernsehformat "Der Coach" erworben und berät nun dessen konzeptionell anspruchsvolle Umsetzung. (tw)

Weitere Informationen: <http://www.coaching-blogger.de>

Birgitt E. Morrien in der Coach-Datenbank: http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=745

7. Neue Coachs in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen

Der Unterschied...

...zwischen der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen erklärt sich folgendermaßen: Nach dem Start der Coach-Datenbank kamen häufig Anfragen von Personen, die in die Coach-Datenbank aufgenommen werden wollten. Einige dieser Personen hatten eine umfangreiche Coaching-Ausbildung absolviert und waren schon zuvor als kompetente Trainer oder Berater aktiv; sie erfüllten jedoch nicht das Aufnahmekriterium von mindestens 5 Jahren Berufserfahrung als Coach. Daher konnten sie nicht in die Coach-Datenbank aufgenommen werden, um den dort angestrebten Qualitätsstandard nicht nachträglich zu senken.

Auch wenn dies von den Bewerbern eingesehen wurde, waren diese (verständlicherweise) enttäuscht, da sie durchaus beraterisch kompetent waren, nur meist eben nicht mit einer längeren Spezialisierung auf den Bereich Coaching. Da gerade diese „neuen“ Coachs schwerer „in den Markt kommen“ als etablierte Coachs, sprach man von einem „wer hat dem wird gegeben“. Zugegebenermaßen war der Kerngedanke zumindest nicht ganz unzutreffend. So entstand die Idee einer weiteren Datenbank für Personen, die über eine fundierte Ausbildung verfügen: Die Coach-Profile, die die Absolventen ausgewählter Coaching-Ausbildungen aufnehmen.

Deshalb existieren zwei Systeme, die es ermöglichen sollen, erfahrene Top-Spezialisten und gut ausgebildete Berater mit fundierter Coaching-Kompetenz zu finden.

Da die Aufnahmebedingungen unterschiedlich sind, ist es nicht möglich, in beiden Systemen gleichzeitig eingetragen zu werden.

Da es mehr „normale“ Führungskräfte als Top-Manager gibt, ist es kein Nachteil, in den Coach-Profilen gelistet zu sein. Um den „richtigen“ Coach zu finden ist es ohnehin sinnvoll, in der Coach-Datenbank und den Coach-Profilen die Detaildarstellung geeignet erscheinender Coachs zu betrachten.

Die Suche in beiden Datenbanken ist bequem über Landkarten („Geosuche“) oder eine Abfragemaske („Detailsuche“) möglich.

Die genauen Aufnahmebedingungen und die Kosten für eine Mitgliedschaft finden sie unter www.coach-datenbank.de und unter www.coach-profile.de.

Im Juli und August 2007 konnten folgende Coachs neu in die Coach-Datenbank und in die Coach-Profile aufgenommen werden:

Coach-Datenbank

Ines Schulz-Bücher, D - 12689 Berlin

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=940

Elge Wörner, D - 61476 Kronberg

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=941

Günter Peters, D - 10117 Berlin

http://www.coach-datenbank.de/coach_details.asp?userid=515

Die Coach-Datenbank nimmt nur professionelle Coachs auf, die u.a. eine mindestens fünfjährige Berufserfahrung als Coach vorweisen können. Details zur Aufnahme in die Coach-Datenbank finden Sie unter der folgenden Adresse: <http://www.coach-datenbank.de/aufnahme>

Coach-Profile

Jürgen Ripplinger, D - 69126 Heidelberg

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=937>

Sybille Lange-Hermstädt, D - 69115 Heidelberg

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=939>

Dr. Markus Blaschka, D - 83064 Raubling

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=943>

Thomas Menthe, CH - 8303 Bassersdorf

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=944>

Martina Weinberger, D - 80337 München

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=945>

Stefan Böckler, D - 22767 Hamburg

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=946>

Dr. Isabel Thielen, D - 80797 München

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=947>

Silke Strauß, D - 61348 Bad Homburg

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=948>

Katrin Nävy, D - 42697 Solingen

<http://www.coach-profile.de/profil.asp?userid=949>

Die Coach-Profile richten sich an Berater, die auch (aber nicht unbedingt seit mindestens fünf Jahren) Coaching anbieten und über eine fundierte Ausbildung verfügen. Eine Aufnahme in die Coach-Profile ist für die Personen möglich, die bei einer ausgewählten Ausbildungseinrichtungen eine Coaching-Ausbildung absolviert haben. Nähere Informationen finden Sie unter folgender Adresse: <http://www.coach-profile.de/aufnahme>

Die gesamte Tarifübersicht zu den Rauen-Datenbanken finden Sie hier: <http://www.rauen.de/tarife>

8. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank „Coaching-Index“ (<http://www.coaching-index.de>) verzeichnet inzwischen 287 Ausbildungsanbieter mit 315 Ausbildungsgängen.

