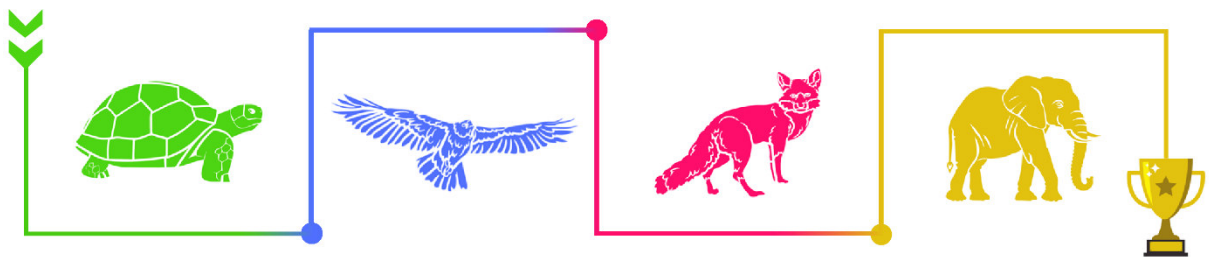


InKonstellation: Ausbildung „Systemischer Coach“

Frankfurt (Main), November 2024 – August 2025

Zwischen Reflexion und Rat liegt ein RAUM

- Ein Modell für Coach*sulting-Prozesse -



Themenbereich: Coaching Tools & Methoden

Dr. Christoph Weihrauch

09.06.2025

1) „Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust!“¹

Nicht nur Goethes Faust kämpft mit innerer Zerrissenheit bei der Erfüllung von Bedürfnissen, die scheinbar gegensätzlich sind. Auch ich habe sie, die zwei inneren Seelen, die ihre Kooperation noch aushandeln. Da ist der innere Berater, der anderen hilft, indem er sein Wissen und seine Kompetenz mit ihnen teilt. Durch ihn fühle ich mich wirksam und souverän. Da ist aber auch der innere Coach, der andere auf Augenhöhe dabei stärken will, ihre eigene Wirksamkeit zu entdecken. Er erfüllt meine Bedürfnisse nach Verbundenheit und Unterstützung. Bevor jetzt der Gedanke aufkommt, ich sollte mich gefälligst für einen von beiden entscheiden, weil das Leben kein Ponyhof ist: Sowohl mein innerer Berater als auch mein innerer Coach erfüllen meine Bedürfnisse nach Leichtigkeit, Wertschätzung und Abwechslung. Und beide tragen zur Entwicklung meiner Klient:innen bei. Aus diesem inneren Team wird also niemand entlassen. Stattdessen möchte ich herausfinden, wie ich meine *beiden* Team-Mitglieder in eine Zusammenarbeit bringen kann, die für mich *und* meine Klient:innen erfüllend und fruchtbar ist.

Das erkunde ich hier für den Anwendungsfall meines Kommunikationsunternehmens „Icebrecher“. Dort unterstütze ich Expert:innen dabei, ihr Wissen verständlich, ansprechend und respektvoll mit ihren Zielgruppen zu teilen. Anders als bei anderen Kommunikationsberatungen geht es bei meinem Ansatz der „achtsamen Wissenskommunikation“ aber nicht nur um das Betrachten der Faktenebene. Stattdessen reflektieren und gestalten wir aktiv die sonst unbewussten Dimensionen von Botschaften, also z.B. auch die eigenen Absichten, Gefühle und Glaubenssätze meiner Klient:innen, wenn sie Wissen teilen. Dabei geht es mir darum, dass am Ende sowohl meine Klient:innen als auch ihre Zielgruppen mit dem Kommunikationsprozess zufrieden sind, dass das übermittelte Wissen verstanden und genutzt werden kann. Icebrecher will also metaphorisch das Eis brechen, damit Wissen in der Kommunikation nicht aneckt, sondern ankommt.

2) „Woran möchtest Du heute arbeiten, Christoph?“

Auf meiner Icebrecher-Visitenkarte steht aktuell „Berater, Trainer & Coach für Kommunikation“ – ich verkaufe mich also als eine Art eierlegende Wollmilchsau. Meine Herausforderung dabei ist jedoch, dass diese „Sau“ ja nicht gleichzeitig Eier legen, Wolle und Milch geben kann, denn beratend coachen oder coachend beraten geht nicht! Geht nicht? Hmm... Drei Aspekte beschäftigen mich dabei.

a) **HALTUNG bewahren, aber welche?**

Die Rollen von Berater und Coach sind für mich schwer vereinbar. Als Coach handle ich aus einer Haltung der Demut, auf Augenhöhe (metaphorisch) neben

¹ Goethe, J. W. v. (1808): „Faust. Der Tragödie erster Teil.“ Vers 1112.

oder unterstützend hinter den Klient:innen stehend. Ich habe keinen Schimmer, was ihre Herausforderungen löst, lindert oder überhaupt tangiert. Das wissen nur meine Klient:innen selbst, auch wenn es ihnen anfangs nicht bewusst und greifbar sein mag. Ich unterstütze sie ohne Abwertung bei ihren Anstrengungen, wissend, dass ich mich dazu ihrer „Insel“² nähern muss, anstatt sie auf meine „Insel“ zu „verschleppen“. Dabei steuere ich zwar den Coaching-Prozess logistisch, habe aber keine Verantwortung dafür, dass eine Lösung gefunden – geschweige denn umgesetzt – wird.

