

Professionelle Weiterentwicklung als Coach

Andreas Bergknapp

In diesem Kapitel werden nach der Klärung des Professionalitätsbegriffs in Bezug auf Coaching die Möglichkeiten zur Entwicklung einer professionellen Basis und deren Weiterentwicklung beschrieben.

Professionalität im Coaching?

Nach einer Phase des Populismus zur Jahrtausendwende, in der Coaching zum differenzlosen Begriff zu werden drohte, weil alle möglichen Aktivitäten als Coaching bezeichnet wurden, lässt sich seit ungefähr zehn Jahren eine Professionalisierungsdebatte und -tendenz beobachten. Dabei werden die Begrifflichkeiten Profession, Professionalisierung, Professionalität und professionelles Handeln teilweise unterschiedlich verwendet. Diese Begrifflichkeiten sollen zunächst geklärt werden. – Zur historischen Entwicklung von Coaching siehe Uwe Böning (2005, S. 21 ff.) und das Interview mit ihm in diesem Buch (s. S. 19 ff.).

Profession Aus einer professionssoziologischen Perspektive geht es um die Frage, ob und inwiefern Coaching als eine eigenständige Profession im klassischen Sinn angesehen werden kann. Zur Gruppe der klassischen Professionen zählen nur wenige Berufe wie Theologen, Mediziner oder Juristen, die einem strengen Kriterienkatalog genügen: »[...] wissenschaftlich fundierte Sonderwissensbestände und Terminologien; ein exklusiver Tätigkeitsbereich (Monopol); lang andauernde, theoretisch fundierte Ausbildungsgänge vor allem auf akademischen Niveau; ein Kanon an kodifizierten Verhaltensregeln (*code of ethics*) und Methoden; eine autonome Fach- oder Sachautorität; ein exklusives Handlungskompetenzmonopol; eine in Berufsverbänden organisierte Interessenvertretung und Selbstkontrolle« (Gildemeister 1992 zitiert in Birgmeier 2007, S. 240 f.).

Die Antworten auf die Frage, inwiefern Coaching in diesem Verständnis bereits als Profession zu betrachten ist, gehen weit auseinander.

Professionalisierung Als kleinster gemeinsamer Nenner kann lediglich festgehalten werden, dass sich das Berufsfeld Coaching im Prozess der Professionalisierung befindet, wobei einige Autoren davon ausgehen, dass sich dieser Prozess erst in

den Anfängen befindet und noch ein weiter Weg zu beschreiten ist (Birgmeier 2007, S. 233 ff.). Diese Ebene der Professionalisierungsdebatte und die damit einhergehenden soziologischen, gesellschaftspolitischen und berufs- oder verbandspolitischen Fragestellungen (siehe dazu beispielsweise Schmidt-Lellek 2007) werden im Folgenden weitgehend ausgeklammert.

Im Fokus steht vielmehr Professionalisierung als Prozess der Professionalitätseentwicklung des Coachs, die ihn zum professionellen Handeln befähigt. Damit gilt die Konzentration der inhaltlichen und personenbezogenen Perspektive der Professionalität: »[...] wonach die Professionellen einen angemessenen Wissensfundus, eine Wertorientierung sowie eine hinreichende Autonomie benötigen, um aufgrund dieser Professionalität mit den vielfältigen Situationen und mit Widersprüchen in der konkreten Praxis umgehen zu können« (Schmidt-Lellek 2007, S. 222).

Professionalität als Qualitätsmaßstab für Coaches ist zunächst unabhängig von der Frage, ob Coaching eine eigene Profession darstellt, und beinhaltet fachliche Coachingkompetenz, Orientierung an Wertvorstellungen und Unabhängigkeit des beruflichen Handelns. Damit sollten Fälle ausgeschlossen werden, in denen ein Coach in subjektiver Manier eigene Interessen verfolgt oder von der beauftragenden Organisation oder von Klienten instrumentalisiert wird. Des Weiteren ist zu berücksichtigen, dass das klassische Begriffsverständnis von Qualität für Coachingprozesse eher untauglich ist, da der Begriff aus dem Produktionsbereich stammt und von einem gleichförmigen Prozess ausgeht, dessen Ergebnis ausschließlich nach Maßstäben der Kundenerwartungen bewertet wird. Vielmehr sind die Interaktionen, Situationen und Probleme, mit denen sich Coaches konfrontiert sehen, komplex, undurchsichtig, einzigartig und widersprüchlich. Somit hat ein Coach – gemäß dem klassischen Professionsverständnis – die Anwendung des (Prozess- und Methoden-)Wissens auf den Einzelfall zu leisten. Die Qualität im Coaching kann demnach nicht durch standardisierte Methoden und schon gar nicht durch exklusives Expertenfachwissen gesichert werden, sondern sinnvoller ist es, von Prozessqualität zu sprechen (Schmidt-Lellek 2007, S. 229 f.).

