



## 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](mailto:info@rauen.de)  
Internet: [www.rauen.de](http://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 Verantwortliche für die Nachrichtenredaktion: Anne Waldow (aw) (Anschrift wie oben)  
E-Mail: [redaktion@rauen.de](mailto:redaktion@rauen.de)

[www.coaching-report.de](http://www.coaching-report.de)

Fakten, News und Hintergrundinformationen

[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

Das Coaching-Magazin

[www.coaching-literatur.de](http://www.coaching-literatur.de)

Bücher und Literatur zum Coaching

[www.coaching-tools.de](http://www.coaching-tools.de)

Methoden und Modelle für den Coach

[www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)

Die Datenbank mit professionellen Coaches

[www.businesstrainer-datenbank.de](http://www.businesstrainer-datenbank.de)

Die Datenbank mit erfahrenen Trainern

[www.coaching-index.de](http://www.coaching-index.de)

Die Coaching-Ausbildungs-Datenbank

[www.coaching-anfragen.de](http://www.coaching-anfragen.de)

Ausschreibungen für Coaches und Trainer

[www.coach-kalender.de](http://www.coach-kalender.de)

Der Veranstaltungskalender

[www.coaching-board.de](http://www.coaching-board.de)

Das Diskussionsforum

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

## Inhalt

1. Coaching und Mentoring Teil 1 – Grundlagen
2. In eigener Sache: Coaching-Magazin 3/2014 gratis downloadbar
3. Teilnehmer gesucht: Studie zu Gesundheit und Wohlbefinden
4. Coaching-News
5. Rezensionen von Coaching-Büchern
6. Neue Coaches in der RAUEN-Datenbank
7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat
8. Impressum

Dieser Newsletter geht an 31.939 Empfänger.

## 1. Coaching und Mentoring Teil 1 – Grundlagen

Von Friederike Höher

Die Leistungen von Coaches bei der Durchführung von Mentoring-Projekten einzubeziehen, ist eine sinnvolle und häufig anzutreffende Maßnahme (hierauf wird der zweite Teil des Artikels in der kommenden Ausgabe des Coaching-Newsletters eingehen). In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Mentoring und Coaching? Ein Coach sollte diesbezüglich Klarheit haben, bevor er sich dem Mentoring nähert, denn Rollenklarheit ist sowohl für den Erfolg von Coaching wie von Mentoring maßgeblich.

Doch schon in der Theorie ist die Abgrenzung der Formate Mentoring und Coaching nicht eindeutig. Beide Begriffe sind „Sammelformate“, unter die alles Mögliche subsummiert wird. Coaching steht für Einzel-, Team-, System- und Organisations-Coaching, Business-, Live-, Job- und Gesundheits-Coaching usw. Je nach Anlass und Thema bzw. Setting finden sich scheinbar immer neue Formen und Begriffskombinationen.

### Was ist Coaching?

Dem Verständnis des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC) folgend, zielt Coaching auf die Weiterentwicklung von individuellen und kollektiven Lern- und Leistungsprozessen vorwiegend bei beruflichen Anliegen ab. Coaching intendiert (persönliche) Entwicklung, Problemlösung und/oder Orientierung in unübersichtlichen sowie heraus- bzw. überfordernden Situationen. Es richtet sich vorwiegend an Führungskräfte bzw. Menschen mit besonderer Verantwortung. Mit Bezug auf kollektives bzw. organisationales Lernen öffnet es sich auch für Lernprozesse und -beziehungen außerhalb des Einzel-Coachings.

In der Praxis können sich daher Kombinationen mit Mentoring und Training ergeben. Coaching basiert auf einer vertrauensvollen Arbeitsbeziehung und gilt als dialogischer Prozess. Eines seiner grundlegenden Intentionen ist die Förderung von Selbstreflexion und die Erweiterung der Wahrnehmung, des Erlebens und Verhaltens. Alles dies ist

grundsätzlich vergleichbar mit Mentoring „in the work place“ und wenn es im Kontext von Führungskräfteentwicklung steht.

## Was ist Mentoring?

Die Übergänge zwischen Mentoring und Coaching sind auf der Mikroebene der Beratungsbeziehung in der Praxis fließend. Dies gilt vor allem für die Rolle der Führungskraft als Coach. Beide Verfahren nehmen

*Oftmals herrscht jedoch noch ein älteres, aus der Antike abgeleitetes Mentoring-Verständnis vor: Ein älterer, erfahrener Mentor als Lehrer und Vorbild orientiert und sozialisiert einen jüngeren Menschen (mit angenommenen Defiziten) und lässt ihn an seinem (impliziten) Erfahrungswissen teilhaben – so wie es der antike Namensgeber Mentor während der Abwesenheit von Odysseus mit dessen Sohn tat.*

oft auf ähnliche Interventionen und Grundüberzeugungen Bezug. Oftmals herrscht jedoch noch ein älteres, aus der Antike abgeleitetes Mentoring-Verständnis vor: Ein älterer, erfahrener Mentor als Lehrer und Vorbild orientiert und sozialisiert einen jüngeren Menschen (mit angenommenen Defiziten) und lässt ihn an seinem (impliziten) Erfahrungswissen teilhaben – so wie es der antike Namensgeber Mentor während der Abwesenheit von Odysseus mit dessen Sohn tat. Diese Form von Mentoring, die aus früheren Untersuchungen zum informellen Mentoring hervorging, ist inzwischen nur noch eine von vielen Varianten.

Im Zusammenhang mit organisationalen Veränderungsprozessen und den dauerhaften Lernerfordernissen an ihre Mitglieder haben sich Mentoring-Verständnisse in den letzten Jahrzehnten weiterentwickelt, denn

heute werden auch andere Perspektiven und Beziehungen als die Senior-Perspektive für organisationales Lernen gebraucht. Es sind dynamische egozentrierte Netzwerke, auch in Gestalt von Beziehungen zu unterschiedlichen Mentoren bzw. Führungskräften, zu Peers wie anderen Mentees oder Kollegen, die für beruflichen Erfolg, Lernen und Problemlösen maßgeblich sind.

Letztlich ist das, was unter Mentoring verstanden wird, sehr abhängig vom Kontext und den dort herrschenden Bedingungen: In großen Konzernen und im Öffentlichen Dienst ist internes Mentoring eine verbreitete Variante, für kleine und mittelständische Unternehmen ist Cross-Mentoring eine Alternative: Hier fungieren Mentoren eines Unternehmens ehrenamtlich als Berater für Personen eines anderen Unternehmens. In beiden Varianten wird vermieden, dass der direkte Vorgesetzte der Mentor ist. Auf diese Weise erhalten Mentoren wie Mentees Einblick in andere Organisationen bzw. Organisationseinheiten, was von wechselseitigem Vorteil ist.

Aktuell ist ein Verständnis von Mentoring als wechselseitige Lern- und Entwicklungsbeziehung, die sich in Richtung vielfältig vernetzter Lern-

*Aktuell ist ein Verständnis von Mentoring als wechselseitige Lern- und Entwicklungsbeziehung, die sich in Richtung vielfältig vernetzter Lernbeziehungen im Umfeld öffnet, also auch gegenüber Coaching und über die Organisationsgrenzen hinaus.*

beziehungen im Umfeld öffnet, also auch gegenüber Coaching und über die Organisationsgrenzen hinaus. Im Zentrum des Interesses stehen sog. „high-quality relationships“. Das sind Beziehungen, in denen kein Nutzen-gedanke im Vordergrund steht, denn

sie sind hauptsächlich von der Freude an der Entwicklung und dem Erfolg einer anderen Person motiviert. Diese Beziehungen, die eine große Bedeutung für Lernen, Führungskräfteentwicklung und Organisationslernen haben, werden unter dem Begriff „relational mentoring“ diskutiert.

In solchen (beiderseitigen Lern-)Beziehungen sind Wirkungen des Mentorings auch für Mentoren festzustellen, wie z.B. die Entwicklung von Führungs- und Beratungskompetenz und Selbstreflexion. Vor dem Hintergrund eines traditionellen Mentoring-Verständnisses fragt man aber nur nach dem Nutzen für die Mentees, ähnlich wie in bisherigen Wirkmodellen für Coaching nur nach den Ergebnissen des Coachings für den Klienten und allenfalls für den organisationalen Kontext gefragt wird.

