

Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching

Ein Modell zur Unterstützung der Entwicklung von Menschen in ihren Professions- und Organisationsrollen¹

Karl Wimmer, Oktober 2000



Inhalt:

1. Ausgangsüberlegung und Zielsetzung
2. Das Rollenmodell nach Bernd Schmid ... S. 2
3. Persönlichkeit ... S. 2
4. Professionswelt ... S. 3
5. Organisationswelt ... S. 5
6. Über die Grenze zwischen den Welten ... S. 7
- 6.1 Die Grenze zwischen Organisations- und Professionswelt ... S. 7
- 6.2 Die Grenze zwischen Organisations- und Privatwelt ... S. 8
- 6.3 Die Grenze zwischen Professions- und Privatwelt ... S. 8
7. Resümee ... S. 8
8. Literatur ... S. 9
9. Autor ... S. 10

1. Ausgangsüberlegung und Zielsetzung

Als Anfang der 90er Jahre der Begriff „Coaching“ seinen Einzug in die europäische Managementkultur hielt, hat Bernd Schmid ein ebenso einfaches, wie hilfreiches Schema vorgestellt, das als grundsätzlicher Bezugsrahmen für Coaching, wie auch für Supervision dienlich ist.² Dieses Persönlichkeits- und Rollenmodell verwende ich als Ausgangspunkt für meine nachfolgenden Betrachtungen.

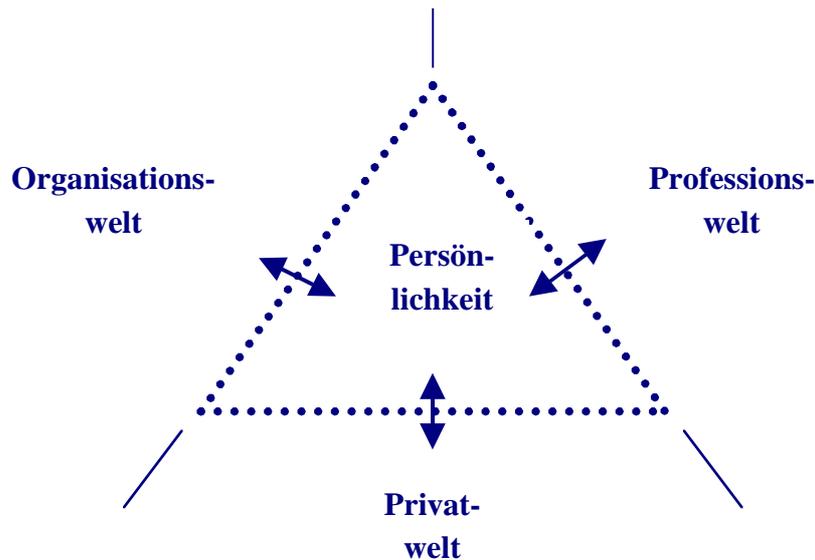
Coaching definiere ich hier als Beratung von Menschen in Professions- und Organisationsrollen sowie der für die kompetente Ausführung dieser Rollen sinnvollen Bezüge in den Privatrollen. Ein Coach ist in diesem Sinne nicht in erster Linie Experte für die Privatwelt (wie z. B. ein Psychologe oder Psychotherapeut) sondern Experte für das Zusammenwirken der drei Welten Professionswelt - Organisationswelt - Privatwelt.

Ausgehend von diesem Bezugsrahmen stelle ich eine Performance vor, die sich für Contracting und professionelles Coaching als hilfreich erweist.

¹ Ich habe aufgrund des einfacheren Schreib- und Leseflusses in meinen Ausführungen die männliche Schreibweise zugrundegelegt, meine aber damit gleichermaßen beide Geschlechter.

² Bernd Schmid: Persönlichkeitscoaching. Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt; in: Hernsteiner, 3.Jg./Nr.1/1990.

2. Das Rollenmodell nach Bernd Schmid



Nachfolgend definiere ich kurz diese Ebenen oder Welten sowie deren Übergänge und Wechselbezüge und beschreibe mögliche Ansatzpunkte für wirksame Coaching-Interventionen.