Coaching-Index

Folgend die Liste der Coaching-Ausbildungen, die im nächsten Monat starten. Diese Liste kann auch online mit den Ausbildungen abgerufen werden, die in den nächsten drei Monaten starten:

http://www.coaching-index.de/time_search.asp

Fachhochschule des Mittelstands (FHM)

Ausbildungsbeginn: 01.10.2007

Ausbildungstitel: Kompetenzorientiertes Coaching (FHM)
D-33602 Bielefeld

Kosten: 4.900,00 Euro, umsatzsteuerbefreit Basismodul:
1.904,00 € Aufbaumodul: 2.596,00 € Prüfungsgebühren:
400,00 € Eine Förderung der Coaching-Ausbildung ist
mittels Bildungsscheck möglich.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=318

Trigon Entwicklungsberatung

Dr. Werner Vogelauer

Ausbildungsbeginn: 04.10.2007

Ausbildungstitel: Coaching Kompakt & Werkstatt (CH,
Lenzburg; D, Köln; A, Wien)
CH-5600 Lenzburg

Kosten: ab EUR 5.400 exkl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=43

Coachingplus GmbH

Ausbildungsbeginn: 04.10.2007

Ausbildungstitel: 10-tägiger Studiengang für angewand-
tes Coaching. Weiterbildung zum dipl. Coach SCA mög-
lich!

CH-8152 Glattbrugg (nahe Zürich-Airport)

Kosten: Fr. 2880.-

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=145

Coaching Zentrum Olten GmbH

Ausbildungsbeginn: 05.10.2007

Ausbildungstitel: Dipl. Coach SCA
CH-4600 Olten

Kosten: Ausbildungsstufe 1 bis 3, Sitzungen, Begleitung,
Kompetenznachweis inkl. Zwischenprüfung sFr. 13300.-
Lehrmittel sFr. 1600.- Prüfungsgebühr SCA sFr. 990.-
(Swiss Coaching Association)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=249

Coaching Individual Berlin

Anette Schirmer-Rusch und Partner

Ausbildungsbeginn: 06.10.2007

Ausbildungstitel: Praxisorientierte Weiterbildung zum
systemischen BusinessCoach
D-10823 Berlin

Kosten: Gesamtkosten: 3970 Euro (zzgl. 19% MwSt.)
Zwölf Monatsraten in Höhe von 290 Euro zzgl. 19%
MwSt. sowie eine einmalige, bei Vertragsschluss fällig
werdende Bearbeitungsgebühr in Höhe von 490 Euro
zzgl. 19 % MwSt. Jeder Teilnehmer erbringt den Nach-
weis von fünf Stunden Lehrcoaching. Die Kosten hierfür
sind im Ausbildungspreis nicht enthalten.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=151

Spectrum KommunikationsTraining

**Dipl. Soz. Evelyne Maaß & Dipl. Psych. Karsten
Ritschl**

Ausbildungsbeginn: 08.10.2007

Ausbildungstitel: Coach, DVNLP
D-12159 Berlin

Kosten: Die Ausbildung zum Coach, DVNLP kostet ins-
gesamt € 2830,- plus MwSt. Die Kosten setzen sich zu-
sammen aus: 1. Coach-Basis-Ausbildung: 2080,00 2.
Zwei Spezial-Seminare: 560,- 3. Supervision: 190,-

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=22

2coach Personal- und Unternehmensberatung

Ausbildungsbeginn: 08.10.2007

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach
D-22305 Hamburg

Kosten: ab 4295 Euro zzgl. USt., bei Besuch von Semi-
naren in der Woche (nur in Hamburg), am Wochenende
4874 Euro Bezahlung und Abrechnung von Baustein zu
Baustein

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=161

dr.alexander et kreutzer
systemische managementberatung

Ausbildungsbeginn: 11.10.2007
Ausbildungstitel: [H] Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberater für soziale Berufe
D-31134 Hildesheim
Kosten: 1410 EUR, umsatzsteuerbefreit Der Preis versteht sich inkl. Tagungspauschale (Mittagessen, Snacks, Getränke), exkl. Übernachtungen. Die Kosten der Ausbildung werden jeweils 14 Tage vor Beginn des einzelnen Moduls anteilig fällig (6 x 235 EUR). Informationen zu den Teilnahmebedingungen [PDF, 80 kB]:
<http://www.aetk.de/Anmeldeformular-H.pdf>
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=305

Armin Rohm (DBVC-Anerkannt)
Training & Beratung

Ausbildungsbeginn: 11.10.2007
Ausbildungstitel: Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberater
D-88410 Bad Wurzach
Kosten: Gesamtkosten: 7.200 Euro zzgl. gesetzliche Mehrwertsteuer
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=3

Fachakademie für Sozialmanagement
Akademie des Caritasverbandes für die Diözese Hildesheim e.V.

