



INKONSTELLATION

Ausbildungsakademie

Coaching | Entwicklung | Persönlichkeit

Seminararbeit zum Thema:

Fragetechniken im Coaching

Babette Rösch, September 2023

Gender Disclaimer

Um die Lesbarkeit und das textliche Verständnis in folgender Arbeit zu gewährleisten, wird keine gendergerechte Sprache verwendet. In folgender Arbeit ist die coachende Person ausschließlich in weiblicher Form geschrieben, Klienten beziehungsweise Klientinnen in männlicher Form. Beide Formen beziehen sich auf alle Geschlechter.

Einleitung

Das Coaching hat sich in den letzten Jahrzehnten zu einer etablierten Methode der persönlichen und beruflichen Entwicklung entwickelt. Eine Schlüsselkomponente erfolgreichen Coachings sind die eingesetzten Fragetechniken. Diese Arbeit widmet sich der Beschreibung einiger Fragetechniken im Coaching, ihrer Bedeutung, Anwendung und Wirksamkeit sowie ihrer Rolle bei der Förderung von Selbstreflexion, der Erweiterung des Denkraumens und der Stärkung der Eigenverantwortung der Klienten.

1. Theoretischer Hintergrund

1.1 Funktion von Fragen im Coaching

Eine der grundlegenden Funktionen von Fragen im Coaching besteht darin, den Klienten dazu zu bringen, über seine Gedanken, Gefühle und Ziele nachzudenken. Indem die Coachin gezielte Fragen stellt, ermutigt sie den Klienten, sich bewusst mit seinen eigenen inneren Prozessen auseinanderzusetzen. Dieser Prozess der Selbstreflexion¹ ermöglicht es dem Klienten, ein tieferes Verständnis für sich selbst zu entwickeln und seine Motivationen, Bedenken und Wünsche zu erkennen.

Gezielte Fragen tragen auch dazu bei, den Denkraum des Klienten zu erweitern („Blick über den Tellerrand“). Durch das Hinterfragen von Annahmen und das Erkunden unterschiedlicher Perspektiven ermöglichen Fragen dem Klienten, über seine gewohnten Denkmuster hinauszugehen. Dies fördert kreatives und innovatives Denken, eröffnet dem Klienten neue Möglichkeiten zur Problemlösung und Entscheidungsfindung und ermutigt den Klienten dazu, aktiv in den Veränderungsprozess einzutreten.

Die Qualität der Fragen, welche die Coachin stellt, beeinflusst maßgeblich die Effektivität des Coachings. Offene Fragen ermutigen den Klienten dazu, ausführlich zu antworten und sich intensiver mit seinen Gedanken auseinanderzusetzen. Geschlossene Fragen können dazu dienen, klare Informationen zu erhalten², während Skalierungsfragen den Klienten dazu bringen, seine Gedanken zu quantifizieren und alternative Perspektiven zu erkunden. Speziell im systemischen Coaching gibt es weitere Fragetypen, die eine sehr hohe Interventionsintensität³ bergen und daher im Kapitel 2 „Systemische Fragetechniken“ näher beleuchtet werden.

1.2 Anwendung und Wirksamkeit von Fragetechniken

Die Anwendung von Fragetechniken im Coaching ist ein entscheidender Schritt, um Klienten dabei zu unterstützen, ihre Ziele zu erreichen und persönliches Wachstum zu erleben. Die gezielte Verwendung verschiedener Fragetechniken ermöglicht es der Coachin, den Klienten auf seiner Reise der Selbstreflexion, Erkenntnis und Veränderung zu begleiten.

Die Anwendung von Fragetechniken beginnt mit einer sorgfältigen Analyse der Situation und den Bedürfnissen des Klienten. Je nach den Zielen und

¹ Vgl. Greif, Siegfried u. Rauen, Christopher: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Springer Berlin Heidelberg, Deutschland, 2018, S. 523ff

² Vgl. Hosang, Karl: Offene Fragen, Geschlossene Fragen, unter: <https://karlhosang.de/offene-fragen-geschlossene-fragen/>, abgerufen am 30.08.2023

³ Vgl. Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2009, S. 181

Herausforderungen des Klienten kann die Coachin aus einer Palette von Fragetechniken wählen, um den bestmöglichen Ansatz zu finden.