High-quality-relationships, von Wertschätzung und Vertrauen getragene Beziehungen, erfordern besondere Kompetenzen von beiden Gesprächspartnern, sprich von Mentor und Mentee: Empathie, Bereitschaft, die Rollen situativ zu wechseln („reverse mentoring“) und sich selbst in Frage zu stellen, Offenheit, Feedback-Kompetenz, Zuhören-Können und eine ausgeprägte Lernmotivation.

Mentoring ist, ebenso wie Coaching in der Rolle der Führungskraft als Coach, ein Aspekt der Führungsrolle, deren Ausübung von Führungskräften zunehmend erwartet wird. Dies korrespondiert mit einem transformationalen Führungsverständnis, nach dem Führungskräfte Vorbilder und Lernförderer sind, die auch die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden adressieren.

## Coaching und Mentoring im Vergleich – Parallelen

Im Unterschied zu den USA, wo man, auch vor dem Hintergrund ei-

nes solchen Führungsverständnisses, die informelle Variante des Mentorings bevorzugt, wird Mentoring in Deutschland vor allem als Projekt oder Programm durchgeführt und dient in dieser Gestalt zu einem ganz erheblichen Teil im Diversity Management der gezielten Förderung von Frauen für Führungspositionen.

Abgesehen von der Beschränkung auf die Zielgruppe, finden sich hier weitere Parallelen zum Coaching als einer in die Personalentwicklung integrierten Maßnahme: Der Mentoring-Prozess ist zeitlich befristet und umfasst eine vorgegebene Anzahl an Sitzungen. In den Tandems werden jeweils Ziele formuliert, deren

*Mentoring ist in dieser Form eine an den beruflichen Zielen der Mentees (oftmals Nachwuchsführungskräfte) orientierte Personalentwicklungsmaßnahme bzw. eine sie flankierende Maßnahme, die mit einer Ziel- und Rollenklärung beginnt, über einen vorab definierten Zeitraum erfolgt, evaluiert wird und in eine vertrauensvolle Beziehung als Arbeitsgrundlage eingebettet ist.*

Erreichung von der organisierenden Stelle kontrolliert wird. Bei internem Mentoring ist das die Personalentwicklung. Mit anderen Worten: Mentoring ist in dieser Form eine an den beruflichen Zielen der Mentees (oftmals Nachwuchsführungskräfte) orientierte Personalentwicklungsmaßnahme bzw. eine sie flankierende Maßnahme, die mit einer Ziel- und Rollenklärung beginnt, über einen vorab definierten Zeitraum erfolgt, evaluiert wird und in eine vertrauensvolle Beziehung als Arbeitsgrundlage eingebettet ist.

Als Mentoren fungieren in diesem Zusammenhang Führungskräfte, die bestimmte Kriterien erfüllen müssen

und ein Auswahlverfahren durchlaufen. Erwartet werden soziale und kommunikative Kompetenzen, mehrjährige Führungserfahrung, Selbstreflexionsfähigkeiten, emotionale Intelligenz u.a.

Mentoring, hier im Rahmen von Programmen und Personalentwicklung, ist in folgender Hinsicht mit Coaching vergleichbar:

- Die vertrauensvolle Beziehung als Basis der Zusammenarbeit
- Zielgerichtetheit des Prozesses und Orientierung an den Zielen der Mentees bzw. Coaching-Klienten bzw. der Organisation (z.B. Führungskräfteentwicklung, Frauenförderung im Rahmen von Diversity Management o.a.)
- Anforderungen an Mentoren bzw. Coaches, die in einem Auswahlprozess überprüft werden
- Angebot zur Selbstreflexion und Lernen
- Setting
- Methoden
- Anlässe und Themen
- Evaluation des Prozesses
- Integration in Führungsrolle

### Coaching und Mentoring im Vergleich – Unterschiede

Trotzdem sind Coaching und Mentoring nicht dasselbe. Obwohl in Mentoring-Programmen und im Zusammenhang mit Personalentwicklung dezidiert Anforderungen an Mentoren genannt und überprüft werden, unterscheiden sich beide Formate hinsichtlich ihres Professionalisierungsgrades.

Ein Coach dokumentiert seine Qualifikation in der Regel durch eine fundierte formale Aus- oder Weiterbildung gegenüber seinen Auftraggebern und Klienten, sichert die Qualität seiner Arbeit durch kontinuierliche Praxisreflexion (Supervision)

und dokumentiert sie durch die Mitgliedschaft in einem Berufsverband, der anspruchsvolle Aufnahmekriterien hat.

Diese Anforderungen werden an Mentoren nicht gestellt. Nötige Coaching-Kompetenzen werden in Programmen in der Regel in Einführungsworkshops für Mentoren punktuell und kurzfristig nachqualifiziert, und es gibt häufig ein Angebot der Gruppensupervision oder Einzel-

*Mentoring gilt, etwas geringerschätzig formuliert, als die semiprofessionelle Variante des Coachings.*

Coachings für sie. Mentoring gilt, etwas geringerschätzig formuliert, als die semiprofessionelle Variante des Coachings.

Oft wird unterstellt, Coaching beziehe sich mehr auf berufliche Anliegen, während Mentoring stärker auch das private Umfeld in den Blick nehme. Das kann allerdings pauschal so nicht bestätigt werden, siehe z.B. das Format „Life-Coaching“. Auch jeder gute Management-Coach arbeitet ganzheitlich und wird im Bedarfsfall das Wechselspiel zwischen privater und beruflicher Lebenswelt thematisieren.

Ein wesentlicher Unterschied ist aber der folgende: Letztlich ist Coaching eine eingekaufte und bezahlte Dienstleistung, während Mentoring seitens der Mentoren und von seinen Ursprüngen her ohne monetäre Gegenleistung stattfindet. Gerade wegen dieser nicht am Gewinn ausgerichteten Grundhaltung hat es einen ganz besonderen, mit Coaching unvergleichlichen ideellen Wert: Es ist – idealer Weise – ein uneigennütziges und nicht instrumentalisiertes Teilhaben-Lassen anderer an den eigenen Erfahrungen, eine großzügige Weitergabe von Wissen und Kontakten und die Freude an den Lern- und Entwicklungsprozessen der Mentees. Dass

Mentoring dennoch auch von Nutzen für Mentoren ist, schmälert diese Grundeinstellung nicht.

Der Wunsch, andere Menschen bei der Verwirklichung ihrer eigenen Lebens- und beruflichen Ziele zu unterstützen, ist als Motiv für Mentoren vielfach belegt. Vor allem Frauen haben eine solche berufliche Unterstützung offensichtlich weniger erhalten und ziehen daraus ihre Motivation, sich als Mentorin für andere fähige und interessante Frauen zu

engagieren, hierzu eine typische Äußerung: „Ich hätte mir eine solche Förderung im Beruf gewünscht, mir hat das gefehlt. Deshalb wollte ich das einer anderen Frau anbieten. Ihre Entwicklung zu sehen, hat mir große Freude gemacht.“

#### Fazit

Mentoring ist also nicht nur eine Methode oder ein besonderes Beratungsformat, es ist eine Grundhaltung, die in der Förderung von Lern-

und Entwicklungsprozessen in vertrauensvollen Beziehungen zum Ausdruck kommt. Diese Grundhaltung ist eine menschliche Ressource, ohne die weder ein Unternehmen noch eine Gesellschaft auskommen können.

#### Literatur

Höher, Friederike (2014). Vernetztes Lernen im Mentoring. Wiesbaden: Springer.

Der Artikel nimmt zum Teil wörtlich Bezug auf folgenden Beitrag:

Höher, Friederike (in press). Was kann Coaching von Mentoring lernen? Anregungen aus der aktuellen Mentoring-Forschung. In Coaching | Theorie & Praxis, 1/2015.

#### Die Autorin

Dr. Friederike Höher arbeitet selbstständig als Business-Coach (DBVC Senior Coach) und engagiert sich als Mentorin. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind neben Mentoring: Diversity-Management, Konstruktive Konfliktkultur, Führung und Gesundheit. Seit fast zehn Jahren bildet sie Berater\_innen im Rahmen verschiedener systemischer Weiterbildungen aus, aktuell mit Schwerpunkt Achtsamkeit und Resilienz in Organisationen: <http://www.mindful-change.de>. Ihre aktuelle wissenschaftliche Arbeit zum Thema: „Vernetztes Lernen im Mentoring. Eine Studie zur nachhaltigen Wirkung und Evaluation von Mentoring“ findet sich unter <http://www.springer.com/springer+vs/soziologie/book/978-3-658-05149-5>.