Vor dem Hintergrund des skizzierten Professionalitätsverständnisses wird nun der Frage nachgegangen: Was brauchen Professionelle als Rüstzeug beziehungsweise als Ressourcen, um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können? Diese Frage wird im Folgenden hinsichtlich mehrerer Dimensionen beantwortet.

Herstellung einer professionellen Grundlage: Wahl der Coachinausbildung

Eine wesentliche, wenn auch keine zwingende Basis zur Entwicklung einer Coachingkompetenz stellt eine fundierte Ausbildung dar, wobei es mittlerweile eine kaum mehr zu überschauende Anzahl und Vielfalt von Coachinausbildungen gibt.

Bereits vor einigen Jahren konstatierten Michael Stephan, Peter-Paul Gross und Norbert Hildebrandt (2009, S. 187) über 300 Ausbildungen im deutschsprachigen Raum, und die Anzahl dürfte in den letzten Jahren sogar noch etwas gestiegen sein. Für die Zukunft wird aber mit einer gewissen Konsolidierung des Marktes gerechnet (ebd., S. 187). Zudem entdecken vermehrt Hochschulen (s. Anhang S. 508 ff.) die Felder Coaching, Supervision und Beratung, indem Zertifikatskurse und Masterstudiengänge in diesen Bereichen angeboten werden.

Für die Auswahl einer individuell passenden und fundierten Ausbildung sind Selektionskriterien erforderlich. Ein Kriterium bilden Zertifizierungen von Coachingverbänden. Aber auch hier gibt es ein Komplexitätsproblem, denn der Versuch, auf Verbandsebene einheitliche Standards zu entwickeln und Transparenz herzustellen, erzeugt noch mehr Intransparenz. Denn laut der letzten Coachingmarktstudie gibt es mehr als 20 unterschiedliche Coachingverbände, wobei lediglich sieben Verbände mehr als 100 Mitglieder aufweisen (Middendorf/Dehner 2012, S. 6 ff.). Die Verbände agieren weitgehend unabhängig voneinander mit divergierenden Anforderungen, Standards und Zertifizierungsformen. Beispielsweise übersteigt der geforderte Ausbildungsumfang der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGsv) mit 4.000 Mitgliedern die geforderten Umfänge der meisten anderen Coachinausbildungen um ein Vielfaches. Folgt man der zunehmenden Tendenz, die Kontroverse zwischen den Beratungsformaten Supervision und Coaching zu beenden und von personenorientierter Beratung zu sprechen, dann ist die DGsv der Verband mit der längsten Geschichte, den elaboriertesten Professionalitätsstandards und den meisten Mitgliedern. Der Deutsche Verband für Coaching und Training (dvct) weist mit ungefähr 1.100 (Stand 2013) die zweitmeisten Mitglieder auf. Wesentlichen Einfluss auf den Coachingdiskurs hat der Deutsche Bundesverband für Coaching (DBVC). Diese drei Verbände sind Mitglieder des »Roundtable Coaching Deutschland«, der einen regelmäßigen Informationsaustausch zwischen den Verbänden und eine gemeinsame Entwicklung einer Profession anstrebt. Weitere Mitgliedsverbände des Roundtable sind: Berufsverband für Trainer, Berater und Coaches (BDVT), Deutscher Coachingverband e. V. (DCV), Deutsche Gesellschaft für Coaching (DGfC), European Association for Supervision and Coaching e. V. (EASC), International Coach Federation for Supervision e. V. (ICF) und der Qualitätsring Coaching (QRC).



Literaturtipp

Einen Überblick über Inhalte, Ausrichtung und Standards dieser Verbände sowie über deren Beiträge zur Professionalisierung gibt Michael Fritsch in seinem Buch »Professionalität im Coaching« (2010).