Die Wirksamkeit von Fragetechniken im Coaching zeigt sich in mehreren Dimensionen. Erstens fördern sie Selbstbewusstsein und Selbstreflexion. Indem der Klient dazu angeregt wird, über seine Gedanken, Emotionen und Verhaltensmuster nachzudenken, kann er ein tieferes Verständnis für sich selbst entwickeln und seine inneren Ressourcen besser nutzen. Zudem unterstützen Fragetechniken die Entwicklung von Eigenverantwortung. Indem der Klient dazu ermutigt wird, eigene Lösungen zu finden und Handlungspläne zu erstellen, wird er befähigt, aktiv an seiner persönlichen Entwicklung zu arbeiten und Veränderungen eigenständig umzusetzen.

Die Anwendung von Fragetechniken erfordert jedoch mehr als nur das Stellen von Fragen. Die Coachin muss einfühlsam und aufmerksam sein, um die richtigen Fragen zur richtigen Zeit zu stellen. Die Qualität der Coach-Klient-Beziehung spielt eine entscheidende Rolle, da ein Vertrauensverhältnis geschaffen werden muss, damit der Klient sich sicher fühlt, seine Gedanken und Gefühle zu teilen. Auf die hier zutragenden Faktoren gehe ich in Kapitel 3 „Faktoren für effektive Fragetechniken“ näher ein.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Anwendung von Fragetechniken im Coaching eine ausgewogene Balance zwischen Technik und Einfühlungsvermögen erfordert. Im folgenden Teil möchte ich auf die Arten von Fragetechniken eingehen.

2. Systemische Fragetechniken

Es werden in der systemischen Arbeit zwischen ziel-, ressourcen- und lösungsorientierten Fragen auf der einen Seite und problemorientierten Fragen auf der anderen Seite unterschieden, um verschiedene Aspekte einer Situation zu beleuchten. Im systemischen Coaching wird grundsätzlich mit ersteren, positiv orientierten Fragen gearbeitet⁴. Diese sollen den Klienten zu anderen Denkweisen, Handlungsalternativen und zielorientiertem Verhalten führen.

Systemische Fragen dienen dazu, den Fokus von der isolierten Betrachtung eines Einzelnen hin zu den komplexen Zusammenhängen eines Systems zu lenken. Sie ermöglichen es, neue Perspektiven zu entdecken, Ressourcen zu aktivieren und Veränderungen anzustoßen. Die Vielzahl systemischer Fragetechniken überstiege den vorgegebenen Rahmen der vorliegenden Arbeit, daher wird im Folgenden nur auf Beispiele typisch systemischer Fragetypen eingegangen.

2.1 Skalierungsfragen (Intensitätsunterschiede)

Skalierungsfragen ermöglichen es dem Klienten, seinen Standpunkt auf einer Skala (zum Beispiel von 1 bis 10) zu quantifizieren⁵, was die Bewertung von Fortschritt und Veränderungen im Laufe der Zeit erleichtert. Sie stellen eine facettenreiche Fragetechnik im Coaching dar, welche darauf abzielt, den Fortschritt und die Veränderungen im Leben des Klienten zu bewerten. Diese Fragetechnik basiert auf dem Konzept, dass Veränderung nicht immer linear verläuft, sondern oft in verschiedenen Dimensionen wahrgenommen wird. Skalierungsfragen erlauben es dem Klienten, seinen Standpunkt auf einer Skala zu definieren und somit eine visuelle Darstellung seiner aktuellen Situation zu schaffen.

Die Wirksamkeit von Skalierungsfragen liegt in ihrer Fähigkeit, den Klienten dazu zu bringen, über seine Entwicklung nachzudenken und die verschiedenen Aspekte seines Lebens zu bewerten. Durch die Frage "Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer beruflichen Situation?" wird der Klient ermutigt, nicht nur seinen aktuellen Standpunkt zu bestimmen, sondern auch darüber nachzudenken, welche Veränderungen erforderlich sind, um sich auf der Skala zu bewegen.

Skalierungsfragen dienen nicht nur dazu, den Klienten zur Selbstbewertung anzuregen, sondern auch dazu, den Verlauf und den Erfolg des Coaching-Prozesses zu messen. Indem der Klient seine Position auf der Skala im Laufe der Zeit verändert, können sowohl die Coachin als auch der Klient Veränderungen und Fortschritte in verschiedenen Lebensbereichen erkennen und feiern.

