

Die Auswahl des Coachs

Abschlussarbeit

Systemische Coachingausbildung

Oktober 2020 – Mai 2021

Ausbildung bei

InKonstellation

Lindenthalgürtel 103

50935 Köln

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung
2. Die Auswahl des richtigen Coachs
3. Anforderungen an den Coach
4. Externer Coach
5. Interner Stabs-Coach
6. Die Führungskraft als Coach
7. Zusammenfassung

1. Einleitung

Die Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter gehört in vielen Unternehmen zum festen Bestandteil der täglichen Aktivitäten. Eine besondere Herausforderung dabei ist die Auswahl der richtigen Maßnahmen. Neben den bereits bekannten, wie Schulungen, Weiterbildungen und flexiblen Arbeitsplatzgestaltung ist die individuelle Förderung, z. B. durch den Einsatz eines Coachs, der die jeweiligen Bedarfe des Unternehmens und des Coachee erkennt und daraufhin die richtigen Maßnahmen einleitet von entscheidender Bedeutung. In meiner Arbeit habe ich mich daher mit möglichen Kriterien und Unterscheidungsmerkmalen, die eine Entscheidung etwas leichter machen und die jeweiligen Vor- und Nachteile beim Auswahl der Person des Coaches auseinander gesetzt.

2. Auswahl des Coachs

Im Wesentlichen gibt es den unternehmensexternen und -internen Coach (interner Stabs-Coach und Führungskraft als Coach), der entweder einzeln oder im Gruppensetting das Coaching durchführt.¹ Die Beschreibung der Coach-Arten mit seinen Vor- und Nachteilen soll die wesentlichen Aspekte betonen und die Entscheidung, welcher Coach bedarfsgerecht eingesetzt werden kann, erleichtern.

3. Anforderungen an den Coach

Die Anforderungen, denen ein Coach entsprechen soll, sind breit gefächert und bereichsübergreifend definiert.² Ein möglicher Grund hierfür könnte die Tatsache sein, dass sich die Auswahl des Coachs nach der Zielgruppe, nach Themen und nach den unternehmensspezifischen Gegebenheiten richtet. Das Fehlen einheitlicher Kriterien, was die Ausbildung des Coachs angeht, erschwert eine klare Bestimmung der Anforderungen.³ Im Folgenden habe ich die Kriterien dargestellt, die vielfach als wichtig genannt werden.

Grundsätzlich können drei Bereiche, die für die Ausübung der Tätigkeit als Coach maßgeblich sind, identifiziert werden. Diese beziehen sich auf Qualifikationen und Fähigkeiten, die im menschlichen/sozialen Bereich liegen, fachliches Wissen sowie

¹ Vgl. Rauen, C. (2009), S. 239.

² Vgl. Heß, T., Roth, W. L. (2001).

³ Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), S. 78.

methodisches Können.⁴ Ein Coach muss jedoch nicht alle Kriterien erfüllen und in sämtlichen Dimensionen ausgeprägte Fähigkeiten besitzen.⁵ Die Anforderungen im menschlichen/sozialen Bereich, die auch als persönliche⁶ oder personenspezifische Anforderungen⁷ genannt werden, können wie folgt beschrieben werden. Zunächst sollte der Coach ein Vertrauensverhältnis zum Klienten aufbauen können.⁸ Ein Coach sollte sympathisch wirken,⁹ offen,¹⁰ neutral und diskret im Umgang mit den Anliegen seiner Kunden sein.¹¹ Darüber hinaus werden Einfühlungsvermögen,¹² die Fähigkeit des gezielten Zuhörens, Interesse an Menschen, geübter Umgang mit konflikthafter Situationen und Zivilcourage als wichtige Kriterien genannt.¹³ Übereinstimmend halten die Autoren die Anforderungen Selbsterfahrung, Selbstkenntnis, und Selbstreflexion für bedeutend.¹⁴ Neben der Fähigkeit, ein auf Gegenseitigkeit basierendes, wertschätzendes Arbeitsklima schaffen zu können,¹⁵ sollte der Coach in der Lage sein, den Kontext des Klienten ganzheitlich wahrzunehmen, um die damit einhergehenden Zusammenhänge verstehen zu können.¹⁶ Aufgrund der komplexen Beratungsform, die Coaching darstellt, sollte ein Coach seine emotionalen Empfindungen und Handlungsweisen mit einer unbeteiligten Person reflektieren.¹⁷ Die Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen beziehen sich auf eine gezielte Verknüpfung psychosozialer und betriebswirtschaftlicher Bereiche. Die psychosozialen Kompetenzen beinhalten ein breites Spektrum über psychologisches Wissen. Dazu sollte sich ein Coach in den Bereichen der Arbeits-, Organisationspsychologie und klinischen Psychologie über Menschen und Gruppen auskennen.¹⁸ Das Wissen über die grundlegenden menschlichen Denk-, Kommunikations- und Verhaltensweisen ist grundlegend wichtig. Die betriebswirtschaftlichen Kompetenzen beziehen sich auf die organisationalen Abläufe, Strukturen und innerbetriebliche Prozesse.¹⁹ Darüber hinaus sollte ein Coach auch über die berufsspezifischen Gegebenheiten, die den Klienten betreffen, informiert sein²⁰ und nach Möglichkeit auch prak-