3. Persönlichkeit

Persönlichkeit ist ein schillernder Begriff. Aus der Perspektive von Konstruktivismus³ und Systemtheorie kann Persönlichkeit beschrieben werden als eine mentale Selbst-Konstruktion, die sich im Laufe der Zeit aufgrund von Selbst-Wahrnehmung, inneren Dialogen und Feedback durch andere formt und die sich über neue Erfahrung, meist langsam, verändert. Eine Beschreibung über (feste) Eigenschaftsbegriffe oder Charakterzüge erweist sich unter der Perspektive von Veränderung und Entwicklungsarbeit als weniger hilfreich⁴.

Der Begriff „Person“ läßt sich auch aus dem Griechischen „Personare“ ableiten und bedeutet in diesem Sinne soviel wie „hindurchtönen“, „hindurchscheinen“. Pragmatisch betrachtet, wird der Mensch, durchtönt, durchschienen, bewegt, erfasst von den ihn umgebenden Kontexten oder Lebenswelten. Er tritt mit diesen in Resonanz⁵.

Die Ausprägung von Persönlichkeit ist damit einerseits ein Resultat aus den Einflüssen der den Menschen umgebenden „Realitäten“, in diesem Sinne ist der Mensch auch eingeschränkt in den Möglichkeiten seines Handelns nach außen. Andererseits ist er in seiner inneren Ant-

³ Siehe dazu etwa: Paul Watzlawick / Peter Krieg (Hg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus; Piper.

⁴ Siehe dazu auch: Hans Rudi Fischer (Hg.): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik; Carl Auer.

⁵ Vgl. dazu Gundl Kutschera: Tanz zwischen Bewußt-sein und Unbewußt-sein. NLP Arbeitsbuch; Junfermann.

wort, in seiner innerer Verarbeitung der Außenreize größtmöglich frei. Zwischen Reiz und Reaktion liegt gewissermaßen ein Universum.

Ableitungen daraus für Coaching:

In Coachingprozessen ist immer zu prüfen, inwieweit die innere Antwort, die innere Reaktion auf ein äußeres Erleben, d. h. der mental-organismische Transformationsprozess konstruktiv ist und für die Person in eine hilfreiche, förderliche Richtung geht. NLP⁶ und hypnotherapeutische Coachingmethoden bieten dazu einen sehr effektiven Zugang sowohl im Erfassen dieser inneren Dynamiken als auch in der lösungsorientierten Intervention, da in einer geführten (leichten) Trance⁷ das mental-organismische Erleben der Situation authentisch und ganzheitlich nachempfunden wird. Dort bieten sich sehr wirksame Interventionsmethoden an, dysfunktionale Erlebenszustände in ressourcereichere innere Zustände zu transformieren, die auch nach außen wirksameres Verhalten ermöglichen.

Zu den Kontexten oder Lebenswelten und deren Persönlichkeitsnähe:

4. Professionswelt

Wenn Sie einen beliebigen Menschen (Europäer) bitten, sich Ihnen vorzustellen, dann wird er, eine ausreichende Vertrauensbasis vorausgesetzt, sagen: „Ich heiße Franz Meier, bin Buchhalter“, und eventuell weiter: „verheiratet, 2 Kinder“, und weiter: „und arbeite bei der Firma Sowieso“. Und zwar in dieser Reihenfolge. Diese Reihenfolge gibt gleichzeitig Aussage über die Ich-Nähe dieser Rollen.

Der Name, insbesondere der Vorname hat meist den stärksten Ich-Bezug, ist direkt mit der Persönlichkeit verbunden. Die inneren Verarbeitungsprozesse die in einem Menschen stattfinden im Falle eines Namenwechsels, z. B. im Zuge einer Eheschließung, sind vielen Familientherapeuten bekannt. Nach dem Namen folgt die Berufsbezeichnung (Profession), dann kommen zumeist Aspekte aus der Privatwelt, wie z. B. Familienrollen und sodann der Arbeitskontext.

Die Berufsbezeichnung (Professionswelt) hat somit nach der Kernidentität (Name) zentralen, identitätsstiftenden Charakter. Menschen verwirklichen sich in der Regel über eine oder auch mehrere Profession(en). Diese Möglichkeit der Entfaltung und (Weiter-)Entwicklung in einer

⁶ Vgl. dazu: Dilts, R. / Bandler, R. / Grinder, J.: Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP; Junfermann.