⁴ Vgl. Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2009, S. 182

⁵ Vgl. Benesch, Michael: Der Dialog in Beratung und Coaching, Österreich, utb GmbH, 2020, S. 123

Skalierungsfragen bieten auch Raum für Reflexion über mögliche Schritte zur Verbesserung. Wenn der Klient angibt, auf der Skala niedrig zu stehen, kann die Coachin weitere Fragen stellen, um zu erfahren, was benötigt wird, um sich zu verbessern. Dies kann eine Grundlage für die Festlegung von konkreten Zielen und Handlungsplänen darstellen.

2.2 Ausnahme- bzw. Unterschiedsfragen

Hierbei wird nach Situationen oder Momenten gefragt, in denen das Problem nicht auftritt oder weniger ausgeprägt ist. Diese Fragen helfen dabei, Ressourcen und Strategien zu identifizieren, die bereits vorhanden sind. Beispiel: "Wann haben Sie bemerkt, dass das Problem weniger stark war als üblich? Was war anders?"

Ausnahme- bzw. Unterschiedsfragen dienen dazu, auf positive Veränderungen, Ausnahmesituationen oder Momente des Erfolgs oder der Bewältigung aufmerksam zu machen. Diese Fragen gehen davon aus, dass es in der Vergangenheit bereits Zeiten gegeben hat, in denen das Problem weniger präsent war oder in denen positive Entwicklungen stattgefunden haben⁶. Indem diese Ausnahmen identifiziert und untersucht werden, können Ressourcen und Strategien entdeckt werden, die in Zukunft genutzt werden können.

Die Grundidee hinter Ausnahme- oder Unterschiedsfragen ist es, den Fokus weg von der Betonung des Problems hin zur Betonung von Lösungen und positiven Entwicklungen zu lenken. Sie helfen dem Klienten, seine eigenen Stärken und Ressourcen zu erkennen und können eine motivierende und ermutigende Wirkung haben.

2.3 Dissoziierende Fragen

Diese Technik dient dazu, den Klienten dabei zu unterstützen, eine Situation aus einer distanzierten oder von außen betrachteten Perspektive zu betrachten. Diese Fragen ermöglichen es dem Klienten, sich von seinen eigenen Gedanken, Gefühlen und Bewertungen zu lösen und eine objektivere Sichtweise einzunehmen. Der problemorientierte Tunnelblick wird aufgelöst.⁷ Dadurch kann der Klient neue Einsichten gewinnen, sein Denken erweitern und eventuell neue Handlungsmöglichkeiten entdecken.

Ein Beispiel für eine dissoziierende Frage im systemischen Coaching könnte sein: "Stellen Sie sich vor, Sie betrachten die Situation wie ein neutraler Beobachter von außen. Was fällt Ihnen auf, wenn Sie die Dinge aus dieser Perspektive betrachten?"

Die Coachin ermutigt damit den Klienten dazu, eine übergeordnete Ebene einzunehmen und die Situation aus der Distanz zu betrachten. Indem der Klient seine eigenen Gedanken und Emotionen vorübergehend beiseitelegt und die Situation von

⁶ Vgl. Öhlschlegl-Haubrock, Sonja et al.: Von der Führungskraft zum Coach: Grundlagen - Umsetzung – Praxis, Stuttgart, Deutschland, Kohlhammer Verlag, 2016, S. 46

⁷ Vgl. Sieger, Elke: Systemisches Coaching: hilfreich und nützlich, Deutschland, BoD – Books on Demand, 2020, S. 100

außen betrachtet, kann er möglicherweise klarer sehen und neue Erkenntnisse gewinnen.

2.4 Zirkuläre Fragen

Sie helfen, unterschiedliche Sichtweisen zu verstehen und können dabei helfen, festgefahrene Muster, Befürchtungen, verborgene Konflikte oder Missverständnisse aufzudecken. Zirkuläre Fragen können genutzt werden, solcherlei Problematiken zu durchbrechen und damit die Grundlage für konstruktive Veränderungen zu schaffen. Sie fördern die Reflexion und helfen dem Klienten, verschiedene Standpunkte zu erkunden und mögliche Handlungsschritte zu identifizieren. Bewusst wird darauf verzichtet, einen linear-kausalen Zusammenhang⁸ zu finden, sondern werden komplexe Wechselwirkungen beleuchtet.