Ausbildungsbeginn: 11.10.2007
Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung zum systemischen Coach und Prozessberater für soziale Berufe
D-31134 Hildesheim
Kosten: 1410 EUR, umsatzsteuerbefreit Der Preis versteht sich inkl. Tagungspauschale (Mittagessen, Snacks, Getränke), exkl. Übernachtungen. Die Kosten der Ausbildung werden jeweils 14 Tage vor Beginn des einzelnen Moduls anteilig fällig (6 x 235 EUR)
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=320

factorP leadership development Ltd. & Co. KG
Robert Hornsteiner, Detlef Gumze, Anita Brandt

Ausbildungsbeginn: 11.10.2007
Ausbildungstitel: Coach sein ... Die Coachausbildung
D-87474 Buchenberg
Kosten: 6.990,- Euro zzgl. Mwst für die komplette Ausbildung inkl. aller Seminarunterlagen, Seminargetränken und Pausen, Zertifizierung und begleitender Supervision. Die Hotel- und Verpflegungskosten übernehmen Sie persönlich. Ein entsprechender Gruppenrabatt wurde mit dem Hotel verhandelt. Generell sind wir zu individuellen Zahlungsvereinbarungen bereit. Die Anmeldung zu Modul 1 verpflichtet Sie noch nicht zur Teilnahme an der gesamten Ausbildung. Der Ausbildungsvertrag wird nach Abschluss des ersten Moduls abgeschlossen.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=185

PAYER & PARTNER change agency

Ausbildungsbeginn: 12.10.2007
Ausbildungstitel: Coachingwerkstätte
A-8020 Graz
Kosten: 3880 Euro zzgl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=127

CA Coaching Akademie (DBVC-Anerkannt)
Dr. Walter Spreckelmeyer

Ausbildungsbeginn: 12.10.2007
Ausbildungstitel: Coach der Wirtschaft - IHK
D-30659 Hannover
Kosten: Die Teilnahmegebühr beträgt Euro 6.850,- zzgl. gesetzl MwSt. Die Prüfungsgebühr IHK beträgt Euro 200,- zzgl. gesetzl. MwSt. Die Kursgebühr wird in zehn mtl. Raten mit einem 14-tägigen Zahlungsziel in Rechnung gestellt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=39

Deutsche Angestellten-Akademie

Ausbildungsbeginn: 12.10.2007
Ausbildungstitel: 4. Ausbildung zum systemischen Coach & Berater
D-86150 Augsburg
Kosten: 2990,00 Euro
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=298

BTS Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision (DBVC-Anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 15.10.2007
Ausbildungstitel: Lösungsorientiert-systemisches Coaching (DBVC-zertifiziert)
D-68219 Mannheim
Kosten: 5.000 Euro zzgl. MwSt., zzgl. Ca. 1.200 Euro für Lehrberatungen
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=108

CorporateWork / Die Coaches

Dr. Rolf Meier und Axel Janßen
Ausbildungsbeginn: 15.10.2007
Ausbildungstitel: Für Elder High Potentials: Ausbildung zum Systemischen Management Coach
D-22761 Hamburg
Kosten: € 6.750,00 zzgl Mehrwertsteuer. Früh- und Mehrbucherrabatt möglich.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=11

Trigon Entwicklungsberatung

Dr. Werner Vogelauer
Ausbildungsbeginn: 16.10.2007
Ausbildungstitel: Logosynthese® für Coaches
A- Wien
Kosten: EUR 600 exkl. MwSt.
http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=43

Führungsakademie Baden-Württemberg (DBVC-Anerkannt)

Anstalt des öffentlichen Rechts

Ausbildungsbeginn: 18.10.2007

Ausbildungstitel: Coaching Lehrgang der Führungsakademie Baden-Württemberg

D-76133 Karlsruhe

Kosten: Gebühr für den Gesamtlehrgang ohne Lehrcoaching 3150,00 Euro (7 Seminare à 2 Tage). Einzelne Seminare können für 490,00 Euro gebucht werden. Teil des Lehrgangs ist das Lehrcoaching (10 Doppelstunden à 90,00 Euro/Stunde=1800,00 Euro) und die Teilnahme an einer Kollegialen Coachinggruppe (mindestens 25 Stunden/Jahr, kostenfrei).