⁷ Trance = nach innen fokussierte Aufmerksamkeit. Ausführlicher zum Phänomen der Trance siehe z. B.: Gilligan, S.: Therapeutische Trance. Das Prinzip der Kooperation in der Ericksonschen Hypnotherapie; Carl Auer sowie: Grinder, J. / Bandler, R.: Therapie in Trance; Klett-Cotta.

Profession hat meist zentrale sinnstiftende Bedeutung⁸. Fehlt sie oder geht sie verloren, so zeigen sich häufig Defizite in Motivation und Schaffensfreude.

Ableitungen daraus für Coaching:

Stellt man als Coach die einfache Frage nach der Kernprofessionalität eines Coachee⁹ und es kommt keine klare Antwort, gilt es, die Ohren zu spitzen und diesen Punkt weiter zu hinterfragen. Wird an dieser Stelle angeregt, eine klar(er)e Professionskontur zu entwickeln, was oft ein längerer Prozess sein kann, so trägt dies meistens wesentlich zu einer Selbststärkung (Selbstwert-Steigerung) bei; oft auch zu einer besseren Grenzziehung in Überforderungssituationen (klareres JA und entschiedeneres NEIN).

Kann sich eine Person mit dem ausgeübten Beruf nicht oder nicht mehr identifizieren oder lehnt sie ihn sogar ab, so ist es hier angemessen, die dahinter stehenden Werte zu erkunden. Oftmals stellt sich heraus, dass es in diesen Fällen lebensbiografisch Weichenstellungen gegeben hat, die von der Person nicht wirklich gewollt waren. Die Erforschung, welche Sehnsüchte da depriviert wurden, lenkt den Blick darauf, wo im Sinne von Lösungsorientierung die Suche aufgenommen werden kann.

Beispielsweise kann man als Coach den Coachee mittels Time Line-Arbeit¹⁰ oder Zeitregression zu wesentlichen Berufswünschen, selbst bis ins Kindesalter, zurückbegleiten und die zentralen Bedeutungen oder Qualitäten erheben, die die Person mit diesen ursprünglichen Berufswünschen verbindet. Erik Erikson hat in seinem Werk „Identität und Lebenszyklus“ in den 50er Jahren zwar in einer etwas schwer lesbaren Form, aber sehr plausibel, nachgewiesen, wie der Mensch in Phasen seines Lebenszyklus ganz bestimmte identitätsstiftende Prozesse durchlebt, die gut gelingen können oder eben auch nicht¹¹.

Werden diese basalen Qualitäten, die in gewisser Weise auch als Persönlichkeitsanteile zu sehen sind, unterdrückt, so kann das Leiden schaffen. Der Traum vom erfüllten (Berufs-) Leben¹² ist nie eine utopische Vision, wenn man die Qualitäten darin erkennt, um die es dem Menschen in seiner Sehnsucht geht. Kann der Mensch diese Qualitäten in seiner Professionswelt wahrnehmen, so verwirklicht er „seine Mission“¹³ und kann daraus Feuer und Leidenschaft schöpfen.

⁸ Vgl. dazu auch das „Personal Mastery“-Konzept von Peter Senge, in: Die fünfte Disziplin; Klett-Cotta.

⁹ Coachee = Bezeichnung für Coaching-Nehmer.

¹⁰ Siehe z. B.: Tad James / Wyatt Woodsmall: Time Line. NLP-Konzepte zur Grundstruktur der Persönlichkeit; Junfermann.

¹¹ Erik Erikson: Identität und Lebenszyklus; Suhrkamp.

¹² Vgl. dazu Harry Merl: Selbstkonzepte in der systemischen Therapie, in: Systemische Familientherapie, hg. von A. Brandl-Nebehay u.a.; Facultas.

¹³ Vgl. dazu Laurie B. Jones: Mission Statement. Vom Lebenstraum zum Traumleben; Signum.

Selten kann ein Mensch mit 40 in einem Bürojob noch Lokomotivführer werden oder Cowboy, aber er kann sich die Qualitäten und Sehnsüchte, die sich damit verbinden, bewusst machen und es kann ein nützlicher Suchprozess gestartet werden, diese basalen Qualitäten auch in den heute aktuellen Lebenskontexten stärker zu aktualisieren und erlebbar zu machen.