⁴ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 15.

⁵ Vgl. Rauen, C. (2001), S. 150.

⁶ Vgl. Rauen, C., Steinhübel, A. (2005).

⁷ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 131.

⁸ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 112-113.

⁹ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 132.

¹⁰ Vgl. Heß, T., Roth, W. L. (2001), S. 142.

¹¹ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 190 f.

¹² Vgl. Heß, T., Roth, W. L. (2001), S. 142.

¹³ Vgl. Rauen, C., Steinhübel, A. (2005), S. 291.

¹⁴ Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), 24.

¹⁵ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 31, S. 231 ff.

¹⁶ Vgl. Rückle, H. (2001), S. 65.

¹⁷ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 235 ff.

¹⁸ Vgl. Rauen, C., Steinhübel, A. (2005), S. 291.

¹⁹ Vgl. Heß, T., Roth, W. L. (2001), S. 51.

²⁰ Vgl. Rauen, C., Steinhübel, A. (2005), S. 292.

tische Erfahrung in diesen Bereichen vorweisen.²¹ Zu guter Letzt sollte bei der Durchführung von Coaching eine Methodenkompetenz vorhanden sein.²² Dazu gehört die Anwendung und Beherrschung psychologischer, psychotherapeutischer und diagnostischer Verfahren und Methoden.²³ Ein Erkennungsmerkmal guter Coachs ist, dass sie ihren Klienten die Wahl der Methode und die Vorgehensweisen erläutern können.²⁴

4. Externer Coach

Beim Coaching durch einen externen Coach handelt es sich i. d. R. um selbstständig oder im Rahmen einer Unternehmensberatung tätige Berater, die überwiegend hauptberuflich als Coach für andere Unternehmen ihre Arbeitskraft einsetzen.²⁵ Die meisten Unternehmen in Deutschland bevorzugen den externen Coach.²⁶ Der Vorteil im externen Coaching liegt vor allem darin, dass die hochrangigen Führungskräfte eine intensivere Beziehungsebene zu einem externen Coach aufbauen können. Zu beachten ist hier, dass aufgrund der Spezialisierung auf bestimmte Bereiche die Bandbreite nicht immer gegeben ist. Der Vorteil ist, dass der Kunde dafür eine große Methodenvielfalt und entsprechend hohe Qualität erwarten darf. Der externe Coach verfügt aufgrund seiner Herkunft über umfassendes Wissen aus anderen Unternehmen. Er hat andere Einstellungen zu Problemen, ist objektiver und kann daher dem Klienten nicht nur neue Perspektiven eröffnen, sondern auch dessen Horizont erweitern.²⁷ Ein wesentlicher Vorteil des externen Coachs ist die Neutralität und Diskretion,²⁸ die eine Vertrauensbasis schaffen und dadurch einen offenen Austausch über Probleme ermöglichen kann.²⁹ Der Klient muss keinen Gesichtsverlust befürchten.³⁰ Der externe Coach hat keine Kontroll- und Beurteilungsfunktion, die Beratung kann daher auf Augenhöhe stattfinden. Er kann aufgrund seiner Unabhängigkeit sowohl die persönliche Entwicklung und Selbstreflexion fördern, als auch an unternehmensspezifischen Themen arbeiten. Hierbei sind alle Settings möglich: Einzel-Coaching, Gruppen-Coaching und Mischformen. Die Zielgruppe sind meist Personen des mittleren oder des Topmanagements.³¹ Abhängig von der Zielgruppe werden unterschiedliche Anforderungen an den Coach gestellt. Auf der mit-

²¹ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 231.

²² Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), 23.

²³ Vgl. Rauen, C., Steinhübel, A. (2005), S. 291.

²⁴ Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), S. 23.

²⁵ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 114-115.

²⁶ Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), S. 72.

²⁷ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 26 ff.

²⁸ Vgl. Fischer-Epe, M. (2009), S. 26.

²⁹ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 26 ff.

³⁰ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 199.

³¹ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 26 ff.

tlernen Management-Ebene stehen vor allem Ziele wie Erweiterung der Führungs- und Sozialkompetenz, Steigerung der Selbstsicherheit, Konfliktmanagement und Selbstmanagement im Vordergrund. Hierbei spielen die Werte Offenheit, Gemeinschaft, Authentizität und Gerechtigkeit eine grundlegende Rolle. Das Topmanagement stellt andere Anforderungen aufgrund unterschiedlicher Ausgangslagen, die sich durch Ergebnisstreben, Durchsetzungsvermögen, Wettbewerbgedanken, strategische und politische Entscheidungsfindung charakterisieren lassen. Dazu muss der externe Coach Anforderungen wie Takt, Taktik, Image, Umgang mit widersprüchlichen Sachverhalten, Beherrschung der Komplexität, persönliche und fachliche Verlässlichkeit, wirtschaftlich-strategisches Denken und Kenntnis politischer Spielregeln erfüllen.³² Neben den Hauptvorteilen, wie Unabhängigkeit, Spezialisierung, Vertrauen und Diskretion, gibt es auch Nachteile.³³ Aufgrund der Distanz zum Unternehmen ist der externe Coach auf Informationen aus der zweiten Hand angewiesen und muss sich darüber hinaus die Kenntnisse über Organisation und Abläufe erst aneignen. Aufgrund von bisher fehlenden Richtlinien hinsichtlich der Ausbildung ist es schwierig, die Qualifikationen des Coachs zu beurteilen. Auch die Suche nach einem entsprechend spezialisierten Coach und die Terminabsprachen gestalten sich in der Praxis etwas schwieriger. Ein weiterer Faktor sind die meist höheren Kosten, die mit dem externen Coach verbunden sind.³⁴

5. Interner Stabs-Coach

Der Stabs-Coach ist insbesondere in großen und innovativen Unternehmen,³⁵ zum Teil als Ersatz für das Coaching durch Vorgesetzte, anzutreffen. Das Ziel ist hierbei, die bereits bestehenden Personalentwicklungsaktivitäten zu ergänzen oder zu unterstützen. Da der Stabs-Coach sich hauptberuflich dem Themenfeld Coaching widmet, ist ein vielfältiger Einsatz dieses Instruments als Einzel- oder Gruppencoaching möglich. Damit die Tätigkeit des Stabs-Coachs reibungslos verlaufen kann, ist jedoch zunächst eine formale Zuordnung innerhalb der Organisation von Bedeutung. Zwei Möglichkeiten sind hier denkbar: die Zuordnung als Teilgebiet der Personalentwicklung oder als eigenständige Stabsstelle.³⁶ Bei der ersten Variante könnte die Arbeit des Stabs-Coachs als verdecktes Instrument der Personalauswahl und -beurteilung betrachtet werden und da-

³² Vgl. Böning, U., Fritschle, B. (2008), S. 68-69.

³³ Vgl. Becker, M. (2009), S. 540.

³⁴ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 26 ff.

³⁵ Vgl. Becker, M. (2009), S. 540.

³⁶ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 122-123.

durch Misstrauen der Mitarbeiter wecken.³⁷ Die Stabsbildung signalisiert dagegen mehr Unabhängigkeit. Die Aktivitäten des Stabs-Coachs sollten jedoch stets mit der Personalabteilung und mit dem Vorgesetzten koordiniert werden. Der Stabs-Coach hat die schwierige Aufgabe, sowohl die Anliegen des Unternehmens als auch die des Ge-coachten in Übereinstimmung zu bringen. Wichtig hierbei ist, die bestehenden Konflikte mit dem Klienten offen zu thematisieren.