<http://www.friederike-hoeher.de>

## 2. In eigener Sache: Coaching-Magazin 3/2014 gratis downloadbar

Die aktuelle Ausgabe 3/2014 des Coaching-Magazins ist ab sofort gratis downloadbar.



[www.coaching-magazin.de](http://www.coaching-magazin.de)

Im Interview wird diesmal Dr. Bernd Schmid vorgestellt. Die Online-Ausgabe des Coaching-Magazin 3/2014 finden Sie [hier](#).

Weitere Inhalte der aktuellen Ausgabe sind:

- Coaching-Interview mit Dr. Bernd Schmid
- Konzeption: Arbeiten mit Geschichten
- Praxis: Chinesen coachen – eine interkulturelle Expedition
- Praxis: Vom Tanz auf dem spiegelglatten politischen Parkett
- FAQ: Fragen an Klaus Eiden-schink
- Spotlight: Authentisches Marketing für Coaches
- Coaching-Tool: CIQme – Corporate IQ zur individuellen Entwicklung
- Bad Practice: Machtmissbrauch im Coaching
- Wissenschaft: Erfolgsfaktoren im Einzel-Coaching
- Philosophie/Ethik: Der kriminelle Klient. Teil 2: Wann macht sich der Coach strafbar?
- Humor: Management of Emotions

Diese Inhalte finden Sie nun in der gratis [Online-Ausgabe des Coaching-Magazins 3/2014](#).

Daneben können Sie wie gewohnt die aktuelle Ausgabe 3/2014 des Coaching-Magazins als hochwertiges Print-Exemplar beziehen. Sie können das Magazin im Abonnement oder als Einzelheft bestellen:

### Abonnement:

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

### Einzelheftbestellung:

<http://www.coaching-magazin.de/einzelheftbestellung.htm>

### SONDERAKTION

Abonnieren Sie jetzt das Coaching-Magazin und Sie erhalten ein Exemplar des Buches „Train the Coach: Methoden“ für nur 29,90 Euro (statt regulär 49,90 Euro = 20,00 Euro Ersparnis).

Weitere Informationen und ein Bestellformular finden Sie direkt in der Sonderaktionsanzeige unter <http://www.coaching-magazin.de>

## 3. Teilnehmer gesucht: Studie zu Gesundheit und Wohlbefinden

**Im Rahmen eines an der Universität Koblenz-Landau durchgeführten Forschungsprojektes wird anhand einer Onlinestudie untersucht, welche Faktoren Gesundheit und Wohlbefinden positiv oder negativ beeinflussen. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf beruflichen Aspekten. Teilnehmer werden gesucht.**

Welche Faktoren begünstigen oder wirken Gesundheit und Wohlbefinden entgegen? Diese Frage wird – unter besonderer Berücksichtigung beruflicher Umstände – an der Universität Koblenz-Landau untersucht.

Für eine entsprechende Onlineerhebung werden derzeit Teilnehmer gesucht. Die Beantwortung des Fragebogens dauert nach Angaben der Studienverantwortlichen ca. 20 Minuten. Die Erhebung erfolge anonym und lasse keine Rückschlüsse auf die Identität der teilnehmenden Personen zu. Interessierte erhalten nach Abschluss und Auswertung der Studie auf Wunsch Informationen zu den Ergebnissen (**Kontakt:** Nadine Ketterer, [kett6445@uni-landau.de](mailto:kett6445@uni-landau.de)).

Die Studie wird unter der Leitung von Prof. Dr. Annette Schröder und Jun.-Prof. Dr. Jörg Trojan (Arbeits-

einheit Biopsychologie, Klinische Psychologie und Psychotherapie) durchgeführt. (de)

### Weitere Informationen und Online-Fragebogen

<https://umfrage.uni-landau.de/limesurvey/index.php/127629/lang-de>

## 4. Coaching-News

Klicken Sie auf ein einen der folgenden Links, um sich mit RAUEN Coaching zu vernetzen und um über aktuelle Coaching-News informiert zu werden:

### Twitter

<http://www.rauen.de/twitter/>

### Facebook

<http://www.rauen.de/facebook/>

### Google Plus

<http://www.rauen.de/googleplus/>

### Xing

<http://www.rauen.de/xing/>

### LinkedIn

<http://www.rauen.de/linkedin/>

Redaktion:

Anne Waldow (aw) [anne.waldow@rauen.de](mailto:anne.waldow@rauen.de)

Alle Coaching-News finden Sie online unter folgender Adresse:

<http://www.coaching-report.de/coaching-news.html>

## **News** Mediennutzung von Führungskräften: Fachzeitschriften bevorzugte Informationsquelle

**In einer aktuellen Studie kommt die Unternehmer-Hochschule BiTS zu dem Ergebnis, dass Print-Fachzeitschriften die wichtigste Informationsquelle deutscher Führungskräfte sind, digitale Medien jedoch zunehmend an Bedeutung gewinnen.**

Wie und anhand welcher Medien informieren sich Führungskräfte in Deutschland? Dieser Frage ging die Unternehmer-Hochschule Business and Information Technology School (BiTS) im Auftrag des Beratungs- und Planungsunternehmens „agiplan“ nach. Das Ergebnis der Studie: Für Führungskräfte stellen Print-Fachzeitschriften trotz der Neuen Medien die wichtigste Informationsquelle dar. So gaben 79,2 Prozent der Befragten an, sich mit-

tels (gedruckter) Fachzeitschriften zu informieren. Allgemeine Wirtschaftsmedien werden darüber hinaus von 51,6 Prozent der befragten Führungskräfte genutzt. 49 Prozent der Studienteilnehmer gaben an, E-Mail-Newsletter als Informationsquelle abonniert zu haben. Ebenfalls 49 Prozent nutzen nach eigenen Angaben Fach- und Herstellerwebseiten, jedoch gab die Mehrheit (76 Prozent) zugleich an, sich auf wenige, ausgewählte Webseiten zu konzentrieren.

Soziale Netzwerke werden den Studienergebnissen zufolge deutlich weniger zur Informationsgewinnung genutzt. Angebote wie Blogs, Fachforen, Podcasts, Audiobeiträge oder Web-TV werden von den befragten Führungskräften kaum nachgefragt.

Die Studie zeige, dass sich Führungskräfte sehr gezielt informieren, um die Fülle der bereitgestellten Informationen handhaben zu können, interpretiert Studienleiterin Marie-Christin Ackermann die Ergebnisse der Erhebung.

### **Neue Medien werden wichtiger**

Die Ergebnisse der Befragung deuten darauf hin, dass digitale Medien zukünftig auch hinsichtlich der Informationsbeschaffung von Führungskräften an Bedeutung gewinnen werden. So hat die Häufigkeit der Nutzung von Fachzeitschriften gemäß den Angaben der Befragten innerhalb der letzten fünf Jahre um durchschnittlich 40 Prozent abgenommen. Für einen Großteil der Befragten ist es nach eigenen Angaben

zudem wichtig, auch mobil – insbesondere mittels Smartphone und Notebook – an Informationen zu gelangen. Darüber hinaus nutzen Führungskräfte unter 40 Jahren Webseiten, Fachforen und Blogs bereits deutlich häufiger als ältere Entscheider.

Die Studie basiert auf einer Erhebung, die unter mehr als 1.000 Führungskräften aus Großunternehmen sowie kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) durchgeführt wurde. 65 Prozent der Teilnehmer sind Abteilungs- oder Teamleiter, 23 Prozent Geschäftsführer und 13

Prozent Mitarbeiter mit sonstigen verantwortlichen Tätigkeiten. (de)

#### Weitere Informationen

[www.agiplan.de/unternehmen/news/detail/studie-fachzeitschriften-sind-wichtigstes-medium.html](http://www.agiplan.de/unternehmen/news/detail/studie-fachzeitschriften-sind-wichtigstes-medium.html)

## News Umfrage: Vorgesetzte schätzen Management mit Coaching-Elementen

**Vorgesetzte – insbesondere der obersten Hierarchieebene – legen Wert auf einen von Coaching-Eigenschaften geprägten Führungsstil. So lautet das Ergebnis einer Umfrage, die unter insgesamt 2.000, zu einem Großteil in den USA tätigen Führungskräften verschiedener Managementebenen durchgeführt wurde.**

Unterstützen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter beim Entwickeln eigener Lösungen oder geben sie diese vor? Möchten sie ein möglichst egalitäres Arbeitsumfeld schaffen oder ist es ihnen wichtig, von den Mitarbeitern als Experten wahrgenommen zu werden? Mit anderen Worten: Agieren Vorgesetzte eher in der Rolle eines Coachs oder bevorzugen sie ei-

nen klassischen, direktiven Führungsstil? Den Ergebnissen einer Umfrage von Jack Zenger und Joseph Folkman (Unternehmensberatung Zenger|Folkman) zufolge bevorzugt die Mehrheit der Vorgesetzten einen eher durch Coaching-Eigenschaften geprägten Führungsstil. Dies gilt für fast drei Viertel der über 2.000 befragten Führungskräfte. Insbesondere im Top-Management besteht gemäß den Ergebnissen ein ausgeprägtes Interesse an coaching-ähnlichen Führungsmethoden. Leitende Angestellte, so die Verantwortlichen der Umfrage, hätten hingegen vergleichsweise häufig das Gefühl, man erwarte von ihnen einen direktiven Führungsstil. Zenger und Folkman begrüßen das Ergebnis. So ermögliche

das Management durch Coaching die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und den Aufbau engagierter und selbstständiger Teams.