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=235

Professio GmbH (DBVC-Anerkannt)

Akademie für den Bereich Humanressourcen

Ausbildungsbeginn: 18.10.2007

Ausbildungstitel: Coaching I – Beraten von Personen im Organisationskontext (15 Tage)

D-75181 Raum Stuttgart

Kosten: Coaching I: 4275,- Euro zzgl. MwSt. und Hotelkosten

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=107

HOEHER Team Consulting GmbH

Dr. Peter Höher

Ausbildungsbeginn: 19.10.2007

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Systemischen Business Coach / Change-Prozesse

D-58239 Schwerte bei Dortmund

Kosten: 6.500 € zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=297

Christopher Rauen GmbH (DBVC-Anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 19.10.2007

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung 15

D-49401 Damme

Kosten: Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen insgesamt 4380,00 Euro zzgl. 19% USt., inklusive Verpflegung (Abendessen nicht inbegriffen). Die Kosten für Unterkunft sind darin nicht enthalten. Der erste Ausbildungsblock wird einzeln zum Preis von 730,00 Euro zzgl. USt. gebucht. Danach können sich die Teilnehmer entscheiden, ob sie die Ausbildung fortführen. Wird die Ausbildung nicht fortgesetzt, fallen nur die Kosten für den ersten Ausbildungsblock an. Wird die Ausbildung fortgesetzt, sind die restlichen 3650,00 Euro zzgl. 19% USt. zu entrichten.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=123

CorporateWork / Die Coaches

Dr. Rolf Meier und Axel Janßen

Ausbildungsbeginn: 24.10.2007

Ausbildungstitel: 7. Ausbildung zum Systemischen Management Coach (SMC)®

D-22761 Hamburg

Kosten: Die Ausbildung kostet € 6.750,00 zzgl der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Frühbucherrabatt und Mehrbucherrabatt möglich. Teilzahlungsraten bei Privatbucher möglich. Verwendung von Bildungsschecks möglich. Institutseigene Zertifizierung nach den Standards des Deutschen Verbandes für Coaching und Training e.V. oder direkt die DcvT-Zertifizierung durch den größten Coachingverband.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=11

ICO – Institut für Coaching & Organisationsberatung

Ausbildungsbeginn: 24.10.2007

Ausbildungstitel: Systemische Beratung und Coaching

D-86672 Seminarhaus Raum Augsburg/München (86672)

Kosten: 4.300 € zzgl. MwSt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=281

Susanne Weber Kommunikationsmanagement

Ausbildungsbeginn: 25.10.2007

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach

D-78464 Konstanz

Kosten: Die Teilnahmegebühr für die komplette Ausbildung beträgt netto 5.400 Euro incl. Kursunterlagen. Der Ausbildungsplan in der Einzelcoaching-Ausbildung wird individuell gestaltet und ist von unterschiedlicher Zeitdauer. Der Umfang der Ausbildung ist vom Vorwissen und der Qualifikation des Ausbildungskandidaten/In abhängig.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=201

COATRAN coaching & personal training GmbH

Ausbildungsbeginn: 26.10.2007

Ausbildungstitel: Ausbildung zum zertifizierten Business Coach

D-21029 Hamburg

Kosten: 6.200 EUR - die Ausbildung ist MwSt.-befreit

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=125

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

2coach NRW

Personal- und Unternehmensberatung

Stephan Stockhausen

Ausbildungsbeginn: 26.10.2007

Ausbildungstitel: Coach / trainer / Change Manager -

Ausbildung: Qualifizierung zum systemischen Berater

D-44791 Bochum

Kosten: Kosten pro Seminartag am Wochenende: 200

EUR (inkl. MwSt.) Baustein à 2,5 Tage am Wochenen-

de: 500 EUR (inkl. MwSt.) Gesamtkosten Coach (29 Ta-

ge) Wochenendausbildung: 5800 EUR (inkl. MwSt.)