Zum Beispiel: "Wie denkt Person A, dass Person B auf sie reagiert? Und wie denkt Person B, dass Person A auf sie reagiert?"

Anstatt sich nur auf die Sichtweise einer einzelnen Person zu konzentrieren, werden zirkuläre Fragen verwendet, um verschiedene Perspektiven und Interpretationen aufzuzeigen. Sie fördern das Verständnis der Komplexität und Bedingtheit⁹ von zwischenmenschlichen Beziehungen und ermöglichen es, die Sichtweisen anderer Personen besser zu würdigen.

2.5 Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen ermöglichen es dem Klienten, sich außerhalb der aktuellen Begrenzungen und Muster zu, neue Perspektiven zu öffnen, kreatives Denken anzuregen und ggf. neue Fähigkeiten zu aktivieren. Sie können auch dabei helfen, Ängste oder Bedenken zu identifizieren, die den Klienten möglicherweise daran hindern, bestimmte Schritte zu unternehmen. Indem der Klient über hypothetische Szenarien nachdenkt, kann er neue Einsichten in seine eigenen Wünsche, Ziele und Handlungsmöglichkeiten gewinnen.

Ein Beispiel für eine hypothetische Frage im systemischen Coaching könnte sein: "Stellen Sie sich vor, morgen würden Sie mit all den Fähigkeiten und dem Wissen aufwachen, um Ihr größtes berufliches Ziel zu erreichen. Was würden Sie als Erstes tun?"

⁸ Vgl. Sieger, Elke: Systemisches Coaching: hilfreich und nützlich, Deutschland, BoD – Books on Demand, 2020, S. 28

⁹ Vgl. Simon, Fritz B. u. Rech-Simon, Christel: Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg, Deutschland, Carl-Auer Verlag, 2020

2.5.1 Die Wunderfrage¹⁰

Die Wunderfrage stellt eine spezielle und daher hier erwähnte Technik dar. Sie stammt ursprünglich aus der lösungsorientierten Kurzzeittherapie¹¹, die seit Ende der 1970er Jahre von de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde.

Es ist eine bestimmte Fragesequenz, die darauf abzielt, die Vorstellungskraft des Klienten zu aktivieren und positive Zukunftsvisionen zu erkunden. Die Frage ermutigt den Klienten dazu, sich eine Zeit vorzustellen, in der das Problem oder die Herausforderung, um die es geht, gelöst ist, und wie sein Leben in diesem neuen Zustand aussehen würde.

Die Wunderfrage dient dazu, positive Veränderungen, Ziele und Wünsche zu identifizieren und zu visualisieren. Sie eröffnet einen Raum für kreative Lösungen und ermutigt den Klienten, über den gegenwärtigen Zustand hinauszudenken. Indem der Klient die Zukunft aus einer positiven Perspektive betrachtet, kann er neue Ressourcen, Handlungsweisen und Möglichkeiten erkennen. Die Wunderfrage sollte sorgfältig eingeleitet und die Zustimmung des Klienten eingeholt werden, um den Klienten auf die ungewöhnliche Fragestellung vorzubereiten.

2.6 Paradoxe Fragen

Paradoxe Fragen sind eine Fragetechnik im systemischen Coaching, bei der scheinbare Widersprüche oder paradox erscheinende Aussagen oder Gedanken aufgegriffen werden, um den Klienten dazu anzuregen, über tiefer liegende Annahmen, Denkmuster oder Lösungsansätze nachzudenken. Diese Art von Fragen kann dazu beitragen, kreative, unkonventionelle Perspektiven zu eröffnen und geistige Blockaden zu überwinden.

Die Wirksamkeit von paradoxen Fragen liegt in ihrer Fähigkeit, den Klienten aus seiner Komfortzone zu bringen und ihn dazu zu bringen, über alternative Lösungsansätze nachzudenken. Indem der Klient mit Fragen wie "Was würde passieren, wenn Sie bewusst das Gegenteil von dem tun würden, was Sie bisher versucht haben?" konfrontiert wird, wird er dazu ermutigt, seine festgefahrenen Ansichten zu hinterfragen und neue Wege des Handelns zu erkunden. Diese Fragetechnik kann besonders in Situationen nützlich sein, in denen der Klient das Gefühl hat, keine Fortschritte zu machen oder in einer Sackgasse zu stecken. Ein Beispiel für eine paradoxe Fragestellung könnte sein: "Wie ließe sich beruflicher Erfolg garantiert verhindern?"