Die Teilnehmer der Umfrage beantworteten 30 Fragen, die Aufschluss über ihren bevorzugten Führungsstil geben sollten. Mit 60 Prozent ist ein Großteil der Befragten in den USA tätig. 10 Prozent sind in Europa, 9 Prozent in Asien, 6 Prozent in Kanada und jeweils 2 Prozent in Mittel- und Südamerika sowie Afrika tätig. 11 Prozent machten keine Ortsangabe. (de)

#### Weitere Informationen

<http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/fuehrungskraefte-sehen-sich-als-coach-a-985924.html>

## News 2. HAM-Coaching-Kongress 2015 in Erding

**Der zweite HAM-Coaching-Kongress findet im März 2015 in Erding statt. Der Kongress soll einen Austausch zwischen Coaching-Experten aus Wirtschaft, Praxis und Forschung zum Thema „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmen-**

**interessen“ herstellen. Im Rahmen der Veranstaltung wird der „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“ verliehen.**

Vom 26.–27.03.2015 veranstaltet die Fakultät für Wirtschaftspsychologie der Hochschule für angewandtes

Management (HAM) den zweiten HAM-Coaching-Kongress in der Stadthalle Erding. Ermöglicht werden soll ein Austausch zwischen Coaching-Experten aus Wirtschaft, Praxis und Forschung. Bei dem Kongress-Thema handle es sich um ein bisher weniger beachtetes

Spannungsfeld, so die Veranstalter: Unter dem Motto „Coaching heute: Zwischen Vertraulichkeit und Firmeninteressen“ wird Coaching als vertraulicher Veränderungsprozess in einem Spannungsverhältnis zu den Interessen der Unternehmen betrachtet, die es als Personalentwicklungsinstrument einsetzen. So soll der Kongress – u.a. in einer Podiumsdiskussion mit Experten aus Praxis und Forschung – Antworten auf die Frage geben, wofür Vertraulichkeit im Coaching nötig und was im Sinne der Firmeninteressen möglich ist.

Das Programm umfasst Vorträge, Workshops und Live-Coachings, die praktische und konzeptionelle Einblicke in die Kongress-Thematik bieten und dabei die Frage, was die Qualität des Coachings ausmache, berücksichtigen sollen. Unter ande-

rem werden Dr. Walter Schwertl (Schwertl & Partner Beratergruppe Frankfurt), Dr. Alfons J. Üffing (Audi-Akademie), Jörg Middendorf (BCO) sowie Prof. Dr. Carsten Schermuly (SRH Hochschule Berlin), Preisträger des „Erdinger Coaching-Preises für Forschungsarbeiten“ des Jahres 2014, mit Vorträgen zum Kongress-thema vertreten sein.

### **Auszeichnung der besten Forschungs- und Abschlussarbeit**

Im Rahmen der Veranstaltung verleiht die HAM den „Erdinger Coaching-Preis für Forschungsarbeiten“ in zwei Kategorien. Ausgezeichnet wird sowohl die beste Abschlussarbeit (BA, MA) als auch die beste veröffentlichte Forschungsarbeit (Dissertation, Artikel peer reviewed, Buch). Für die Teilnahme können bis zum 30.11.2014 Arbeiten

aus dem Themenfeld Coaching eingereicht werden. Zudem nehmen die Veranstalter bis zum 30.10.2014 Bewerbungen für Posterbeiträge zum Kongress-Thema entgegen.

Der Kongress richtet sich an Führungskräfte, Unternehmensvertreter aus dem HR-Bereich, Studierende sowie Experten aus Coaching-Forschung und -Praxis. Bis Mitte Dezember 2014 besteht die Möglichkeit, die Teilnahme zum Frühbucherpreis (20 Prozent Ermäßigung) zu buchen. (de)

#### **Weitere Informationen und Anmeldung**

<http://www.coaching-kongress.com>

#### **Bewerbung Erdinger Coaching-Preis, Posterbeiträge**

<http://www.coaching-kongress.com/programm/call-for-papers/>

## **News** Lehrlings-Coaching-Programm zukünftig österreichweit

**Das österreichische Lehrlings-Coaching-Programm „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“ soll bis zum Sommer 2015 bundesweit umgesetzt werden.**

Das Programm „Coaching und Beratung für Lehrlinge und Lehrbetriebe“ der WKO Lehrlingsstellen wurde 2012 in vier österreichischen Bundesländern (Steiermark, Oberösterreich, Tirol und Wien) als Pilotprojekt gestartet. Nach einer Evaluation und

positiven Beurteilung der Pilotphase durch das Österreichische Institut für Berufsbildungsforschung (öibf) soll das Lehrlings-Coaching bis Sommer 2015 österreichweit umgesetzt werden. Hierauf verständigten sich Wirtschaftsminister Reinhold Mitterlehner (ÖVP) und Sozialminister Rudolf Hundstorfer (SPÖ). Im Rahmen des Projektes werden sowohl Lehrlinge als auch Lehrbetriebe und Ausbilder durch externe Berater und Coaches begleitet, um Ausbildungsabbrüchen vorzubeugen und die Qualität be-

trieblicher Ausbildungen zu erhöhen. Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit externen Coaching-Partnern umgesetzt. (de)

#### **Weitere Informationen**

<http://www.lehrlingscoaching.at>

## News DCV unterstützt Coaching-Initiative im Schulbereich

**Der DCV übernimmt die Schirmherrschaft für die Coaching-Initiative CIBZ. Hiermit will der Verband einen Beitrag zur Förderung einer neuen Schul- und Lernkultur leisten.**

Der Deutsche Coaching Verband e.V. (DCV) übernimmt die Schirmherrschaft für die Coaching-Initiative Bildung und Zukunft e.V. (CIBZ), um diese in der Förderung einer neuen Schul- und Lernkultur zu unterstützen. Im Fokus der Initiative steht die Stärkung Bildungsverantwortlicher. Coaching, sind sich DCV und CIBZ einig, sei ein wichtiges Instrument zur Begleitung von Schulleitungen und Lehrpersonal bei der Bewälti-

gung anstehender Veränderungen. „Durch Coaching und die Vermittlung von coachender Haltung und Kompetenz trägt die Coaching-Initiative zu einer mehr potentialorientierten Schul- und Lernkultur bei“, erläutert CIBZ-Vorstandsmitglied Franz Neumeyer. Als ein Gegenstand der Kooperation ist die Vermittlung von Coaches vorgesehen. So erhofft Neumeyer sich „einen schnellen Zugang zu zertifizierten Coaches in ganz Deutschland, um die weitere Ausdehnung von Schulleitercoaching zu ermöglichen“.

