

EXISTENTIELLES COACHING

Das Konzept der personal-existentiellen Grundmotivationen im Coaching

DOROTHEE BÜRGI

Für den Coach in der Praxis ist es wichtig, dass Coaching-Ansätze praktisch anwendbar sind, auf einem theoretischen Fundament stehen, das den Menschen ganzheitlich erfasst, und dass sie sich mit anderen Denkschulen verbinden lassen. Der theoretische und anwendungsorientierte Hintergrund des Konzepts der Grundmotivationen nach Alfried Längle trägt diesem Bedürfnis der Coaching-Praxis Rechnung: mit seinem anthropologischen Rahmen, dem praktischen Zugang zu Existenz, dem positiv gesetzten Menschenbild und den Methoden, die mit den personalen Ressourcen arbeiten. Der Beitrag zeigt die Anwendung der Grundlinien aus der Theorie zur existentiellen Motivation des Menschen am Beispiel von zwei Situationen aus der Coachingpraxis und schließt mit Überlegungen zum grundsätzlichen Ansatz von Existentielllem Coaching.

SCHLÜSSELWÖRTER: Existenzanalyse, Existentielles Coaching, Grundmotivationen

EXISTENTIAL COACHING

The concept of personal existential fundamental motivations in coaching

For a coach in practice it is substantial, that coaching approaches are applicable whilst standing on a theoretical foundation which grasps the human being in a holistic manner, and that connections to other schools of thought are possible. These requirements of coaching practice are taken into account by the theoretical and application-oriented background of Alfried Längle's concept of the fundamental motivations: the anthropological framework, the practical access to existence, the establishment of a positive conception of the human, and methods working with the personal resources. This contribution demonstrates the application of the baselines from the theory on the existential motivation of man using the example of two situations from coaching practice and concludes with reflections on an basic approach towards Existential Coaching.

KEYWORDS: Existential Analysis, Existential Coaching, fundamental motivations

COACHING – DIE KUNST DER MÄEUTIK

Coaching ist ein Beratungsprozess, der auf den sokratischen Begriff der Mäeutik zurückgeht. Mäeutik ist die Bezeichnung für die Hebammenkunst. Mit dieser Metapher bezeichnet Sokrates eine Form der Gesprächsführung, auf die Platon in der *Apologie des Sokrates* (Platon Zit. nach Fuhrmann 1987) hinweist. Der *Sokratische Dialog* geht davon aus, dass der Mensch das Wissen um ein gutes Leben und das für ihn Wahre in sich trägt und dass geeignete Fragen ihn darin unterstützen, das bereits Gewusste wiederzugewinnen.¹ Diese Hinführung zum Gewussten, es erhellen und es – in Anlehnung an die Metapher der Hebamme – ans Licht bringen, ermöglicht ihm ein widerspruchsfreies und eigenverantwortliches Leben zu führen; ein Leben, das in Übereinstimmung steht mit seinen persönlichen Ansichten, Werten und Zielen. Oder in existenzanalytischen Termini ausgedrückt: „ein sinnvolles [erfülltes], in Freiheit und Verantwortung gestaltetes Leben [...]“ (Längle 2008, 23).

In der Fachliteratur finden sich zahlreiche Definitionen von Coaching. Sie alle weisen einen gemeinsamen Grundtenor auf (vgl. Rauen 2005a; Migge 2007; Vogelauer 2002; Niermeyer 2003; Backhausen & Thommen 2006), der hier exemplarisch mit Auszügen aus der Definition des Österrei-

chischen Dachverbands für Coaching (ACC) wiedergegeben wird:

„Coaching ist ein interaktiver personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess im beruflichen Kontext, der zeitlich begrenzt und thematisch (zielorientiert) definiert ist. Die individuelle Beratung von einzelnen Personen, Gruppen oder Teams richtet sich auf fachlich-sachliche und/oder psychologisch-soziodynamische Fragen bzw. Problemstellungen, die sich auf die Arbeitswelt beziehen. Coaching findet auf einer tragfähigen Beziehungsbasis statt, die durch Freiwilligkeit, gegenseitiges Respektieren und Vertrauen begründet ist und eine gleichwertige Ebene des Kooperierens bedingt. [...] Der Prozess baut auf die ressourcen- und lösungsorientierten Kompetenzen der KundInnen, die gefördert und aktiviert werden können. Coachs entwickeln gemeinsam mit den [KundInnen] und nicht für die KundInnen individuell angemessene Lösungen in Passung an das System. [...]“