An dieser Stelle ist wichtig, dass ihre Anerkennung durch einen der zentralen Verbände ein durchaus sinnvolles Kriterium zur Auswahl einer Coachinausbildung darstellen kann.

Um die Wahrscheinlichkeit für eine passende Ausbildungsentscheidung zu erhöhen, sollten neben der Verbandsebene weitere ausbildungsspezifische Informationen eingeholt werden. Empfehlungen von Bekannten oder Kollegen, die eine Ausbildung absolviert haben, Informationsveranstaltungen oder persönliche Vorgespräche mit der Ausbildungsleitung dienen dazu, sich ein Bild von Inhalt, Struktur, Didaktik und Setting der Ausbildung zu machen.



Professionelle Beratungskompetenz

Professionelle Beratungskompetenz basiert zum einen auf Methodenkompetenz und zum anderen auf Selbstreflexionskompetenz, worunter auch ethische Kompetenz zu subsumieren ist.

Angezeigt ist der reflektierte Einsatz von Methoden vor dem Hintergrund einer spezifischen Beratungshaltung, die auch berufsethische Grundsätze enthält (DBVC 2012, S. 39 ff.). So verstandene Methodenkompetenz und die Fähigkeit zur Selbstreflexion benötigen Zeit und sind in Crashkursen von einer Woche ebenso wenig zu erlangen wie im Fernstudium. Eine sinnvolle zeitliche Struktur einer grundlegenden Coachinausbildung besteht aus mehrtägigen Modulen, die über einen Zeitraum von mindestens sechs bis 18 Monaten verteilt sind. Zudem sollte darauf geachtet werden, dass die Module einen hohen Übungsanteil mit aktuellen Themen der Teilnehmer enthalten.

Coaching erlernt man am besten durch das Erleben und Reflektieren realer Coachingprozesse sowohl in der Rolle des Coachs als auch des Coachees.

Frontalunterricht und künstliche Rollenspiele sind hierfür weniger geeignet. Zahlreiche Anwendungs- und Übungsmöglichkeiten in Coachingsettings mit realen Themen der Teilnehmer sind für gute Ausbildungen obligatorisch.

Weitere Qualitätskriterien sind die Größe der Gruppe und die Anzahl der Leiter. Gute Lernbedingungen bieten Gruppen zwischen acht und 16 Personen. Zwei Lehrtrainer erhöhen zudem die Qualität und die Feedbackmöglichkeiten. Zwischen den Modulen finden idealerweise Peergruppentreffen statt, in denen die Teilnehmer die gemachten Erfahrungen reflektieren, sich kollegial beraten oder coachen können.

Ein weiteres Prüfkriterium stellt die Frage dar, ob der rote Faden der Ausbildung durch die Leitung sichergestellt ist. Zumindest zweifelhaft ist die inhaltliche Konsistenz, wenn jedes Modul von einem anderen Lehrtrainer geleitet wird. Auf einer inhaltlichen Ebene sollte darauf geachtet werden, ob auch theoretische Konzepte, Fragen der Beratungshaltung und Selbsterfahrungsanteile Gegenstand im Curriculum sind. Eine reine Methodenvermittlung bedient zwar das Bedürfnis nach einem gut gefüllten Methodenkoffer, greift aber zu kurz, weil die eigene Persönlichkeit das wichtigste Instrument eines professionell agierenden Coachs darstellt. Nicht zuletzt sollten die Lehrtrainer über fundiertes theoretisches, coachingspezifisches Wissen, über didaktische Kompetenz und über langjährige praktische Erfahrung als Coach verfügen. (Weitere Hinweise für die Auswahl von Coachingsausbildungen finden sich in Rauen/Steinhübel 2005, S. 301 ff.).

Vorsicht geboten ist bei übertriebenen Versprechungen: Keine Ausbildung produziert den »perfekten Coach«. Abgesehen davon, dass es den »perfekten Coach« nicht gibt, ist die Entwicklung von Coachingkompetenz ein lebenslanger Prozess. In einer Coachingsausbildung können zwar wichtige Grundlagen gelegt werden, die die Teilnehmer auch schon während der Ausbildung befähigen, eigenständig Coachinggespräche zu führen, aber ein Kriterium für professionelles Handeln von Coaches ist die kontinuierliche Weiterentwicklung der eigenen Kompetenz. Diese Weiterentwicklung kann auf den Ebenen der Selbstreflexion, Prozessreflexion und Methodenkompetenz verortet werden.