Diese Art der Fragestellung kann dem Klienten helfen, die eigenen Ressourcen und Verantwortung in humorvollem Rahmen neu zu beleuchten.

¹⁰ Vgl. De Shazer (1988)

¹¹ Vgl. Shazer, Steve de u. Dolan, Yvonne: Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Heidelberg Deutschland, Carl-Auer Verlag, 2020

3. Faktoren für effektive Fragetechniken

Effektive Fragetechniken im Coaching sind mehr als nur das Stellen von Fragen – sie erfordern eine sorgfältige Planung, Sensibilität und ein tiefes Verständnis für die individuellen Bedürfnisse und Ziele des Klienten. Die Auswahl und Formulierung von Fragen spielt eine entscheidende Rolle bei der Schaffung eines unterstützenden und förderlichen Umfelds für persönliches Wachstum und Entwicklung.

3.1 Empathie und Beziehungsaufbau

Eine vertrauensvolle und respektvolle Beziehung zwischen Coachin und Klient ist eine Grundvoraussetzung für effektive Fragetechniken. Nur wenn die Coachin weiß, welches Maß an Offenheit, Bereitschaft oder Skepsis und Misstrauen der Klient innehat, kann sie zielführend entscheiden, welche Schritte zu unternehmen sind, um dem Klienten etwas anzubieten, was dieser für nützlich hält¹². Die Coachin sollte daher einfühlsam und empathisch agieren, um eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen. Ein Klient, der sich verstanden und akzeptiert fühlt, ist eher bereit, sich auf den Frageprozess einzulassen und ehrliche Antworten zu geben.

3.2 Kontext und Zielsetzung

Die Auswahl der richtigen Fragetechnik hängt stark von der spezifischen Situation und den Zielen des Coachings ab. Die Coachin sollte den Kontext sorgfältig analysieren und klare Ziele für das Coaching definieren. Dies ermöglicht es, die geeigneten Fragen auszuwählen, um den gewünschten Erkenntnisgewinn und Fortschritt zu fördern.

3.3 Offenheit und Neugier

Ein wesentlicher Faktor für effektive Fragetechniken ist die Offenheit der Coachin für die Perspektiven und Gedanken des Klienten. Als Coachin sollte man mit einer neugierigen und unvoreingenommenen Haltung an den Frageprozess herangehen. Dies ermutigt den Klienten, sich frei auszudrücken und neue Ideen zu erkunden.

3.4 Flexibilität und Anpassung

Während der Coaching-Sitzung kann es erforderlich sein, die Fragetechniken anzupassen, um den sich entwickelnden Bedürfnissen des Klienten gerecht zu werden. Eine Coachin muss flexibel und bereit sein, ihre Fragestrategie gegebenenfalls anzupassen, um den Gesprächsverlauf und die Bedürfnisse des Klienten zu berücksichtigen.

¹² Vgl. Beilfuß, Carmen: Fragen können wie Küsse schmecken, 12. Auflage, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2023, S.35

3.5 Vielfalt der Techniken

Ein Repertoire verschiedener Fragetechniken ist von Vorteil, um unterschiedliche Facetten des Klienten und seiner Situation zu erforschen. Die Kombination von verschiedenen Techniken und Werkzeugen aus dem systemischen Coaching ermöglicht es der Coachin, eine ganzheitliche Sicht auf den Klienten zu erhalten und gezielt Erkenntnisse bei ihm zu fördern.

3.6 Timing und Geduld

Die richtige Frage zum richtigen Zeitpunkt zu stellen, erfordert Fingerspitzengefühl und Geduld. Die Coachin sollte den Klienten ausreichend Zeit geben, um zu reflektieren und seine Gedanken zu ordnen, bevor sie eine weitere Frage stellt. Timing ist außerdem entscheidend, um eine unterstützende und nicht aufdringliche Umgebung zu schaffen.

3.7 Zielführende Formulierung

Die Art und Weise, wie Fragen formuliert werden, beeinflusst die Qualität der Antworten. Fragen sollten präzise und klar sein, um den Klienten zur ausführlichen Reflexion anzuregen oder gezielt eingesetzt werden, um klare Informationen zu erhalten.