EXISTENTIELLE ANLIEGEN IM COACHING

Viele unterschiedliche Geistes- und Humanwissenschaften haben die Theorien, Konzepte und Beratungs-Methoden von Coaching beeinflusst², doch selten wird Coaching von

¹ Auf den Unterschied zwischen der platonischen Lehre der Anamnesis, in deren Kontext die Fragemethode des Sokrates steht, und die später in der Existenzphilosophie vollzogenen Umkehr der Frage nach dem Wesen der Dinge, ausgerichtet auf die Zukunft, wird in Rahmen dieses Praxisberichtes nicht eingegangen (vgl. dazu Kierkegaard 2000/1843).

² Ein Beispiel dafür sind Coaching-Ansätze, die in der Tradition der Lösungsorientierten Kurzzeittherapie nach Steve de Shazer stehen. Seine ursprünglich für die Psychotherapie entwickelten Konzepte gehören heute bei vielen Coachs zum Grundinstrumentarium

einer existentiellen Grundlage hergeleitet. Für viele in der Praxis tätige Coaches³ kann darin ein Mehrwert liegen, denn Coachings beginnen meist „im Kleide eines beruflichen Anliegens“ und enden nicht selten bei Grundfragen der Existenz, die sich auch im privaten Leben stellen.

So kann z.B. hinter dem Anliegen zur Entwicklung von Konfliktkompetenzen eine existentielle Auseinandersetzung stehen mit der Fähigkeit *sein zu können*. Erscheint die Welt primär im Lichte der Begrenzung (Widerstand aus dem Umfeld, das Ziel versperrende Restriktionen) oder erscheint sie auch im Lichte der Möglichkeiten (Finden von Kompromissen, Alternativen, Konsens)? Erfährt der Coachee den Pol der Begrenztheit nur bei der Arbeit oder auch in anderen Lebensbereichen? Ein weiteres Beispiel für die potentiell berufsübergreifende Dimension von Coaching-Anliegen ist das Thema Time-Management, ein klassisches Coaching-Anliegen im beruflichen Kontext. Wie setze ich meine Prioritäten, nach welchen Kriterien sag ich bei etwas zu, wie grenze ich mich ab? Hinter diesen Fragen steht eine existentielle Auseinandersetzung mit Werten. Welchen Dingen im Leben mag ich mich zuwenden? Wie viel Zeit verbringe ich mit dem, was für mich einen Wert im Leben darstellt? Welche *Stellungnahme* drängt sich auf, wenn die Termine in der Agenda die Prioritäten bestimmen und nicht umgekehrt. Findet diese Fremdbestimmung nur bei der Arbeit statt, und kann ich im Gegensatz dazu in anderen Lebensbereichen authentisch sein? Besonders deutlich zeigt sich die existentielle Dimension in einem Karriere-Coaching. Worum soll es in meinem *Leben* gehen und welche berufliche Tätigkeit wäre ein Ausdruck dieser Ausrichtung?

INNERE ZUSTIMMUNG – DAS BASALE ZIEL IM COACHING

Die Aufgabe eines Coachs besteht dem Kern nach darin, den Coachee bei der Formulierung, der Umsetzung und dem Erreichen seiner Ziele zu unterstützen. Ein Coachingprozess – vereinfacht gesagt – ist dann gelungen, wenn die Ziele des Coachee mit seinem Lebensplan übereinstimmen, wenn er Zugang zu seinen Ressourcen findet, wenn er Strategien und Techniken entwickelt hat zur Umsetzung seiner Ziele und wenn er sich – insbesondere in der Zeit nach dem Coaching – bei Widerstand oder Rückschlägen selbst motivieren kann.

Die vier Grundmotivationen (GM) als Landkarte im Coaching

In einem existenzanalytischen Verständnis ist der Mensch motiviert, wenn er die Situation annehmen kann (Dimension der Faktizität; 1. GM), wenn er von einem Wert berührt ist, das heißt, wenn er etwas mag (Dimension der Werte; 2. GM), wenn er sein Verhalten als das Seine (Gewissen) empfindet (Dimension der Ethik; 3. GM) und wenn er (Dimension des Sinns; 4. GM) den Aufforderungscharakter der Situation erkennt (Längle 2000).