Die CIBZ ist seit 2008 aktiv und erreichte nach eigenen Angaben bisher mehr als 300 Lehrkräfte und Bil-

dungsverantwortliche. Seit 2010 ist der Verein als gemeinnützig anerkannt. Der 2005 gegründete DCV zählt u.a. die Etablierung und Professionalisierung des Berufsbildes „Coach“ zu seinen Zielen und hat derzeit nach eigenen Angaben 200 Mitglieder. (de)

### Weitere Informationen

<http://www.coachingverband.org>  
<http://www.coachinginitiative.de>

## News Österreich: Coaching-Ausbildung für Lehrer steuerlich absetzbar

**Coaching-Ausbildungen sind nach Urteil des VwGH in Österreich für Lehrer steuerlich abzugsfähig, sofern die vermittelten Kompetenzen der Ausübung des Lehrerberufs zuträglich sind.**

Der österreichische Verwaltungsgerichtshof (VwGH) entschied im Juni 2014 im Falle eines Lehrers, dass dieser die Kosten einer absolvierten Coaching-Ausbildung steuerlich absetzen kann und wies damit eine Beschwerde des zuständigen Finanzamtes Freistadt Rohrbach Ur-fahr gegen eine zuvor ergangene Entscheidung des Finanzsenats ab. Die Ausbildung vermittele berufsspezifische Fähigkeiten und psychologi-

sche Kenntnisse, die nicht nur der persönlichen Entwicklung des Steuerpflichtigen selbst, sondern insbesondere der „Arbeit mit Dritten“ und somit der Ausübung der persönlichkeitsbildenden Komponente des Lehrerberufs durch den Steuerpflichtigen zuträglich seien, begründet das Gericht sein Urteil. So lag der Schwerpunkt der absolvierten Ausbildung nach Ansicht des VwGH im Wesentlichen auf der Vermittlung von Fertigkeiten, die der Begleitung Dritter und der Erweiterung ihrer persönlichen Kompetenzen dienen.

Voraussetzung für die steuerliche Abzugsfähigkeit von Aus- und Fortbildungskosten ist nach Aussage

des VwGH, dass die in der Qualifizierung vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten zu einem wesentlichen Anteil für die vom Steuerpflichtigen ausgeübte berufliche Tätigkeit Verwendung finden. (de)

### Weitere Informationen

[http://www.ris.bka.gv.at/JudikaturEntscheidung.wxe?Abfrage=Vwgh&Dokumentnummer=JWT\\_2011150068\\_20140626X00](http://www.ris.bka.gv.at/JudikaturEntscheidung.wxe?Abfrage=Vwgh&Dokumentnummer=JWT_2011150068_20140626X00)

## News SWR Rheinland-Pfalz mit Beitrag zum Thema Coaching

**Das SWR Fernsehen Rheinland-Pfalz beschäftigt sich in einem Beitrag zum Thema Coaching insbesondere mit der Coach-Suche und der Frage, was einen guten Coach bzw. ein gutes Coaching ausmache. Die Sendung kann nachträglich kostenlos online angesehen werden.**

Wer angesichts einer beruflichen Herausforderung auf der Suche nach einem geeigneten Coach ist, könne ob des großen Angebotes schnell den Überblick verlieren. So lautet die Annahme, die dem Beitrag „Coaching – Hilfe oder Humbug?“ des SWR Fernsehens Rheinland-Pfalz zugrunde liegt. In ihrem Beitrag gehen die Macher daher insbesondere den Fragen nach, wo Klienten bei der Suche nach einem geeigneten Coach ansetzen können und worauf diese bei ihrer Auswahl

– auch angesichts dessen, dass die Berufsbezeichnung „Coach“ nicht geschützt und folglich nicht jedes Coaching-Angebot seriös sei – achten sollten.

Als Ausgangspunkt bei der Suche nach einem passenden Coach könne gemäß dem Beitrag die von Business-Coach Christopher Rauen, Vorsitzender des Deutschen Bundesverbands Coaching e.V. (DBVC), betriebene Coach-Datenbank ([www.coach-datenbank.de](http://www.coach-datenbank.de)) dienen. Ein Coach müsse nach Ansicht der Beitragsmacher neben einer Zusatzqualifikation im Bereich Coaching insbesondere über Lebens- und Berufserfahrung verfügen. Als zentrale Voraussetzung eines erfolgreichen Coaching-Prozesses sei darüber hinaus ein positives Verhältnis zwischen Coach und Klient bzw. Klienten zu betrachten, ergänzt

der für den Beitrag interviewte Wolfgang Müller-Commichau, Lehrcoach und Honorarprofessor am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule RheinMain in Wiesbaden.

Der etwa fünfminütige Beitrag wurde am 11.09.2014 gesendet und kann kostenlos auf der Homepage des SWR angesehen und heruntergeladen werden. (de)

### Weitere Informationen und Anmeldung

<http://www.swr.de/landesschau-rp/gut-zu-wissen/beratung-von-profis-coaching-hilfe-oder-humbug-/id=233210/did=14147618/nid=233210/4yojvr/index.html>

## News Coaching trifft PR – Workshop-Reihe gestartet

**Der PRVA führte im August die Veranstaltung „PR meets Coaching – alles Kommunikation oder was?“ durch. Ziel war es, Unterschiede und Gemeinsamkeiten beider Professionen herauszuarbeiten und mögliche Synergien sowie Konfliktpotenziale aufzuzeigen. Mit der in Wien durchgeführten Veranstaltung startete eine dreiteilige Workshop-Reihe zum Thema PR und Coaching.**

Wo liegen die Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Coaching und PR? Welche Synergien können bei der Zusammenarbeit beider Professionen entstehen

und welche Konfliktpotenziale birgt diese? Der Public Relations Verband Austria (PRVA) nahm sich dieser Fragen am 25.08.2014 in Wien im Rahmen seiner Veranstaltung „PR meets Coaching – alles Kommunikation oder was?“ an – auch vor dem Hintergrund einer Annäherung beider Professionen aneinander. Diese bestehe etwa darin, dass immer mehr PR-Berater eine Coaching-Ausbildung absolvierten und es verstärkt zur Zusammenarbeit Kommunikationsverantwortlicher in Unternehmen mit Coaches komme, so der Verband. „Es gibt viele Potentiale zwischen Coaching und PR, aber eines ist klar: Jeder muss sich am

Ende für das eine oder andere entscheiden, wenn man professionell agieren will“, fasste Dr. Regine Jankowitsch, Leiterin des PRVA-Arbeitskreises Coaching & PR, eine Podiumsdiskussion, an der Vertreter beider Professionen teilnahmen, abschließend zusammen.

Zuvor stellte Dr. Werner Vogelauer, Präsidiumsmitglied des Austrian Coaching Council (ACC) und Mitglied des Deutschen Bundesverbandes Coaching e.V. (DBVC), die Unterschiede zwischen Coaching und PR heraus und unterstrich hierbei die Prozessorientierung im Coaching: „Coaching heißt fragen,

um dem Prozess zu dienen, PR-Experte zu sein heißt, Antworten und konkrete Vorschläge anzubieten.“

Die Diskutanten arbeiteten aber auch mögliche Synergien heraus. Etwa könnten PR-Experten von Coaching-Know-how profitieren: „Das tiefere Verständnis für das Wort ‚Organisationssystem‘ hat mich zu einer besseren PR-Fachfrau gemacht“, berichtete Dr. Saskia Wallner, Geschäftsführerin der PR-Agentur Ketchum Publico. Der PRVA-Arbeitskreis Coaching & PR sieht zudem einige Schnittstellen zur konkreten Zusammenarbeit beider Professionen. So sei der Einsatz von Coaching etwa zur Vorbereitung ei-

ner oder mehrerer Personen auf Termine oder Prozesse, die mit besonderen Herausforderungen verbunden sind, auch unter PR-Gesichtspunkten sinnvoll, erläuterte Jankowitsch. Gleiches gelte in Bereichen, in denen Klarheit und Orientierung von besonderer Bedeutung sind. Konfliktpotenzial entstände in der Zusammenarbeit zwischen Coaching und PR hingegen insbesondere dann, wenn die Rollenverteilung nicht klar oder Vertrauen nicht ausreichend gegeben ist, so eine weitere Erkenntnis der Diskussion.

Mit der Veranstaltung startete der PRVA eine dreiteilige Workshop-Reihe, die sich ausschließlich dem

Thema Coaching und PR widmet. Die zweite Veranstaltung findet am 11.11.2014 ebenfalls in Wien statt und bietet Platz für maximal 20 Teilnehmer. Die Teilnahmegebühr beträgt 95 Euro für PRVA-Mitglieder bzw. 105 Euro für Gäste. Anmeldungen werden bis zum 07.11.2014 entgegengenommen. Der Abschluss der Veranstaltungsreihe ist für den 03.03.2015 geplant. (de)

#### Weitere Informationen

<http://www.prva.at/news/presse/521-pr-meets-coaching-alles-kommunikation-oder-was>

<http://www.prva.at/60-wissen/arbeitskreise/aktive-arbeitskreise/94-coaching-pr>

#### Video-Nachlese

<http://www.youtube.com/watch?v=hqS53rkxlg8&feature=youtu.be>

#### Die nächste Veranstaltung der Workshop-Reihe

<http://www.prva.at/events/eventkalender/77>

## 5. Rezensionen von Coaching-Büchern

**Die von uns geführte Gesamtliste der Coaching-Literatur umfasst inzwischen 1.731 Einträge und 315 Rezensionen von Coaching-Büchern. Folgend finden sich die neuesten Rezensionen.**



Gudrun Happich (2014).