Selbst- und Prozessreflexion

Die Selbstreflexion des Coachs ist nur theoretisch von der Reflexion des Coachingprozesses zu trennen, da der Prozess nicht unabhängig von den beteiligten Personen betrachtet werden kann. Es ist ein Merkmal professioneller Arbeit, wenn sich Coaches für diese beiden Ebenen immer wieder Zeit nehmen. Beschäftigt sich ein Coach nicht mit seinen Beobachtungsroutinen, seinen eigenen blinden Flecken und Themen, dann läuft er Gefahr, dass er mit der Zeit immer weniger hilfreich

für seine Coachees wird, da seine Denk- und Wahrnehmungsmuster zunehmend eingeschränkt werden.

Ein Coach sollte in regelmäßigen Abständen in geeigneten Formaten sich selbst und die von ihm begleiteten Coachingprozesse beobachten.

Die Frequenz hängt von der Anzahl und erlebten Schwierigkeit der Coachingprozesse ab. Während in einzelnen Phasen eine Reflexion im zweiwöchigen Rhythmus Sinn machen kann, genügt in anderen Phasen ein vierteljährlicher Turnus.

Supervision Eine gängige Möglichkeit zur Reflexion stellt das Format der Supervision dar. Der Coach kann seine aktuellen Coachingprozesse, die ihm Schwierigkeiten bereiten, entweder mit einem Supervisor (Einzelsupervision) oder mit einer Gruppe von Kollegen unter Leitung eines Supervisors (Gruppensupervision) analysieren und dadurch alternative Sicht- und Handlungsmöglichkeiten generieren. Ein gewisser Vorteil der Einzelsupervision ist, dass nur die Themen des Coachs im Mittelpunkt stehen. Statt von Einzelsupervision könnte man auch von einem Coaching für den Coach sprechen. Entscheidend ist die Möglichkeit, mit einem anderen professionellen Berater die Kontextbedingungen des Coachings, die Beziehungsdynamik zum Coachee, den Prozess und die eigenen Verstrickungen darin zu reflektieren. Zum Vorteil der Exklusivität des Einzelsettings ist allerdings anzumerken, dass ein Teilnehmer einer Gruppensupervision auch durch die Bearbeitung eines anderen Themas lernt, weil es strukturell immer wieder Ähnlichkeiten zwischen den Themen gibt.

Eine Gruppensupervision bietet zudem den großen Vorteil der Perspektivenvielfalt, weil die gesamte Gruppe als Resonanzkörper fungiert. Nicht selten kommt es sogar zu sogenannten Spiegelphänomenen (Pühl 1998, S. 18 ff.), das heißt, die Dynamik des geschilderten Themas spiegelt sich in der Dynamik der Gruppe, weil sich beispielsweise einzelne Teilnehmer mit Rollen der Protagonisten des Falls identifizieren.



Struktur einer Gruppensupervision

Ein typischer Ablauf einer Gruppensupervision hat die folgende Struktur: Nach der Einigung darüber, wer ein Thema zu besprechen hat, wird der erste Fall kurz geschildert. Es besteht auch die Möglichkeit, dass er eine Frage an die Gruppe formuliert. Üblicherweise folgt daraufhin eine Nachfragephase, in der reine Informationsfragen gestellt werden. Ein Verzicht auf diese Phase hat meist den Effekt, dass der Fantasieraum offener ist und die Gruppe kreativer arbeiten kann. Denn wenn die anderen möglichst viel über das Problem

wissen, besteht die Gefahr, dass die Gruppe sich immer mehr der Problemsicht des Falleinbringers annähert.

Nach der Fallschilderung nimmt der Falleinbringer außerhalb der Gruppe Platz (am besten mit Blickkontakt zum Supervisor), und die anderen Teilnehmer äußern Gefühle, die entstanden sind, Hypothesen und Bilder.

Nach dieser kreativen Diagnosephase kommt der Falleinbringer kurz in den Stuhlkreis zurück und schildert, was er anschlussfähig und überraschend fand. Danach setzt er den Fokus für die Lösungsphase, in der die Gruppe Lösungsoptionen entwickelt. Das Abschlusswort hat dann der Falleinbringer.