Existentiell motiviert sein bedeutet Zustimmung und das Fühlen eines inneren Ja. Denn erst auf der Basis eines vierfachen Ja (ein Ja in allen vier Dimensionen) entsteht ein freies Wollen. Innere Zustimmung – das heißt, ich *kann*, ich *mag*, *darf* und *soll* (ich sehe in meinem Tun einen *Sinn*) – ist die Grundlage für ein erfülltes Dasein und ein Kriterium für einen gelungenen Entwicklungsprozess im Coaching. Wie kann der Coach ein Anliegen des Coachees auf die existentielle Bedeutung hin erkennen, vertiefen und so Hinweise dazu erhalten, was den Coachee bewegt (vgl. Längle 1999)?

Der schematische Ablauf einer Coaching-Sequenz besteht üblicherweise aus den idealtypischen Phasen *Klärung der Ausgangslage*, *Zieldefinition*, *Analyse*, *Intervention* und *Evaluation* (vgl. Rauen 2005b; Wahren 1997; Jansen, Mäthner & Bachmann 2004). Der Coach klärt mit dem Coachee, worüber er in dieser Stunde sprechen möchte, was er erarbeiten will und was für ihn ein gutes Ergebnis dieser Sitzung wäre. Auf dieser Basis wird das Anliegen vertieft und hinsichtlich eines Maßnahmenplans mit geeigneten Interventionen bearbeitet. Im Unterschied zum Therapie-Setting oder anderen Beratungsformen wird eine Coaching-Sitzung üblicherweise als eine in sich geschlossene Sequenz aufgefasst, die auf ein konkretes Ergebnis ausgerichtet ist. In der Coaching-Literatur sind zahlreiche Techniken und Tools (vgl. ebd.) beschrieben, wie innerhalb einer Sitzung zielorientiert, strukturiert und effektiv auf die zu Beginn der Sequenz definierte Zielsetzung hingearbeitet werden kann.

COACHING-ZIELE EXISTENTIELL FORMULIEREN

Entscheidend für das Gelingen einer Coaching-Sequenz ist die stimmige Formulierung der Zielsetzung. Darin liegt in der Praxis eine zentrale Herausforderung. Versteht der Coach, worum es dem Coachee geht? Ist der Coachee mit dem Herzen an seinem Thema? Woran liegt es, wenn sich das Gespräch an der Oberfläche bewegt und es dem Coach nicht gelingt, das Gespräch substantiell zu vertiefen – trotz solider Struktur, guter Fragen, zweckmäßiger Instrumente und einer tragfähigen Beziehungsbrücke? Was sind mögliche Gründe dafür, wenn am Ende der Sitzung das Gefühl zurückbleibt, „wir haben zwar am Thema gearbeitet, aber irgendwie sind wir nicht zum Wesentlichen gekommen“.

„Wesentlich“ kann ein Gespräch werden, wenn es Bezug nimmt zu den personalen Grundfragen, vor die der Mensch in seinem Leben gestellt ist und auf das, was zu besorgen ist, damit Leben gelingen kann (Längle 2008). Die existentielle Motivationstheorie (Längle 2003) ist sehr umfassend. Doch schon die grundlegenden Linien dieser Theorie und die Anwendung der Prinzipien aus dem Konzept der Grundmotivationen (Längle 1999) geben dem Coach eine Orientierung, von welchen Fragen des Lebens (die Seinsfrage, die Wertfrage, die Rechtfertigungsfrage und die Sinnfrage der Existenz) sich der Coachee ansprechen und herausfordern lässt – und in welchen Bereichen er existentiell unter seinen Möglichkeiten lebt.

Das heißt im Einzelnen: Kommt der Coachee mit den Gegebenheiten und faktischen Bedingungen in seinem Le-

³ Bei allen Bezeichnungen gilt sinngemäß auch die weibliche Form. Für die Bezeichnung der Beteiligten im Coaching-Setting werden die Begriffe Coach und Coachee verwendet.

ben zurecht (1. GM)? Hat das, was er tut und was um ihn herum ist, einen Wert für ihn, spricht es ihn an (2. GM)? Kann er sich mit einer Sache identifizieren, darin sein Eigenes sehen und dazu stehen (3. GM)? Sieht er in dem, was er tut, einen Sinn, hat es eine Zukunftsperspektive, will er sich für diese Entwicklung aktiv engagieren? Darauf Bezug nehmen ist die Voraussetzung für die Entwicklung der inneren Zustimmung, für ein inneres, *gefühltes* Ja zum Leben (Längle 2000).