5. Organisationswelt

Der Mensch identifiziert sich aufgrund der oben beschriebenen Ich-Nähe eher oder stärker mit seiner Profession als mit „seinem Unternehmen“. Ausnahmen finden sich etwa in Pionier- oder Familienbetrieben. Hier kann die Identifikation mit einem Unternehmen soweit gehen, dass die Person, so wie im Mythos vom Kapitän, der mit seinem sinkenden Schiff untergeht, mit dem Niedergang des Unternehmens auch zugrunde geht oder zumindest enorme Deprivation erduldet. Gemilderte Formen zeigten sich in den vergangenen Jahrzehnten etwa in der bäuerlichen Kultur. Viele bäuerliche Klein- und Mittelunternehmen ermöglichten kaum mehr ein ausreichendes existentielles Einkommen, aber viele traditionsverbundene Bauern schafften nicht den Wandel, auszusteigen und andere „lebenswertere“ Berufsmöglichkeiten zu ergreifen. In ihrer Wahrnehmungs- und Bedeutungswelt käme ein Loslassen von dieser Verbundenheit mit dem „eigenen Grund und Boden“ auch einer Entwurzelung der Persönlichkeit gleich.

Die Organisationswelt stellt die Bedingungen unter denen sich die Profession entfalten und wirken kann. Diese Bedingungen können funktional sein und zu einer größtmöglichen Leistungskapazität beitragen oder sie können eben auch dysfunktional sein und professionelle Leistungspotentiale hemmen. Meist finden sich Mischformen.

Betrachtet man Organisation als komplexes Konstrukt von Strukturen, Prozessen, Regelwerken, Normen und Werten¹⁴, das zielgerichtet ist (Vision, Strategie, Ziel) und in einem größeren Kontext (Gesellschaft) sinnstiftend wirken soll, so wird bildhaft rasch deutlich, dass man sich in so einem komplexen Gefüge, wie in einem Labyrinth leicht verirren kann.

Besonders als Coach wird man leicht zu solchen Verirrungen und Verwirrungen eingeladen, wenn etwa der Coachee seine Geschichte über die Dramaturgien, die sich in dieser Organisation abspielen, erzählt und man sich darin mental verstricken läßt. Hier gilt es, sehr differenziert und wachsam zu sein und das Wesentliche zu erkennen bzw. herauszufinden.

Erstens gilt es zu beachten, dass diese Erzählung¹⁵ zunächst einmal das ist, was es ist: eben eine Geschichte, die der Coachee als Beobachter seiner „Realität“ über seine Wahrnehmung

¹⁴ Vgl. Karl E. Weick: Der Prozeß des Organisierens; Suhrkamp.

¹⁵ Vgl. etwa: Konrad P. Grossmann: Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie; Carl Auer.

und sein Erleben konstruiert und transportiert. Nichts desto trotz ist es für ihn (subjektiv) erlebte „Realität“. Beides muss Beachtung finden.

Sich ein Bild über die Organisation zu machen, durchaus auch im Sinne einer Metapher¹⁶, kann sehr hilfreich sein und den Blick auf Wesentliches lenken. Auf der Suche nach dem Wesentlichen aus der Organisationswelt für den Coachingprozess kann der Coach beispielsweise fokussieren auf

- die Vision des Unternehmens:
Wie erlebt der Coachee diese Vision? Wie ist seine innere Antwort darauf? (Extreme: Identifikation versus Ablehnung).
- die Strukturform (formale und gelebte Hierarchie):
Wie erlebt der Coachee Über- und Unterordnung? Seine innere Antwort darauf?
- die Prozessabläufe:
Z. B. die Frage nach der Kunden-(Auftrags-)Steuerung. Welchen Durchlauf nimmt ein Kunde bzw. Kundenauftrag? Wie erlebt das der Coachee?
- die Teamstruktur:
Wie organisieren sich Teams? Wie laufen Teambesprechungen ab?
Hier werden rasch wesentliche Kulturelemente (Werte, Normen, Regeln) sichtbar.

Zentrale Frage ist immer: Und wie erleben Sie ...? Was ist ihre innere Antwort darauf? Fragt man nach so einem Schema wesentliche Organisationselemente und das Erleben des Coachee ab, so bekommt man rasch ein Bild über mögliche Ansatzpunkte für hilfreiche und wirksame Interventionen.