6. Die Führungskraft als Coach

Das Coaching durch die direkte Führungskraft erfolgt grundsätzlich von „oben nach unten“. Diese Variante des internen Coachings wird in der Literatur vielfach thematisiert³⁸ und kontrovers diskutiert.³⁹ Hierbei coacht der direkte Vorgesetzte seine Mitarbeiter, indem er nach einem vorher festgelegten Personalentwicklungskonzept bei der Zielerreichung und Weiterentwicklung unterstützt.⁴⁰ Dennoch stellt die Mitarbeiterförderung eine essentielle Aufgabe jeder Führungskraft, die alle Mitarbeiter betrifft, dar.⁴¹ Die grundlegende Voraussetzung für eine gelungene Führungsarbeit ist das Vorhandensein einer vertrauensvollen Beziehung zum Mitarbeiter. Ist diese Beziehung nicht tragfähig, so kann weder Führung noch Coaching erfolgreich eingesetzt werden. Es gibt auch kritische Stimmen, die Coaching durch den Vorgesetzten prinzipiell ablehnen.⁴² So wird auch die Meinung vertreten, dass es sich hierbei lediglich um eine Umetikettierung des mitarbeiterorientierten Führungsstils handelt. Der mögliche Grund hierfür könnte die Veränderung in der modernen Führungspraxis sein, die auf „eine maximale Förderung des Selbstmanagements“ zielt, anders als die klassischen Modelle der Human-Relations-Schule, die primär auf die Schaffung positiver zwischenmenschlicher Beziehungen gerichtet waren.⁴³ Eine wesentliche Anforderung an die Führungskraft als Coach ist neben der inneren Ruhe und Eigenmotivation, dass eine klare Trennung zwischen der Rolle als Führungskraft und als Coach erfolgt. Dies ist wichtig, um das Vertrauen und damit verbundene Offenheit im Coaching zu ermöglichen. Der Vorgesetzte sollte hierbei den Wechsel der Rollen vorab deutlich machen und die gewonnenen Informationen vertraulich behandeln.⁴⁴ Einen umfassenden Überblick über die wesent-

³⁷ Vgl. Becker, M. (2009), S. 540.

³⁸ Vgl. Becker, M. (2009), S. 540.

³⁹ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 206 ff.

⁴⁰ Vgl. Rückle, H. (1992), S. 30 und 50.

⁴¹ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 32.

⁴² Vgl. Rauen, C. (2005), S. 121.

⁴³ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 206-208.

⁴⁴ Vgl. Rückle, H. (2005), S. 193 f.

lichen Stärken und Schwächen des Coachings durch die Führungskraft bietet Rauen in der nachfolgenden Übersichtsdarstellung:⁴⁵