- *Dimension der Faktizität (wahrnehmen)*: Nimmt der Coachee Bezug zu den Fakten? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zu den Bedingungen, die er akzeptieren muss, um eine Handlungsbasis zu haben?
Grundfrage der Existenz: ich bin – aber *kann* ich sein?
- *Dimension des Wertes (werten)*: Was stellt für den Coachee einen Wert dar? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zu den Gefühlen und Werten, zu denen er eine Beziehung aufgenommen hat?
Die Grundfrage des Lebens: ich lebe – aber *mag* ich leben?
- *Dimension der Ethik (wählen)*: Was hält der Coachee für richtig? Enthalten seine Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätze etc. ein Ja zum eigenen So-Sein und zu dem, was ihm selbst wichtig ist?
Die Grundfrage der Person: ich bin ich – aber *darf* ich so sein, wie ich bin?
- *Dimension des Sinns (wirken)*: Was in seinen Erzählungen, Schilderungen, Lösungsansätzen etc. stellt für ihn einen Wert in der Zukunft dar, für den er sich engagieren will?
Die Sinnfrage der Existenz: ich bin hier – aber wozu soll mein Leben gut sein?

Praxis-Situation

Eine 35-jährige Frau kommt zu einem Coaching-Erstgespräch. Seit vier Jahren hat sie eine Führungsfunktion und leitet eine Abteilung mit 20 MitarbeiterInnen. Ohne besondere Aufforderung seitens des Coachs beginnt sie ausführlich zu erzählen. Sie berichtet von ihrer Aufgabe, dem guten Verhältnis zu ihrem Chef und erzählt, wie lange sie sich schon mit Führungskompetenzen beschäftige. Mittlerweile verfüge sie – wie sie es nannte – über ein gehöriges „Arsenal“ an Führungswissen. Die Fortbildungen, die sie bislang besucht habe, seien sehr interessiert gewesen. Besonders das Thema Führungsstil habe es ihr angetan. Ihr Ziel sei es jetzt, aus all dem Wissen – zusammen mit einem erfahrenen Management-Coach – zu evaluieren, in welche Richtung sie ihr Rollenverständnis weiter entwickeln soll; irgendwie fehle es ihr an Überblick. Sie habe in dieser Sache bereits zwei Coachings hinter sich. Beide waren – wie sie sagte – sehr effektiv und ungemein lehrreich.

Die Weise, wie sie erzählt ist lebhaft, sprudelnd und engagiert, manchmal fast ein bisschen „schrill“. Auf die Fra-

ge des Coachs, welche Ziele sie im Unterschied zu den vorangegangenen Coachings hier erreichen möchte, antwortet sie ohne lange nachzudenken: „Ich will eine Best Practice entwickeln, um noch besser führen zu können“, holt kurz Luft und will gleich zu weiteren Ausführungen ansetzen. Der Coach nutzt die Atempause des Coachees und macht vor dem Hintergrund der vier Grundmotivationen (GM) ein erstes Vertiefungsangebot: „Sie möchten Ihr Eigenes in die Welt bringen?“. Der Coachee hält inne, schweigt eine Weile und antwortet mit ruhiger Stimme und mit Tränen in den Augen: „Sie sind der erste Coach, der auf Anhieb versteht, wozu es mir geht“.

Das Coaching-Anliegen, das an der „Oberfläche“ einsichtig und klar erschien, in diesem Fall das Evaluieren von Führungswissen und die Entwicklung einer Best Practice, konnte nun im Lichte der existentiellen Strebungen des Menschen eine neue Tiefe erreichen, ohne dass der Coach die Interventionsgrenzen eines Coachings überschreitet. In den folgenden Sitzungen ging es kaum mehr um Führungsstil, -techniken oder um inhaltliche Evaluationen von Führungswissen, sondern um die Entwicklung ihres persönlichen Führungsstils und um Fragen wie „worauf kommt es *mir* beim Führen an“, „was ist für *mich* wichtig“, „wie kann ich *authentisch* sein“, „wofür will *ich* bei meinen Mitarbeitenden in Erinnerung bleiben“. Nach nur fünf Sitzungen, ausgerichtet auf diesen Fokus, konnte das Coaching abgeschlossen werden.