**Was wirklich zählt!: Leistung, Leidenschaft und Leichtigkeit für Top-Führungskräfte.**

Wiesbaden: Springer Gabler.

ISBN 978-3-658-03558-7

220 S.; 34,99 €

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3658035587/cr>

Rezension von Peter Schreuder

In den letzten Jahren ist in der Bundesrepublik eine stattliche Reihe von Coaching-Büchern erschienen, in denen diverse Theorien, manchmal auch „Patentrezepte“ und Instrumente präsentiert werden. Die Qualität fällt denkbar unterschiedlich aus. Voller Neugier wendete ich mich daher einem Werk zu, für das die erfolgreiche Executive Coach und Diplom-Biologin Gudrun Happich, Leistungsträger in Top- und Schlüsselpositionen als Zielgruppe benennt.

Um das Urteil vorwegzunehmen: Das Buch besticht durch seine gute Lesbarkeit bei gleichzeitiger praxisnaher Tiefe in der Beschreibung der Coaching-Prozesse. Der Autorin ist es gelungen, aus der Vielzahl Ihrer eigenen Praxisfälle besonders typische Coaching-Fälle herauszufiltern und diese, sowohl was den Inhalt als auch den Ablauf angeht, vollständig darzustellen. Patentrezepte und größere theoretische Abhandlungen werden vermieden. Die Autorin verweist dafür in gut dosierter Form auf weiterführende Literatur. Theorie wird nur zum besseren Verständnis des Handelns angerissen.

Einerseits erfahren Führungskräfte durch die beschriebenen Situationen und Befindlichkeiten, dass sie mit ihren Gedanken, Zweifeln und Problemen nicht alleine sind. Sie bekommen mögliche Lösungswege einer eigenen Problematik aufgezeigt. Die Autorin macht dahin gehend Mut, wie durch Anwendung der beschriebenen Vorgehensweisen und Abbildungen ein Stück des Weges aktiv vorbereitet und mittels der Leitfragen beschrritten werden kann. Andererseits bietet das Buch für Coaching-Interessente, Personalentwickler und Führungskräfte einen gut nachvollziehbaren Einblick in den sonst eher geschlossenen Coaching-Prozess. Darüber hinaus sei dieses Buch allen Coaches, vor allem den lernenden empfohlen, weil es Gudrun Happich eindrucksvoll gelingt transparent zu machen, wie durch professionelles und lösungsorientiertes Vorgehen ein zielgerichteter Coaching-Prozess entsteht.

In den spannenden Beschreibungen der Entwicklungspfade, die die vier Protagonisten beschreiten, wird sehr gut deutlich wie Emotionen, Selbstzweifel, Glaubenssätze und viele andere Aspekte diese Entwicklung zu blockieren drohen. Gudrun Happich analysiert und beschreibt dann sehr klar, wie Sie die Protagonisten durch

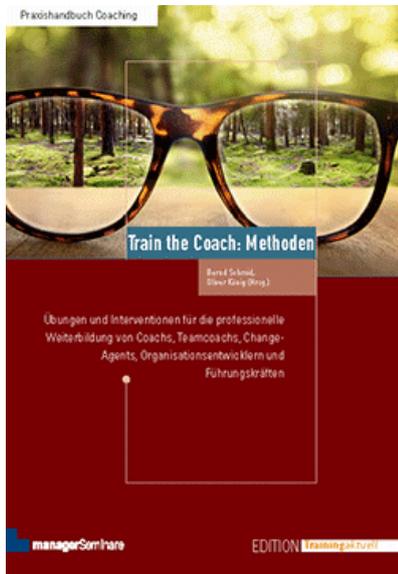
die im Coaching-Prozess entstehenden emotionalen Höhen und Tiefen führt und sich plötzlich überraschende Wendungen einstellen können. Sie zeigt auf, welche Instrumente und Interventionen sie einsetzt und wie die Klienten dadurch zu neuen Perspektiven kommen und letztendlich ihre eigenen, für sie passenden Lösungen wählen. Sie legt offen, wie sie systematisch und mittels Leitfragen Ihre Klienten voranbringt. Sie zeigt konsequent die notwendigen Schritte auf, die letztendlich den Klienten zu seinem Erfolg führen. Ihr gelingt es dabei Komplexität zu vereinfachen und die notwendigen Perspektivwechsel vorzubereiten. Ein der Autorin wichtiger Aspekt dabei ist, dass die Klienten selbstreflektierend ihre eigene Wertewelt analysieren und zur Grundlage ihres zukünftigen Handelns machen. Sie macht nebenbei auch deutlich, dass es für einen erfolgreichen Coach, neben einem gut gefüllten Werkzeugkasten mit unterschiedlichsten Tools und Methoden, noch wichtiger ist, mit der richtigen Einstellung und Haltung dem Klienten gegenüber zu agieren sowie mit Intuition, Mut und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bewährte Methoden zu erweitern, anzupassen oder auch Neues auszuprobieren.

Fazit: Allen, die interessiert sind zu erfahren, was in der Black-Box eines typischen Coaching-Prozesses geschieht, sei dieses Werk uneingeschränkt ans Herz gelegt – und für Führungskräfte, die an einem Scheideweg stehen, darf dieses Buch ebenfalls uneingeschränkt empfohlen werden.

Peter Schreuder  
(Executive Coach, Ausbildungs- und Lehrcoach, zertifizierter Mediator, Facilitator)

[www.peter-schreuder.de](http://www.peter-schreuder.de)

[www.kontraktmitwert.de](http://www.kontraktmitwert.de)



Bernd Schmid und Oliver König (Hrsg.) (2014).

### **Train the Coach. Methoden.**

Bonn: managerSeminare.

ISBN: 978-3-9419-6580-5

344 S., 49,90 €

Bei Amazon bestellen:

<http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3941965808/cr>

Rezension von Anne Haker

Tools für die Coaching-Praxis gibt es wie Sand am Meer. Gute Bücher über erprobte Werkzeuge für Coaches gibt es einige. Aber bisher gab es noch kein Buch mit Übungen speziell für Lehr-Coaches. Hier kommt ein solches Buch und ein sehr gutes noch dazu.

Die beiden Coaching-Koryphäen Bernd Schmid und Oliver König haben insgesamt 33 der bekanntesten deutschsprachigen Coaches motiviert, ihre Lieblingsmethoden für die Coaching-Ausbildung zu veröffentlichen. Ein Blick in die Karten der Ausbilder am isb in Wiesloch, beim Institut für systemische Führungskultur von Marc Minor, bei Hans Jelouschek und Jörg Fengler, um nur einige zu nennen!

Der Herausgeber-Band mit 47 Trainings-Tools gliedert sich in sechs Teile. Im ersten Abschnitt werden zunächst Übungen für die Grundfertigkeiten eines jeden Coachs vorgestellt – hierbei stehen systemische Fragen im Zentrum. Den Einstieg macht Bernd Schmid mit seiner Übung „Schlechtester Coach der Welt“, welche den Lernenden dazu auffordert, im bewusst überzogenen Rollenspiel „die Angst vor dem ungezähmten Coach in sich [zu] verlieren“ (S. 20). Es folgt ein Kapitel mit Tools zum Coaching-Prozess, das Peter Szabó mit der kürzesten Übung im Buch zur lösungsorientierten Reflexion beginnt.

Die beiden Herausgeber steuern ihre Methoden zu unterschiedlichen Formen kollegialer Beratung im dritten Kapitel bei – Oliver König beschreibt den Klassiker des „Reflecting Team“ und Bernd Schmid stellt seinen „Beratermarkt“ vor.