3.8 Empathie und Beziehung

Die Qualität der Coachin-Klient-Beziehung beeinflusst die Wirksamkeit der Fragetechniken maßgeblich. Eine vertrauensvolle und empathische Verbindung schafft einen Raum, in dem der Klient sich frei öffnen und reflektieren kann. Ziel einer guten Coachin sollte es sein, eine wohlwollende Atmosphäre zu schaffen, in der der Klient zur Selbstreflexion angeregt wird, neue Perspektiven erkundet und eigenverantwortlich seine Entwicklungsziele verfolgt.

3.9 Kontext und Zielsetzung

Die Auswahl der Fragetechniken sollte dem Kontext und den Zielen des Coachings entsprechen. Unterschiedliche Fragen aus dem großen Repertoire des systemischen Coachings sind je nach Situation und Zielsetzung verschiedenmaßen passend oder angebracht, wobei zu erwähnen ist, dass auch ein kreativer Umgang mit Techniken durchaus zielführend sein kann.

Ein gründliches Verständnis der individuellen Bedürfnisse und Ziele des Klienten, sowie einer anerkennend wertschätzenden Haltung der Coachin, ermöglichen es ihr, die passenden Fragetechniken gezielt einzusetzen und somit maximale Wirkung zu erzielen.

Schlussfolgerung

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Funktion von Fragen im Coaching vielfältig und entscheidend ist. Sie dienen dazu, Selbstreflexion, erweitertes Denken und Eigenverantwortung bei Klienten zu fördern und neue Handlungsspielräume zu eröffnen. Effektive Anwendung von Fragetechniken erfordert ein tiefes Verständnis für die Dynamik der Coachin-Klient-Beziehung sowie für die Besonderheiten verschiedener Fragetypen und deren Anwendung im jeweiligen Kontext. Indem Fragetechniken kontinuierlich verfeinert und an die individuellen Bedürfnisse von Klienten angepasst werden, kann eine Coachin ihre Klienten bei deren individueller Zielerreichung und persönlicher Weiterentwicklung nachhaltig unterstützen.

Literaturverzeichnis

Beilfuß, Carmen: Fragen können wie Küsse schmecken, 12. Auflage, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2023

Benesch, Michael: Der Dialog in Beratung und Coaching, Österreich, utb GmbH, 2020

Erpenbeck, Mechtild: Wirksam werden im Kontakt: die systemische Haltung im Coaching, Heidelberg, Deutschland, Carl-Auer Verlag GmbH, 2017

Greif, Siegfried u. Rauen, Christopher: Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching, Springer Berlin Heidelberg, Deutschland, 2018

Hosang, Karl: Offene Fragen, Geschlossene Fragen, unter: <https://karlhosang.de/offene-fragen-geschlossene-fragen/>, abgerufen am 30.08.2023

Moos, Chantal et al.: Fragen als Motor für Veränderung? Ein interdisziplinäres Forschungsprojekt zu Fragepraktiken im Business-Coaching, unter: https://ids-pub.bsz-bw.de/frontdoor/deliver/index/docId/11748/file/Moos_Fleischhacker_Fragen_als_Motor_2023.pdf (abgerufen am 14.08.2023)

Öhlschlegl-Haubrock, Sonja et al.: Von der Führungskraft zum Coach: Grundlagen - Umsetzung – Praxis, Stuttgart, Deutschland, Kohlhammer Verlag, 2016

Plath, Alexandra: Coaching-Fragen- Fragetechniken und -typen im Coaching, unter: <https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/methoden/coaching-fragen>, abgerufen am 20.8.2023

Radatz, Sonja: Einführung in das systemische Coaching, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2010

Radatz, Sonja: Beratung ohne Ratschlag: Systemisches Coaching für Führungskräfte und BeraterInnen, Heidelberg, Deutschland: Carl-Auer Verlag, 2009

Shazer, Steve de u. Dolan, Yvonne: Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurztherapie heute, Heidelberg Deutschland, Carl-Auer Verlag, 2020

Sieger, Elke: Systemisches Coaching: hilfreich und nützlich, Deutschland, BoD – Books on Demand, 2020

Simon, Fritz B. u. Rech-Simon, Christel: Zirkuläres Fragen: Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg, Deutschland, Carl-Auer Verlag, 2020