DEN COACHEE SICH SELBST NÄHER BRINGEN

Die Effektivität eines Coachings ist ein wichtiges Qualitätskriterium. Wie effektiv ein Coachee das Coaching am Ende einer Sequenz einschätzt, ist in hohem Maß davon abhängig, wie sehr es dem Coach gelingt, den Coachee auf die „richtige Spur“ zu bringen. Wie kann das Coaching-Anliegen fokussiert werden, welcher Aspekt des zu Beginn oft generisch und manchmal kopflastig formulierten Coachingziels könnte für den Coachee von besonderer Bedeutung sein? Welche Fährte soll der Coach aufnehmen, um im Sinne Sokrates' Hebammen-Metapher *dem* ans Licht zu verhelfen, was zu mehr Leben führt? Es geht dabei nicht darum, mit besonders raffinierten Fragen an den Coachee heran kommen zu wollen, sondern um eine Hilfestellung, damit der Coachee sich selbst näher kommt, sich selbst besser versteht, mehr gegenwärtig ist und *entschieden* lebt – in seinen Beziehungen, in der Arbeit, in der Familie – im Leben.

Praxis-Situation

In einer Coaching-Sitzung berichtete der Coachee (46 Jahre alt) von einem geschäftlichen Meeting, bei dem es ihm einmal mehr nicht gelungen sei, seine Position durchzubringen. Zu rasch – wie er sagte – habe er sich von seinen Zielen abbringen lassen und sich der Mehrheit angeschlossen. Er wollte auch keine Grundsatzdebatte vom Zaun brechen, denn das Meeting dauerte bereits drei Stunden, so dass wohl niemand mehr motiviert gewesen wäre, seinen Punkt nochmals durchzudiskutieren. Dem Coach gegenüber erklärt er, er wolle in dieser Sitzung an seinem Durchsetzungsvermögen als Füh-

rungskraft arbeiten. Der Coach nimmt das eben geschilderte Beispiel und beginnt mit dieser konkreten Ausgangslage zu arbeiten. Auf die Frage, wie er seine Führungsfunktion erlebe, was ihn dazu motiviere und ob er dabei Erfüllung erfahre, war die Antwort des Coachees ziemlich allgemein. Es mache ihm schon Freude, aber er habe den Posten damals angenommen, weil er gefragt wurde und zudem müsse er in seinem Alter eine Führungsfunktion haben, sonst würde mit seiner Karriere etwas nicht stimmen. Wenn er sich allerdings an die Anfänge zurückerinnere, sei damals schon mehr Feuer in der Sache gewesen. Irgendwie fehle es ihm heute an Motivation.

Vor dem Hintergrund der vier Grundmotivationen kann die Frage nach dem Erleben, der Erfüllung oder der Motivation ganz unterschiedlich thematisiert, vertieft und bearbeitet werden: Hat sich der Coachee für eine Führungsfunktionen entschieden,

- weil er das gut kann, weil es seinen Fähigkeiten entspricht, weil er das Gefühl hat, in diesem Betrieb angenommen zu sein, weil er einen Raum und ein Terrain zur Entfaltung hat und weil man ihm etwas zutraut. Oder ist er lediglich in dieser Funktion, um damit seinen Lebensunterhalt zu verdienen (1. GM)?
- weil er es mag, weil er gerne in diesem Betrieb ist, weil es ihm gefällt und er sich einbezogen und dazugehörig fühlt, weil er Nähe zu KollegInnen und MitarbeiterInnen empfindet, weil er hier leben kann und nicht einfach nur funktionieren muss und weil er einen Bezug zu den Unternehmenszielen hat und sich auch innerlich an diesen Zielen beteiligt. Oder fehlt es ihm schon lange an einer emotionalen Beteiligung, mit dem Herzen bei der Sache zu sein (2. GM)?
- weil er so sein darf, wie er ist, weil die Aufgabe ihm entspricht, weil er sein Eigenes einbringen kann, seine Ideen, Fähigkeiten und seine Kreativität, weil er ihm Wichtiges leben darf, weil er gefragt ist – als Mensch und als Leistungsträger. Oder wird ihm wenig Wertschätzung und Beachtung entgegengebracht, wird seine Leistung gar nicht gesehen und wird er als Person manchmal sogar übersehen (3. GM)?
- weil er es tun soll, weil die Aufgabe wichtig ist für andere Menschen und für sein Leben, weil diese Arbeit für ihn einen Wert darstellt, weil sie ihn erfüllt, weil er spürt, wozu es gut ist, weil eine Notwendigkeit besteht, für die er gebraucht wird, weil er den Zusammenhang sieht, in dem sein Beitragen steht. Oder ist er in dieser Position, weil sich bisher noch nichts Besseres gefunden hat (4. GM)?