Coaching durch den Vorgesetzten
Stärken
<ul style="list-style-type: none">➤ Aufbau einer verbesserten Beziehung zu den Mitarbeitern➤ Kenntnisse über organisationsinterne Abläufe und Gegebenheiten sind vorhanden➤ Der Vorgesetzte kann von seiner zusätzlichen Qualifikation profitieren, z. B. bei der Beratung und dem Beziehungsaufbau zu neuen Mitarbeitern➤ Kosten sind vergleichsweise gering, wenn Coaching als langfristige Maßnahme geplant ist➤ Der Vorgesetzte kann seine Mitarbeiter „on the job“ coachen und kann den direkten Erfolg des Coachings überprüfen➤ Auch rein (betriebs)wirtschaftliche Leistungsziele werden verfolgt➤ Lernpartnerschaften können insbesondere zu jungen Führungskräften aufgebaut werden➤ Dient primär dem Aufbau fachlicher Kompetenzen➤ Die Führungsqualität des Vorgesetzten kann durch seine Coaching-Kompetenz stark verbessert werden➤ Mitarbeiter können auf fachkompetente Unterstützung zurückgreifen
Schwächen
<ul style="list-style-type: none">➤ [...]➤ Rollenvorbelastung des Vorgesetzten, Beziehungsgefälle zum Mitarbeiter➤ Die Qualifikation des Vorgesetzten muss über einen längeren Zeitraum aufgebaut werden (umfangreiche und kostenintensive Zusatzausbildung)➤ Umfassendes und aktuelles Know-how aus anderen Organisationen fehlt i. d. R.➤ Der Vorgesetzte hat neben seiner coachenden Tätigkeit auch andere Pflichten. Er kann sich nicht so stark spezialisieren wie ein hauptberuflicher Coach➤ Coaching endet nie, denn der Vorgesetzte hat diese Aufgabe immer; Abhängigkeit des Mitarbeiters droht➤ Bei einer entsprechenden Organisationskultur besteht die Gefahr, aufgrund der Beratung stigmatisiert zu werden („Gesichtsverlust“)➤ Überfachliche Beratung eher unwahrscheinlich➤ Abhängigkeit des gecoachten Mitarbeiters vom coachenden Vorgesetzten➤ Ermöglicht nahezu nie Ergebnisse, die organisationsintern neu sind➤ Gefahr der Betriebsblindheit➤ Objektivität des Vorgesetzten wird vom Mitarbeiter oftmals bezweifelt➤ Der Vorgesetzte hat gleichzeitig Kontroll- und Beurteilungsfunktion, er ist nicht neutral. Es kann zu Rollenkonflikten kommen➤ Betrifft i. d. R. nicht die persönliche Entwicklung. Private Anliegen werden – schon aus arbeitsrechtlichen Bestimmungen – nicht thematisiert➤ Wird i. d. R. nur als Einzelcoaching praktiziert➤ Beinhaltet i. d. R. keine große Methodenvielfalt➤ Spezialisierung auf ganz bestimmte Themen➤ Findet faktisch mit Wissen Anderer statt➤ Zusätzlicher Arbeitsaufwand für den Vorgesetzten. Überlastung ist nur vermeidbar, wenn andere Aufgaben wegfallen➤ Kosten für Supervision fallen zusätzlich an➤ Nur wenige Vorgesetzte können die Coach-Rolle adäquat umsetzen➤ Die Freiwilligkeit (insbesondere der freiwillige Beginn und ein sanktionsfreies Beenden) des Coachings muss bezweifelt werden – selbst wenn dies formal zugesichert wird➤ Möglicherweise Misstrauen gegenüber dem Vorgesetzten, insbesondere, wenn dem Gecoachten Diskretion wichtig ist

⁴⁵ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 34-35.

In Anlehnung an: Rauen, C. (2008), S. 34.

Abbildung 6: Stärken und Schwächen des Coachings durch den Vorgesetzten

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass es sich beim Coaching durch den Vorgesetzten um eine besondere Führungsbeziehung handelt, die zwar Elemente des Coachings beinhaltet, im Wesentlichen jedoch nicht als Coaching zu bezeichnen ist.⁴⁶ Laut Umfragen von Böning und Fritschle ist das Vorgesetzten-Coaching unter der Bezeichnung „entwicklungsorientiertes Führen“ die am häufigsten anzutreffende Variante des internen Coachings.⁴⁷ Letztendlich sollte jede Führungskraft, abhängig von ihrer Kompetenz und den unternehmerischen Rahmenbedingungen, entscheiden, ob Coaching im Rahmen der Personalentwicklung gezielt eingesetzt werden kann.⁴⁸

7. Zusammenfassung

Die Entscheidung, ob ein interner oder externer Coach zum Einsatz kommt, richtet sich vor allem nach unterschiedlichen Ausgangssituationen und Zielen.⁴⁹ Ein externer Coach sollte dann gewählt werden, wenn hohe Diskretion und Verlässlichkeit erforderlich sind und neuartige Ergebnisse erwartet werden. Der interne Coach kann die richtige Wahl sein, wenn es sich um Problemlösungen handelt, die eine genaue Kenntnis der organisationsinternen Strukturen voraussetzen.⁵⁰ Der Einsatz des Stabs-Coachs sollte auf Ziele, die sowohl dem Unternehmen als auch dem Mitarbeiter dienen, begrenzt werden.⁵¹ Trotz dieser Einschränkung ist eine steigende Bedeutung des Coachings durch den Stabs-Coach zu verzeichnen.⁵² Dies ist durch vielfältige Vorteile zu begründen.⁵³ Das interne Wissen des Stabs-Coachs erleichtert die Problemsuche und die damit einhergehende Lösungsfindung.⁵⁴ Weiterhin sind die Inanspruchnahme des Coachings-Angebots und die Auswahl des Coachs freiwillig. Die Maßnahme kann komplikationslos beendet werden. Ein weiterer Vorteil ist, dass der Stabs-Coach keine Kontroll- und Beurteilungsfunktion inne hat. Dadurch werden Hemmschwellen abgebaut und die Of-

⁴⁶ Vgl. Schreyögg, A. (2003a), S. 207-208.