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=269

Kröber Kommunikation Birgid Kröber

Ausbildungsbeginn: 26.10.2007

Ausbildungstitel: Systemischer Business Coach

D-70439 Stuttgart

Kosten: 3.550 Euro zzgl. MwSt. für Syst. Business-

Coach 2.950 Euro zzgl. MwSt. für Syst. Coach

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=166

E.C.C. European Coaching Company GmbH & Co. KG

Ausbildungsbeginn: 26.10.2007

Ausbildungstitel: Business-Coach international

D-6XXXX Großraum Frankfurt

Kosten: 9900 Euro zzgl. MwSt. Sie haben die Möglich-

keit, die Kosten als Gesamtbetrag oder in 3 Raten, den

Lernmodulen zugeordnet, zu überweisen. Entscheiden

Sie sich den gesamten Betrag anzuweisen, erhalten Sie

einen Bonus von 2 % Skonto.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=181

ascoach

Priv. Akademie für Systemisches Coaching

Dr. phil. Klaus D. Biedermann

Ausbildungsbeginn: 27.10.2007

Ausbildungstitel: Ausbildung zum diplomierten Systemi-

schen Coach (DGCo)

D-83313 Waging am See

Kosten: Bei einmaliger Zahlung 3.350,- Euro, sonst

800,- Euro pro Studienmodul, für den Online-Teil 300,-

Euro

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=65

SYNK GROUP

European Akademy of Business Coaching

Ausbildungsbeginn: 27.10.2007

Ausbildungstitel: European Business Coach

D-70565 Stuttgart

Kosten: 4920 Euro zzgl. USt.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=313

Power Research Seminare

Dyckhoff/Westerhausen

Ausbildungsbeginn: 28.10.2007

Ausbildungstitel: Coaching Ausbildung

D-53000 Bonn (Umfeld)

Kosten: Frühbucherpreis bis zum 28.07.2006: 3.190,-

Danach: 3.590,- zzgl. der Reisekosten: 1.334,- Die Aus-

bildung ist MwSt.-Befreit.

http://www.coaching-index.de/user_details.asp?userid=153

Anbieter, die eine Ausbildung individuell auf Anfrage oder zu jeder Zeit anbieten, finden sich unter folgender Adresse aufgelistet:

http://www.coaching-index.de/time_search.asp?scope=0

Bitte informieren Sie Anbieter, die noch nicht im Coaching-Index eingetragen sind. Ein entsprechendes Aufnahmeformular mit weiteren Hinweisen finden Sie unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-index.de/aufnahme>

Ausgabe 2007-09, JG. 7.

Rechtliche Hinweise

© Copyright 2007 by Christopher Rauen GmbH. Alle Rechte vorbehalten.

Der Coaching-Newsletter sowie alle weiteren Publikationen der Christopher Rauen GmbH sind urheberrechtlich geschützt. Vervielfältigung, Verbreitung, Verleih, Vermietung, elektronische Weitergabe und sonstige Nutzung, auch nur auszugsweise, nur mit ausdrücklicher schriftlicher Genehmigung der Christopher Rauen GmbH. Bei vollständiger Quellenangabe sind Zitate gewünscht und gestattet. Bitte setzen Sie sich vor der Übernahme von

Texten mit der Christopher Rauen GmbH in Verbindung.

Alle Angaben erfolgen nach bestem Wissen. Eine Beratung oder sonstige Angaben sind in jedem Fall unverbindlich und ohne Gewähr, eine Haftung wird ausgeschlossen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle wird keine Haftung für die Inhalte externer Links übernommen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich. Diese Datei wurde auf Viren und schädliche Funktionen geprüft, eine Gewährleistung für Virenfreiheit und/oder unschädliche Funk-

tionen wird jedoch aufgrund von Risiken auf den Übertragungswegen ausgeschlossen.

Verwendete Bezeichnungen, Markennamen und Abbildungen unterliegen im Allgemeinen einem warenzeichen-, marken- und/oder patentrechtlichem Schutz der jeweiligen Besitzer. Eine Wiedergabe entsprechender Begriffe oder Abbildungen auf den Seiten der Internetdienste der Christopher Rauen GmbH berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass diese Begriffe oder Abbildungen von jedermann frei nutzbar sind.

Wichtige Adressen für den Coaching-Newsletter

Zum Ändern Ihrer E-Mail-Adresse klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/change.htm>

Zum Abbestellen des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/exit.htm>

Zum Abonnieren des Coaching-Newsletters klicken Sie bitte hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/abo.htm>

Das Archiv (ISSN 1618-7733) des Coaching-Newsletters mit allen bisherigen Ausgaben finden sie hier:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv.htm>

Feedback und Anregungen bitte an:

info@rauen.de

Informationen zur Werbung im Coaching-Newsletter:

<http://www.rauen.de/services/werbung.htm>

Download: Diesen Coaching-Newsletter können Sie unter folgender Adresse abrufen und als Word- und Text-Dokument downloaden:

<http://www.coaching-newsletter.de/archiv/index.htm>

www.coaching-newsletter.de