EXISTENTIELLES COACHING – RESÜMEE

Coaching aus einer existentiellen Sicht setzt an einem Verständnis von Leben an, das auf Sinn ausgerichtet ist und in Freiheit und Verantwortung zu gestalten ist. Im Blick auf

dieses zentrale Thema der menschlichen Existenz ist Existentielles Coaching⁴ stets auf Lebensrelevantes ausgerichtet. Aus den theoretischen und praktischen Grundlagen der Existenzanalyse und Logotherapie ergibt sich ein Zugang, der mit der „geistigen Kraft“ im Menschen und den mit ihr verbundenen personalen Ressourcen arbeitet. Dabei spielen die Grundbedingungen der Existenz die tragende Rolle. Sie erlauben, die Ganzheitlichkeit des Menschen im Blick zu halten. Ausgehend vom Verstehen wird ein Handeln gesucht, das die Person integriert und im Dialog begründet ist. Andere Coaching-Ansätze werden nicht kontrastiert, im Gegenteil: anthropologische Bezüge, Landkarten und Modelle, die Grundsätzliches zur Existenz des Menschen zum Inhalt haben, ermöglichen Methodenvielfalt und stellen eine Erweiterung dar für die Praxis der verschiedenen Formen von Coaching.

Literatur

- Backhausen W, Thommen JP (2006) Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler, 3°
- Jansen A, Mäthner E, Bachmann T (2004) Erfolgreiches Coaching. Kröning: Asanger Verlag
- Kierkegaard S (2000/1843) Die Wiederholung. Übers., mit Einleitung und Kommentar von Rochol H (Hg). Hamburg: Felix Meiner Verlag.
- Längle A (1999) Was bewegt den Menschen? Die existentielle Motivation der Person. In: Existenzanalyse. Zeitschrift der Internationalen Gesellschaft für Logotherapie und Existenzanalyse. 3/1999, 18-29
- Längle A (2000) Die „Personale Existenzanalyse“ (PEA) als therapeutisches Konzept. In: Praxis der Personalen Existenzanalyse. Längle A (Hg). Wien: Facultas, 9-37
- Längle A (2003) Emotion und Existenz. In: Emotion und Existenz. Längle A (Hg). Wien: Facultas, 27-42
- Längle A (2008) Existenzanalyse. In: Längle A, Holzhey-Kunz A: Existenzanalyse und Daseinsanalyse. Wien: UTB (Facultas), 23-179
- Migge B (2007) Handbuch Coaching und Beratung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag, 2°
- Niermeyer R (2003) Coaching – Sich und andere zum Erfolg führen. (3. Aufl.) Freiburg/Berlin/München/Zürich: Haufe Verlag
- Österreichischer Dachverband für Coaching / Austrian Coaching Council (ACC). Coaching Definition – was ist Coaching. http://www.coachingdachverband.at/index_html?sc=285962687. (Zugriff 4. Januar 2013)
- Platon (1987) Apologie des Sokrates/Kriton. Übersetzung, Anmerkungen und Nachwort von Manfred Fuhrmann. Stuttgart: Reclam
- Rauen C (Hrsg) (2005a) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 3°
- Rauen C (2005b) Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: Rauen C (Hg) (2005) Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 273-288, 3°
- Vogelauer W (Hg) (2002) Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen. Neuwied Krieffel: Luchterhand, 4°
- Wahren HK E (1997) Coaching. Eschborn: RKW

Anschrift der Verfasserin:

DOROTHEE BÜRGI, PhD
Psychologin, Coach
Universitätstrasse 59
CH 8006 Zürich
info@dorothee-buergi.ch

⁴ Buchhinweis: Existentielles Coaching – Theoretische Orientierung, Grundlagen und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. (Alfried Längle, Dorothee Bürgi). Wien: Facultas Verlag. Erscheinungsdatum: Ende 2013.