⁴⁷ Vgl. Böning, U., Fritschle, B. (2008), S. 70.

⁴⁸ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 122.

⁴⁹ Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), S. 72.

⁵⁰ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 117- 119.

⁵¹ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 122-123.

⁵² Vgl. Offermanns, M., Steinhübel, A. (2006), S.72.

⁵³ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 122-123.

⁵⁴ Vgl. Schwaemmle, U., Staehelin, P. (2002), S 110 ff.

fenheit in der Beratung gefördert.⁵⁵ Die Vorteile des Stabs-Coachs können sich auf der anderen Seite auch nachteilig auswirken. So kann das Insiderwissen zu Betriebsblindheit führen, andere Sichtweisen und neuartige Perspektiven verhindern.⁵⁶ Eine weitere Hürde kann die fehlende Akzeptanz und damit verbundene Gefahr „sein Gesicht zu verlieren“ darstellen. Der interne Berater ist aufgrund der Rollenvorbelastung und des fehlenden Wissens aus anderen Organisationen nicht für alle Anliegen geeignet, sodass gegebenenfalls ein externer Coach beauftragt werden muss.⁵⁷

⁵⁵ Vgl. Rauen, C. (2005), S. 123-125.

⁵⁶ Vgl. Schreyögg, A. (2005), S. 29-30.

⁵⁷ Vgl. Rauen, C. (2008), S. 30.

Literaturverzeichnis

Bücher

Becker, M. (2009): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 5. aktualisierte und erweiterte Auflage, Stuttgart 2009

Böning, U., Fritschle, B. (2008): Coaching fürs Business. Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, 2. Auflage, Bonn 2008

Fischer-Epe, M. (2009): Coaching: Miteinander Ziele erreichen, 7. Auflage, Reinbek bei Hamburg 2009

Heß, T., Roth, W. L. (2001): Professionelles Coaching, Heidelberg 2001

Looss, W., Rauen, C. (2005): Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Rauen, C. (Hrsg.), Coaching Handbuch, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2005, S. 155-182

Offermanns, M. Steinhübel, A. (2006): Coachingwissen für Personalverantwortliche, Frankfurt 2006

Rauen, C. (2003): Coaching: innovative Konzepte im Vergleich, 3., unveränderte Auflage, Göttingen 2003

Rauen, C. (2005): Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: Rauen, C. (Hrsg.), Handbuch Coaching, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2005

Rauen, C., Steinhübel, A. (2005): Coaching-Weiterbildungen, in: Rauen, C. (Hrsg.), Handbuch Coaching, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2005

Rauen, C. (2008): Coaching, 2., aktualisierte Auflage, Göttingen 2008

Rauen, C. (2009): Coaching von Mitarbeitern und Führungskräften, in: Rosenstiel, L. v., Regent, E., Domsch, M. E. (Hrsg.), Führen von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6., überarbeitete Auflage, Stuttgart 2009

Rückle, H. (1992): Coaching, Düsseldorf 1992

Rückle, H. (2001): Coaching: So spornen Manager sich und andere zu Spitzenleistungen an, 2. Auflage, Landsberg 2001

Rückle, H. (2005): Gruppen-Coaching, in: Rauen, C. (Hrsg.), Handbuch Coaching, 3., überarbeitete und erweiterte Auflage, Göttingen 2005

Schreyögg, A. (2003a): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 6., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt/Main 2003

Schreyögg, A. (2005): Coaching von Doppelspitzen, Anleitung für den Coach, Frankfurt am Main 2005

Schwaemmle, U., Staehelin, P. (2002): Rolle, Perspektiven und Arbeitsweisen von internen und externen Coaches, in: Vogelauer, W. (Hrsg.), Coaching Praxis, 4. Auflage, Neuwied/Kriftel 2002