Viel Spielraum auch für ungewöhnliche Ansätze bietet das vierte Kapitel zu narrativen Ansätzen und hintergründigen Themen. Jutta Kreyenberg bedient sich z.B. des bewussten Schweigens und der Arbeit mit Metaphern, um ein Anliegen zu klären. Der Profilbildung und Persönlichkeitsentwicklung angehender Coaches ist der fünfte Abschnitt gewidmet. Birgit Minor lädt hier z.B. zu einer Suche nach dem ganz eigenen „Genius“ ein, während Christopher Rauen das Wissen der Ausbildungsgruppe um verschiedene Marketing- und Akquisitionsmethoden sichtbar macht. Den Abschluss bildet ein kurzes Kapitel mit Tools zu Gruppen- und Lernprozessen. Dr. Andreas Kannicht schlägt hier eine Übung zur Zusammenführung unterschiedlicher Teilgruppen vor.

Der Band bietet ein buntes und sehr heterogenes Sammelsurium an Methoden. Die Übungen reichen von höchst anspruchsvollen Halbtages-

Kompositionen bis zur erwähnten 10-Minuten-Reflexion. Die Einteilung der Tools in die sechs Kapitel ist nicht immer nachvollziehbar. Die Herausgeber haben mit der allem vorangestellten Übersichtstabelle und einem klaren und gut gegliederten Aufbau jeder Übung aber bereits ausreichend Struktur geschaffen, um sich als Leser gut zurechtzufinden.

Jeder Übung sind eine Angabe zum erforderlichen Kenntnisstand der Teilnehmer sowie die geschätzte Dauer vorangestellt – hier wäre eine Ergänzung um die optimale Gruppengröße wünschenswert. Es folgt eine Kurzbeschreibung, Angaben zum Setting, Gründe für den Einsatz des Tools und schließlich eine ausführliche Beschreibung. Einige Autoren geben in einem Kommentar noch wertvolle Einblicke in ihre persönliche Erfahrung mit dem Einsatz der Übung. Zum Abschluss gibt es einen knappen, teilweise übersichtlich visualisierten Überblick zum Trainingsablauf und bei Bedarf weitere Trainings-Materialien wie z.B. Handouts. Der Überblick und alle Handouts stehen den Lesern auch als Online-Ressource zur Verfügung, was eine Anwendung in der eigenen Lehrpraxis sehr erleichtert.

Der Band ist eine Schatzkiste voll unterschiedlichster Übungen, in der mit Sicherheit jeder Lehr-Coach neue Anregungen für seine Ausbildung erhält. Führungskräften ist das Buch nur bedingt zu empfehlen – die meisten Übungen setzen einen hohen Wissensstand zu Coaching und einigen psychologischen Konzepten voraus.

Fazit: Eine hervorragende Inspirationsquelle für Lehr-Coaches mit zahlreichen praxiserprobten Methoden.

Anne Haker, Berlin

[www.anne-haker-life-coaching.de](http://www.anne-haker-life-coaching.de)  
[anne.haker@googlemail.com](mailto:anne.haker@googlemail.com)

## 6. Neue Coaches in der RAUEN-Datenbank



Die RAUEN-Datenbank hilft bei der Suche nach passenden Coaches und Businesstrainern und integriert die Ausbildungsdatenbank („Coaching-Index“), das Ausschreibungssystem („Coaching-Anfragen“) und die Kalenderübersicht („Coach-Kalender“).

Im September 2014 konnten folgende Coaches neu in die RAUEN-Datenbank aufgenommen werden:

**Stephanie M. Agethen, D – Köln**

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1888>

**Annette Nottebaum, D – Düsseldorf**

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1887>

**Gabriele Kofler, A – Bregenz**

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1886>

**Birgit Schultze, D – Berlin**

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1885>

**Viola Böhme, D – Berlin**

<http://www.coach-datenbank.de/profil.asp?userid=1883>

**Aufnahme in die RAUEN Coach-Datenbank:**

[http://www.coach-datenbank.de/aufnahme\\_in\\_die\\_coach-datenbank.htm](http://www.coach-datenbank.de/aufnahme_in_die_coach-datenbank.htm)

**Aufnahme in die RAUEN Businesstrainer-Datenbank:**

[http://www.businesstrainer-datenbank.de/aufnahme\\_in\\_die\\_rauen-businesstrainer-datenbank.htm](http://www.businesstrainer-datenbank.de/aufnahme_in_die_rauen-businesstrainer-datenbank.htm)

## 7. Coaching-Ausbildungen im nächsten Monat

**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](http://www.coaching-index.de/time_search.asp)

### **Executive Coachinausbildung**

Dr. Rolf Meier

Ausbildungsbeginn: 05.11.2014

Ausbildungstitel: 29. Ausbildung zum Systemisch-konstruktivistischen Einzel- und Teamcoach im Management

D-22761 Hamburg - Schützenstr. 9

Kosten: Die Ausbildung kostet € 5.900,00 zzgl. der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Teilzahlungsraten bei Privatbuchern möglich.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1215](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1215)

### **Professio GmbH**

Akademie für den Bereich Humanressourcen (DBVC- anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 05.11.2014

Ausbildungstitel: Coaching III - Existenzielle Themen im Coaching

D-72119 Entringen

Kosten: Coaching III: 2.160,- Euro zzgl. MwSt. und Hotelkosten

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1311](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1311)

### **artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität Berlin (DBVC- anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 06.11.2014

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach - Systemisches Coaching

D-10405 Berlin

Kosten: 7.900 Euro für Privatpersonen (zahlbar in monatlichen Raten) und Non-Profit Organisationen, 9.800 Euro für Unternehmen pro Teilnehmer (enthalten: Potenzialgespräch, Seminarteilnahme, Fallsupervision, Abschlusskolloquium, Entwicklungsgespräch); Die Kosten für die 5 Termine Lehrcoaching sind von den Teilnehmern selbst zu tragen. Die Ausbildung ist von der Umsatzsteuer befreit.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1321](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1321)

### **echt. coaching® - Interdisziplinäres Ausbildungs- Institut**

Wirtschaft & Kommunikation & Psychologie

Ausbildungsbeginn: 06.11.2014

Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung zum Person- zentrierten Coach (DCG) - Coaching-Ausbildung 2014

D-69124 Heidelberg

Kosten: Die Ausbildungskosten betragen EUR 3.800,- | Frühbucher: 3.500,- zzgl. MwSt. Als Weiterbildung sind die Kosten der Ausbildung steuerlich voll absetzbar. In den Kosten enthalten sind Schulungsunterlagen und Tagungsgetränke.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1424](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1424)

### **Coaching Center Berlin**

Integral Academy (ICF- anerkannt)

Ausbildungsbeginn: 06.11.2014

Ausbildungstitel: 20. Ausbildung zum Integralen Coach / Business Coach - Anerkannt von der ICF

X-13507 Berlin

Kosten: Teilnahmegebühr inkl. Supervision: 7.950 Euro, Frühbucher-Rabatt: € 350 (bis 01.06.2013)

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1395](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1395)

### **2coach Personal- und Unternehmensberatung**

Ausbildungsbeginn: 07.11.2014

Ausbildungstitel: Ausbildung zum Coach

D-22305 Hamburg

Kosten: 5.672,- Euro zzgl. MwSt. Bezahlung und Abrechnung von Baustein zu Baustein. Bei Unterbrechung fallen keine weiteren Kosten an.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1365](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1365)

## **Dietz Training und Partner**

Ingeborg und Thomas Dietz (DBVC-anerkannt)  
Ausbildungsbeginn: 11.11.2014  
Ausbildungstitel: Psychologie der Veränderung - emotional intelligent coachen  
D-83370 Seon  
Kosten: Euro 6.800,- gesamt in 3 Raten zzgl. MwSt. und Hotelkosten  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1334](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1334)

## **ISCO AG (DBVC-anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 11.11.2014  
Ausbildungstitel: Berufsbegleitende Weiterbildung zum Systemischen Coach  
D-10115 Berlin  
Kosten: Privatpersonen 6.385,00 Euro netto, Firmen 8.420,00 Euro netto (Ratenzahlung möglich). Die Nettopreise verstehen sich zzgl. der jeweils gültigen Umsatzsteuer.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1233](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1233)

## **QuBE im Bildungswerk ver.di in Niedersachsen**

und die Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Universität Hannover  
Ausbildungsbeginn: 12.11.2014  
Ausbildungstitel: Gesundheitscoaching – Aufbaumodul für Coaches und BeraterInnen (Berufsbegleitende Weiterbildung)  
D-30159 Hannover  
Kosten: 2.065,- €, zuzügl. MwSt (Rabatt für ver.di-Mitglieder). Ratenzahlung möglich  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1416](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1416)