In NLP und Hypnotherapie ist dabei der Organismus zentraler Wegweiser für Funktionalität und Richtung. Das rationale Denken kann irren und verwirren, es erzählt eine Geschichte, der Organismus reagiert immer authentisch und direkt auf äußeres Erleben. Über Zeitprogression (Zukunftsbilder) und andere Methoden können auf dieser Basis funktionale Lösungen erarbeitet und entsprechende Suchwege dahin eingeleitet werden. Hypnotherapeutisches Coaching erarbeitet für die Bewältigung der als subjektiv schwierig erlebten Situationen zunächst die erforderlichen persönlichen Ressourcen und integriert diese dann mental-organismisch in die entsprechenden Kontexte. Dies bewirkt meist sehr rasch neue Wahl- und Handlungsmöglichkeiten für einen effektiveren Umgang mit diesen Schwierigkeiten.

¹⁶ Vgl. etwa: Morgan, Gareth: Bilder der Organisation; Klett-Cotta.

6. Über die Grenzen zwischen den Welten

Generell läßt sich sagen, dass die Grenzen durchlässig und nicht rigide sein sollten, um einen guten Transfer von der einen in die andere Lebenswelt zu ermöglichen. Aber sie sollen auch nicht verwischt sein, da sonst leicht Vermischungen vorkommen, die problematisch sein können.

6.1 Die Grenze zwischen Organisations- und Professionswelt

Fragt man in sogenannten „Multifunktionalen Teams“ einzelne Mitglieder nach ihrer Kernprofession, bekommt man häufig die Antwort: „Was meinen Sie damit? Wir machen doch alle dasselbe“. Das ist eine typische Verwischung von Grenzen, wo sich der Einzelne nicht mehr in seiner eigenständigen, ihm spezifischen Profession definiert und seine Einzigartigkeit als Beitrag erkennt, sondern nur mehr als Kollektiv. Störungen sind programmiert, wenn es zu solchen Verwischungen kommt, denn gerade Teams leben in ihrer Funktionalität von einer sehr präzisen Unterscheidung, wer welche Beiträge zum Gelingen des Ganzen erbringt und von der wechselseitigen Akzeptanz und Wertschätzung dieser Einzigartigkeit. Nur aus dieser Unterscheidung heraus läßt sich Einzigartigkeit erleben, die wichtig ist für professionelles Handeln (Ich bin der beste Verkäufer, ich bin der beste Verhandler, ...).

Ein weiteres wichtiges Grenzmerkmal besteht darin, ob und inwieweit die Organisationswelt die Weiterentwicklung der Profession ermöglicht und unterstützt. Ein Beispiel dafür ist etwa in Beratungsunternehmen das Einführen des Senioritätsprinzips, d. h. die Unterscheidung von Senior- und Juniorberater. Hier bekommt der langjährig erfahrene Berater die Wertschätzung, als Senior auch Mentor für den Nachwuchs zu sein. Das ermöglicht ihm eine Anreicherung in seiner Profession.

Eine sich eher selten als förderlich erweisende Form von Professionalitätsanerkennung ist beispielsweise in Verwaltungsinstitutionen die Verleihung sogenannter Amtstitel. Nach entsprechender Mitgliedschaftsdauer wird die Etikette nach einem feststehenden Schema erweitert, was meist nur wenig bis gar keinen Einfluss auf die Leistungsmotivation¹⁷ bewirkt. Horst Bosetzky und Peter Heinrich haben sehr deutlich nachgewiesen, wie gefährdet bürokratische Verwaltungsinstitutionen sind, dass die Integration des Menschen misslingt und dass das dramatische Auswirkungen auf Befindlichkeit, Organisationsdynamik und Leistungsniveau haben kann¹⁸.

¹⁷ Zum Phänomen „Motivation“ siehe auch: Sprenger, Reinhard R.: „Mythos Motivation“ und „Das Prinzip Selbstverantwortung“; Campus.

¹⁸ Horst Bosetzky / Peter Heinrich: Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation; Kohlhammer.