Kollegiale Beratung Als Ergänzung oder Alternative zur Supervision setzt sich das Format der kollegialen Beratung (Intervision, kollegiale Fallbesprechung, kollegiales Coaching) in der Praxis immer mehr durch (Lippmann 2009; Tietze 2003). Die Arbeitsweise orientiert sich an der Methodik der Gruppensupervision. Da kein Supervisor die Gruppe leitet, empfiehlt es sich, temporär die Rolle eines Moderators zu besetzen und sich an einer klaren Struktur zu orientieren. Strukturvorschläge finden sich beispielsweise in den Büchern von Eric Lippmann (2009) und Kim-Oliver Tietze (2003). Sinnvoll ist es zudem, wenn die (oder zumindest einige) Teilnehmer über Supervisionserfahrung verfügen. Stehen die Teilnehmer der kollegialen Beratung in einem kontinuierlichen Arbeitszusammenhang oder bilden ein Team, dann kann sich die Durchführung etwas schwieriger gestalten, weil andere Dynamiken einer konstruktiven Problemlösung entgegenstehen könnten.

Tandem Eine weitere Möglichkeit, sich selbst in der Prozessbegleitung zu reflektieren, ist die Arbeit mit einem Kollegen in einem Tandem. In Einzelsettings ist dies zwar kaum möglich, aber die wenigsten Coaches arbeiten ausschließlich in dyadischen Coachingsettings, sondern auch in Gruppen- und Teamsettings. So ist es durchaus empfehlenswert, beispielsweise in Teamcoachings, Führungskräfteentwicklungen oder organisationsinternen Workshops mit einem Kollegen zusammenzuarbeiten, weil dadurch eine Reflexionsmöglichkeit »on the job« entsteht.

Selbsterfahrungsgruppen Während in den aufgezeigten Formaten Selbst- und Prozessreflexion vermischt sind, ist der Besuch reiner Selbsterfahrungsgruppen eine gute Möglichkeit, eigene Themen und blinde Flecke zu erkennen und zu bearbeiten. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, weil damit die Wahrscheinlichkeit reduziert werden kann, dass der Coach mit Themen konfrontiert wird, die er für sich selbst noch nicht bearbeitet hat. In diesen Fällen droht die Gefahr, »ins System zu fallen« und keine hilfreichen Unterschiede mehr produzieren zu können.

Ethische Kompetenz

Berufsethische Grundprinzipien (beispielsweise: Unabhängigkeit, Neutralität, Vertraulichkeit und humanistische Prinzipien) sollten in den Prozess- und Selbstreflexionen ständig präsent sein. Ethisch reflektiertes und gegenüber den Stakeholdern verantwortliches Handeln ist eine zentrale Voraussetzung für professionelles Handeln im Coaching. Grundlegende Orientierungshilfen bieten der vom DBVC (2012, S. 39 ff.) entwickelte Ethik-Kodex, in dem aus allgemeinen anthropologischen Prinzipien Folgerungen für das ethische Grundverständnis im Coaching und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis gegeben werden, und die ethischen Leitlinien der DGsv (2003).

Die Einhaltung der ethischen Prinzipien im konkreten Verhalten sorgt für Verbindlichkeit und Verlässlichkeit nach innen und außen, verläuft aber nicht immer konfliktfrei. Zur Konfliktlösung eignen sich die beschriebenen Reflexionsräume, womit auch aus einer ethischen Perspektive deren Wichtigkeit betont wird.

Methodenkompetenz

Methodenkompetenz ist zwar kein hinreichendes, wohl aber ein notwendiges Kriterium für professionelles Handeln eines Coachs. Ein Coach sollte über eine ausreichende Anzahl von Methoden verfügen, ihre Wirkungsweise ungefähr abschätzen können und die Methoden kontext- und klientenspezifisch einsetzen können (s. »Passung Intervention und Klient«, S. 117 ff.). Auf diesen Ebenen sollten sich Coaches kontinuierlich weiterentwickeln, indem sie nach ihrer ersten Coachingausbildung weitere methodische Weiterbildungsangebote nutzen.