## **Executive Coachinausbildung**

Dr. Rolf Meier  
Ausbildungsbeginn: 12.11.2014  
Ausbildungstitel: 27. Ausbildung zum Systemischen Management Coach(SMC)®  
D-22761 Hamburg- Schützenstr.9  
Kosten: Die Ausbildung kostet € 5.950,00 zzgl der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Teilzahlungsraten bei Privatbuchern möglich.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1564](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1564)

## **QuBE im Bildungswerk ver.di in Niedersachsen**

und die Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Universität Hannover  
Ausbildungsbeginn: 13.11.2014  
Ausbildungstitel: Kontaktstudium Coaching (Berufsbegleitende Weiterbildung)  
D-30159 Hannover  
Kosten: 4.380,- € (Rabatt für ver.di-Mitglieder). Ratenzahlung möglich  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1416](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1416)

## **Job Coach**

Brigitte Backmann & Marita Bestvater GbR  
Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Systemischer Coach und Systemischer Job Coach  
D-48151 Münster, Von-Kluck-Str. 14-16  
Kosten: 4.200,- € bei 24 Tagen Ausbildungen inkl. Testing. Sie können gern jedes Modul, 3 Tage, einzeln buchen und müssen nicht direkt die komplette Ausbildung durchbuchen. Kostenfrei können Sie einzelne Module wiederholen. Auf Wunsch Siegel der CEE Coaching Experts Europe, 75,- €. Vom Regierungspräsidenten Münster umsatzsteuerbefreit. Teilzahlungen sind möglich - denken Sie an den Bildungsscheck und die Bildungsprämie. Es fallen keine zusätzlichen Tagungspauschalen an. BIO Kaffee, Tee, Wasser, Plätzchen, Obst sind im Preis enthalten.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1521](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1521)

## **coaching.zentrum**

Margot Böhm (vormals Abstiens) (DCV-anerkannt)  
Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Zertifizierte Coachinausbildung (DCV): Coaching mit kreativen Methoden ab November 2014 - 2016  
D-42697 Solingen  
Kosten: 13 Module plus 3 Tage Supervision plus Üben in 3er-Gruppen (insgesamt 234 h) plus Zertifikat: 15 Raten à 377 Euro oder 5.390 Euro als Einmalzahlung, jeweils zzgl. 19 % MWST. Schriftliche Materialien sind inbegriffen, die Verpflegung wird selbst organisiert. Möglich ist der Einsatz des Bildungsschecks NRW (2.000 €) ([www.bildungsscheck.nrw.de](http://www.bildungsscheck.nrw.de)). Ein Ausstieg ist nach dem ersten Modul noch möglich, für dieses berechnen wir im Fall des Ausstieges 377 Euro zzgl. MWST.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1544](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1544)

## **KRÖBER Kommunikation**

Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Systemischer Business Coach (SHB) / Syst. Coach in Stuttgart -zertifizierte Ausbildung  
D-70173 Stuttgart  
Kosten: 4.450 Euro für Systemischer Coach. 5.150 Euro für Systemischer Business Coach. Jeweils zuzüglich Tagespauschale und MwSt. Teilzahlung möglich.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1370](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1370)

## **Christopher Rauen GmbH (DBVC-anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung 36  
D-49080 Osnabrück  
Kosten: Die Kosten für die Coaching-Ausbildung betragen 8.400,00 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 880,00 Euro zzgl. USt. gebucht. Danach können sich die Teilnehmer innerhalb von sieben Tagen entscheiden, die Ausbildung fortzusetzen. Wird die Ausbildung nicht fortgesetzt, fallen nur die Kosten für den ersten Ausbildungsblock an. Wird die Ausbildung fortgesetzt, sind die restlichen 7.520,00 Euro zzgl. 19% USt. vor Beginn des zweiten Ausbildungsblocks zu entrichten.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1234](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1234)

## **Coachingbüro Huber & Partner**

Führung . Werte . Unternehmenskultur  
Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Zertifizierte Ausbildung zum Coach und Prozessbegleiter  
D-79117 Freiburg  
Kosten: Der 1. Workshop kostet 750 Euro zzgl. MwSt, danach können Sie sich für die weitere Ausbildung entscheiden. Die gesamte Fortbildung (alle 12 Workshops) kostet 9.000 Euro zzgl. MwSt. Unterkunft und Verpflegung sind darin nicht enthalten. Die Teilnehmergebühr ist in halbjährlichen Raten zu zahlen.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1242](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1242)

## **die coachingakademie (DBVC-anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 14.11.2014  
Ausbildungstitel: Systemische Coaching-Ausbildung in Düsseldorf  
D-40489 Düsseldorf (Kaiserswerth)  
Kosten: 6.900 Euro zzgl. MwSt.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1427](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1427)

## **Coachingplus GmbH**

Ausbildungsbeginn: 20.11.2014  
Ausbildungstitel: 10-tägiger Studiengang für angewandtes Coaching & Mit Aufbaustudium Dipl. Coach!  
CH-8103 Kloten (nahe Flughafen Zürich)  
Kosten: Fr. 3095.-  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1349](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1349)

## **die coachingakademie**

c/o sinnIHRraum GmbH (DBVC-anerkannt)  
Ausbildungsbeginn: 21.11.2014  
Ausbildungstitel: Systemische Coaching - Ausbildung  
D-80802 München  
Kosten: 6.900,- Euro zzgl. MwSt.; Ratenzahlung nach Absprache  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1545](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1545)

## **IFW Institut für Fort- und Weiterbildung**

Ausbildungsbeginn: 23.11.2014  
Ausbildungstitel: Systemisches Coaching – Der erfolgreiche Weg zum Management  
D-81241 München  
Kosten: 1.250,00 Euro für das erste Seminar. Gesamtkosten der Ausbildung 11.600,00 Euro (es fällt keine Mehrwertsteuer an). Für Selbstzahler gibt es spezielle Regelungen. Bitte kontaktieren Sie uns für weitere Informationen.  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1241](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1241)

## **E•S•B•A – European Systemic Business Academy (DBVC-anerkannt) (ACC-anerkannt)**

Ausbildungsbeginn: 24.11.2014  
Ausbildungstitel: Coaching Ausbildung für Führungskräfte  
A-1150 Wien  
Kosten: 2.900 Euro,- exkl. USt. 3 Einzelcoachings sind für den Abschluß verpflichtend und im Preis nicht inkludiert (à Euro 100,-).  
[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1309](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1309)

## **Excellence in Balance Akademie**

Ausbildungsbeginn: 26.11.2014

Ausbildungstitel: Systemische Coach Ausbildung - für moderne Veränderer

D-83661 Lenggries

Kosten: € 6.680,67 zzgl. MwSt. = € 7.950,-. Im Rahmen der Ausbildung sind 5 Stunden Mentorcoaching mit einem Ausbilder obligatorisch. Diese werden separat zum Sonderpreis von € 120,-/Std. berechnet. Für die interne Prüfung werden € 250,- zzgl. MwSt. berechnet (nur bei Teilnahme). Die Zahlung der gesamten Ausbildung in einem Betrag vor Beginn belohnen wir mit 3% Skonto. Bei Zahlung je Modul wird eine Rechnung gestellt und der Betrag ist 14 Tage vorher fällig. Andere Zahlungsweisen können im Einzelfall vereinbart werden. Wir möchten diesen Prozess vielen Menschen ermöglichen und bieten daher bei bestimmten Voraussetzungen auch Stipendien an – sprechen Sie uns an. Unterbringungs- und Verpflegungskosten sind nicht enthalten und werden direkt mit dem Hotel abgerechnet.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1799](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1799)

## **Susanne Weber Kommunikationsmanagement**

Ausbildungsbeginn: 27.11.2014

Ausbildungstitel: Coaching-Ausbildung

D-78464 Konstanz

Kosten: 6.750,00 € zzgl. 19% MwSt. Eine Zahlungserleichterung in Form einer Ratenzahlung ist möglich.

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1405](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1405)

## **CoachingAkademie Heidi Reimer**

Heidi Reimer

Ausbildungsbeginn: 28.11.2014

Ausbildungstitel: Einführungsseminar zur Systemischen Business Coach Ausbildung

D-84427 St. Wolfgang

Kosten: 600,00 Euro zzgl. MwSt.+ Übernachtungs- und Verpflegungspauschale 75,00 Euro/Tag

[http://www.coaching-index.de/user\\_profil.asp?userid=1570](http://www.coaching-index.de/user_profil.asp?userid=1570)

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

## Rechtliche Hinweise

© Copyright 2014 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](mailto: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](http://www.coaching-newsletter.de)