6.2 Die Grenze zwischen Organisations- und Privatwelt

Eine starre Grenze besteht z. B. in der Haltung: „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Um sechzehn Uhr werden die Rollläden geschlossen und hinter mir die Sintflut. Eine starre Grenze liegt beispielsweise auch vor, wenn das Unternehmen keinerlei Rücksicht auf private Bedürfnisse des Mitarbeiters nimmt; wenn z. B. bei Familiennachwuchs der Wunsch besteht weniger Aussendienst- oder Reisetätigkeit zu machen, aber hier keine Kompromissbereitschaft gegeben ist. Umgekehrt, wenn das Unternehmen z. B. in einer Hochsaisonphase vorübergehend auf verstärkten Einsatz ihrer Mitarbeiter angewiesen ist und hierzu keinerlei Bereitschaft besteht.

Hellhörig gilt es als Coach z. B. auch zu sein, wenn jemand sagt: „Am Wochendende bin ich Mensch, von Montag bis Freitag kassiere ich Schmerzensgeld“. Hier ist eine Kluft entstanden, die den Menschen spaltet: fünf Tage Leidender, zwei Tage Mensch - ein mageres Lebenspanorama.

6.3 Die Grenze zwischen Professions- und Privatwelt

Eine Verwischung liegt z. B. vor, wenn jemand seine gesamte Freizeit zugunsten seiner Profession opfert; wenn etwa Familienrollen so stark eingeschränkt werden, dass es über längere Zeit hinweg zu Konflikten führt. Die Privatwelt ist nicht primär Gegenstand des Coachingprozesses. Wohl aber jene Elemente, die offensichtlich zu starken Einschränkungen in der Professions- und Organisationswelt beitragen oder umgekehrt auch, wenn dort Ressourcen vorhanden sind, die in den anderen Welten zu nutzen als sinnvoll erscheint. So ist z. B. die Frage nach einem Freund durchaus berechtigt, denn sie gibt wesentlichen Aufschluss über ein nährendes oder fehlendes Beziehungsnetz im Freizeitbereich.

7. Resümee

Ausgangspunkt war das ebenso einfache wie hilfreiche Rollenschema von Bernd Schmid. In der Coachingvereinbarung wird zunächst auf diese Welten und wie damit gearbeitet wird Bezug genommen. Der Coach ist primär Experte für die Ausgestaltung von Professions- und Organisationswelt. Die Privatwelt findet nur insofern Berücksichtigung, als dort massive Einschränkungen, die sich belastend auf die untersuchten Welten auswirken, diagnostiziert werden. Im Falle, dass der Coach gleichzeitig auch Psychotherapeut ist, kann in einem gesonderten Setting, das klar als Therapie definiert ist, auch zwischenzeitlich in diesem Feld gearbeitet werden, um dann wieder klar in das Coachingsetting überzuwechseln. Oder der Coach verweist hier auf einen anderen, therapeutischen Rahmen, den der Klient in Anspruch nehmen kann, sofern er das möchte.

Im eigentlichen Coachingprozess werden die fürs Coaching relevanten Welten in ihrem inneren Erleben des Coachingnehmers betrachtet und auf funktionale wie dysfunktionale

Momente geprüft. Weiters wir auf die Balance dieser Welten Bedacht genommen: Sind diese Bühnen ausgewogen ausgestattet, gleichermaßen gut belichtet? Hier können auch bildhafte Metaphern verwendet werden. Nicht zuletzt werden die Grenzen zwischen diesen Welten auf ihre sinnvolle Konstruktion hin untersucht.

Die eigentlichen Coachingmethoden und Interventionen sind vielfältig und liegen in der Auswahl und im Einsatz in der professionellen Verantwortung des kompetenten Coach. Systemische Kompetenzen, wie etwa Skulpturarbeit, zirkuläres Fragen usw. sind ebenso hilfreich wie NLP- und hypnotherapeutische Methoden, die stärker auf inneres Erleben fokussieren und die Veränderungsprozesse z. B. eher über Trancearbeit eingang setzen. Jedenfalls sollte das Ergebnis eines Coaching-Prozesses nicht nur darin bestehen, die konkrete, geschilderte Situation besser zu lösen, sondern es sollte auch eine Generalisierung im Sinne eines verbesserten Umganges mit anderen, ähnlichen Situationen erreicht werden, d. h. ein „Lernen 2“ im Sinne der Bateson'schen Lernebenen¹⁹ stattfinden.