Da jeder Klient anders ist und Klienten mit höchst unterschiedlichen Problemlagen ins Coaching kommen, sind Methodenvielfalt und die Fähigkeit, die Methoden spezifisch modifizieren zu können, wichtige Voraussetzungen für professionelles Handeln. Durch Weiterbildungen werden aber nicht nur die Methodenanzahl und -variabilität aufrechterhalten beziehungsweise erhöht, sondern auch die Sensibilität für die Wirkungsweise der Methoden trainiert. Letzteres ist dann gegeben, wenn die Methoden in realer Fallarbeit geübt werden, sodass die Coaches in der Rolle des Klienten auch ein Gespür für die andere Seite entwickeln. Dieser Perspektivwechsel und die Erweiterung der methodischen Flexibilität erhöhen die Interventionssensibilität und -möglichkeiten des Coachs. Deshalb ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung auf methodischer Ebene auch und gerade erfahrenen Coaches zu empfehlen. Dass ergänzend die Lektüre von Fachzeitschriften und Fachbüchern für Coaches zu empfehlen ist, um auf dem Stand der aktuellen Diskussion zu bleiben, muss an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Expertentipps



- Sorgfältige Auswahl der Coachinausbildung(en): Grundlegende und auch weiterführende Coachinausbildungen sollten anhand der aufgeführten Kriterien ausgewählt werden.
- Supervision der Coachingprozesse: Die Reflexion eigener Coachingprozesse mit einem Supervisor ist ein zentrales Kriterium der Qualitätssicherung und Professionalität. Professionelle Supervisoren finden sich im Verzeichnis der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).
- Kollegiale Beratung und Arbeit in kollegialen Netzwerken: Hilfreiche Reflexionsarbeit kann auch mit Kollegen in Intervisionsgruppen erfolgen. Empfehlenswert ist dieses Format als Ergänzung zur Supervision.
- Kontinuierliche Selbstreflexion: Für die Bearbeitung eigener Themen ist die Teilnahme an selbsterfahrungsorientierten Seminaren sinnvoll. Der zeitliche Abstand ist hier in der Regel größer als bei Supervisionen und Intervisionen.
- Methodische Weiterbildung: Zur Aufrechterhaltung der methodischen Kompetenz und Flexibilität im Umgang mit unterschiedlichen Methoden ist der regelmäßige Besuch methodischer Weiterbildungen sinnvoll.

In den folgenden Kapiteln werden drei grundlegende Kompetenzen erörtert, die für professionelles Coaching von entscheidender Bedeutung sind. Im Sinne der kontinuierlichen Weiterentwicklung werden Ihnen jeweils am Ende der Kapitel Übungen vorgestellt, mit deren Hilfe Sie die entsprechenden Kompetenzen trainieren können.

Literatur



Birgmeier, B.: *Coaching als Methode und/oder Profession?* In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.): *Konzepte des Coaching*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 233–245

Böhning, U.: *Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments*. Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe, 3. Auflage 2005, S. 21–54

DBVC (Hrsg.): *Leitlinien und Empfehlungen für die Entwicklung von Coaching als Profession*. Osnabrück: Steinbacher Druck, 4. Auflage 2012

DGSv (Hrsg.): *Ethische Leitlinien*. Köln: Zimmermann Medien & Druck 2003



-
- Fritsch, M.: *Professionalität im Coaching*. Beiträge der Coachingverbände zur Professionsbildung und Professionalisierung in Deutschland. Münster: MV-Wissenschaft 2010
- Gildemeister, R.: *Aspekte der Professionalisierungsdebatte*. Lahnstein: Neue Praxis 22, 1992, S. 207–219
- Lippmann, E.: *Intervision*. Kollegiales Coaching professionell gestalten. Heidelberg: Springer, 2. Auflage 2009
- Middendorf, J./Dehner, U.: *Zehn Jahre: Coaching-Umfrage Deutschland*. Osnabrück: Coaching Magazin 2, 2012, S. 6–8
- Pühl, H.: *Team-Supervision*. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht 1998
- Rauen, Ch./Steinhübel, A.: *Coaching-Weiterbildungen*. In: Rauen, Ch. (Hrsg.): *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe 2005, S. 289–310
- Schmidt-Lellek, Ch. J.: *Coaching als Profession und die Professionalität des Coachs*. In: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, Ch. J. (Hrsg.): *Konzepte des Coachings*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2007, S. 221–232
- Stephan, M./Gross, P.-P./Hildebrandt, N.: *Management von Coaching*. Organisation und Marketing innovativer Personalentwicklungsdienstleistungen. Stuttgart: Kohlhammer 2009
- Tietze, K.-O.: *Kollegiale Beratung*. Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 6. Auflage 2003
-