8. Literatur

- Aichinger, Alfred E.: Von der Kunst, Grenzen zu setzen; in: www.wimmer-partner.at/aktuell.htm
- Bateson, Gregory: Geist und Natur; Suhrkamp.
- Bayer, Hermann: Coaching-Kompetenz. Persönlichkeit und Führungspsychologie; Reinhardt.
- Bosetzky, Horst / Heinrich, Peter: Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation; Kohlhammer.
- Dießner, Helmar: Praxiskurs Selbst-Coaching. Mit allen Sinnen wahrnehmen, Übungen für den Alltag; Junfermann.
- Dilts, R./Bandler, R./Grinder, J.: Strukturen subjektiver Erfahrung. Ihre Erforschung und Veränderung durch NLP; Junfermann.
- Erikson, Erik: Identität und Lebenszyklus; Suhrkamp.
- Fatzer, Gerhard / Rappe-Gieseke, Kornelia / Looss, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung, Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung; Edition Humanistische Psychologie (EHP).
- Grossmann, Konrad P.: Der Fluss des Erzählens. Narrative Formen der Therapie; Carl Auer.
- James, Tad / Woodsmall, Wyatt: Time Line. NLP-Konzepte zur Grundstruktur der Persönlichkeit; Junfermann.
- Jones, Laurie B.: Mission Statement. Vom Lebenstraum zum Traumleben; Signum.
- Fischer, Hans Rudi (Hg.): Autopoiesis. Eine Theorie im Brennpunkt der Kritik; Carl Auer.
- Gilligan, Steven: Therapeutische Trance. Das Prinzip der Kooperation in der Ericksonschen Hypnotherapie; Carl Auer.
- Grinder, John / Bandler, Richard: Therapie in Trance; Klett-Cotta.
- Kutschera, Gundl: Tanz zwischen Bewußt-sein und Unbewußt-sein. NLP-Arbeits- und Übungsbuch; Junfermann.
- Looss, Wolfgang: Unter vier Augen. Coaching für Manager; mvg.
- Merl, Harry: Selbstkonzepte in der systemischen Therapie; in: Brandl-Nebehay, A. u.a.: Systemische Familientherapie; Facultas.
- Morgan, Gareth: Bilder der Organisation; Klett-Cotta.
- Rauen, Christopher (Hg.): Handbuch Coaching; Verlag für angewandte Psychologie.
- Schmid, Bernd: Persönlichkeitscoaching. Beratung für die Person in ihrer Organisations-, Berufs- und Privatwelt; in: Hernsteiner, 3.Jg./Nr.1/1990.

¹⁹ Gregory Bateson: Geist und Natur; Suhrkamp.

- Schmidt-Tanger, Martina: Veränderungs-Coaching. NLP im Changemanagement, im Einzel- und Teamcoaching; Junfermann.
- Schreyögg, Astrid: Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung; Campus.
- Senge, Peter: Die fünfte Disziplin; Klett-Cotta.
- Sprenger, Reinhard R.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation; Campus.
- Sprenger, Reinhard R.: Mythos Motivation; Campus.
- Vogelauer, Werner: Methoden-ABC im Coaching. Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach; Luchterhand.
- Vogelauer, Werner (Hg.): Coaching-Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen; Manz.
- Weick, Karl E.: Der Prozeß des Organisierens; Suhrkamp.
- Watzlawick, Paul / Krieg, Peter (Hg.): das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus; Piper.
- Wimmer, Karl: Sich selbst und andere Führen mit Emotionaler Intelligenz; in: www.wimmer-partner.at

9. Autor

Mag. Karl Wimmer ist selbständiger (Organisations-)Berater, Psychotherapeut, Trainer und Coach; Trainings- und Beratungsarbeit mit Schwerpunkten in Bereichen der Persönlichkeits- und Sozialkompetenzentwicklung.

Anschrift:

Mag. Karl Wimmer • Pillweinstr. 35 • A-4020 Linz

Tel & Fax 0732 / 66 74 17 • Mobil 0676 / 38 38 201

Homepage: www.wimmer-partner.at

e-mail: karl@wimmer-partner.at

Bitte beachten Sie: Der Text dient Ihrer individuell-persönlichen Information. Eine kommerzielle Nutzung bedarf im Sinne des Autorenschutzes einer entsprechenden Vereinbarung. Bitte nehmen Sie in diesem Fall mit dem Autor Kontakt auf.