Als Berater hingegen ist meine Kompetenz auf Grundlage meiner Ausbildung und Erfahrungen höher als die meiner Klient:innen. Daher ist meine Haltung ihnen gegenüber eher top-down als lateral. Ich kann ihre Herausforderungen und Bemühungen einschätzen und hinsichtlich ihrer Nützlichkeit bewerten. Meine „Insel“ spielt also eine zentrale Rolle, wenn ich berate. Dabei wird (in der Regel) von mir erwartet, dass ich den Prozess nicht nur logistisch, sondern auch inhaltlich steuere – und dass ich am Ende eine gangbare Lösung liefere. Anders als beim Coaching ist es notwendig (oft sogar gewünscht), dass ich einen hohen Redeanteil habe, Input gebe, Inhalte interpretiere sowie Hypothesen äußere – und das nicht einmal als Angebote formuliert.

Der Konstruktivismus prägt meine Haltung in beiden Rollen: Ich bin überzeugt, dass meine Klient:innen stets das tun, was *ihnen* in dem Moment bewusst oder unbewusst richtig und sinnvoll erscheint. Für im jeweiligen Thema kompetent hält sie jedoch eher der Coach als der Berater.

b) Unvermeidlich berechnete ERWARTUNGEN?

Aus der unterschiedlichen Haltung von Coach/Berater ergeben sich Rückkopplungen zu den Erwartungen der Klient:innen. Wer Rat sucht, den stellt ein „Was noch?“ vermutlich nicht zufrieden. Wer hingegen in geschütztem Raum reflektieren will, dem kommt ein Ratschlag vielleicht wie ein „Schlag“ vor. Meine unspezifische Rolle als „Berater, Trainer & Coach“ ist also möglicherweise wenig hilfreich für das Erwartungsmanagement meiner Klient:innen. Wenn sie nicht wissen, was sie von mir erhalten werden – wie wollen sie dann wissen, ob ich die richtige Wahl für ihr Problem bin?

Auch für mich selbst ist die unklare Positionierung herausfordernd: Zum einen will ich beide Aufgaben für mich zufriedenstellend in meine Arbeit integrieren und mich nicht durch unsystematisches „Role-Blending“ unauthentisch fühlen. Zum anderen bin ich als Unternehmer auf Kund:innen-Zufriedenheit angewiesen und möchte *angemessene* in mich gesetzte Erwartungen erfüllen. Ich wünsche mir einen transparenten Brückenschlag zwischen beiden Rollen, der sowohl für mich als auch die Klient:innen verdeutlicht, welche meiner zwei inneren „Seelen“ gerade am Zug ist und wie das dem Prozess (also den Klient:innen) dient.

² Bezogen auf das Inselmodell nach Vera F. Birkenbihl.

c) KONTAKT-verlustängste

Beide Rollen sind in meiner Arbeit bei Icebrecher wertvoll und notwendig. Sie sind aber auch sehr unterschiedlich. Wie können sie also praktisch beide zum Einsatz kommen? Ich kann ja z.B. nicht gleichzeitig „neben“ *und* „über“ den Klient:innen stehen, sie *und* mich für lösungskompetent und -verantwortlich halten. Eine Alternative könnte es sein, die Rollen etappenweise im Prozess zu wechseln. Doch wie kann das systematisch und sinnvoll umgesetzt werden, sodass es für mich *und* die Klient:innen transparent ist? Rollen-Chaos könnte sonst leicht zu nicht erfüllten Erwartungen und diese wiederum zu Schäden im Kontakt führen. Die vertrauensvolle Verbindung zwischen mir und meinen Klient:innen halte ich für den Lebensfaden eines Coaching-Prozesses. Damit meine ich nicht, dass ich Klient:innen durch gefälliges Verhalten um jeden Preis ein gutes Gefühl geben will. Es geht mir um die Offenheit und den Respekt für ihre „Insel“, durch deren Einzigartigkeit ich mich und meine „Insel“ nicht bedroht finde. Das ermöglicht mir, wertfrei zu sein und Lösungen zu suchen, die auf ihrer „Insel“ Sinn machen.

3) Coach*sulting – von beidem das Beste?³

Scheinbar habe nicht nur ich den Wunsch, die Synergien von Coaching und Beratung (Consulting) zu erkunden. Schon bei kurzer Online-Recherche stoße ich auf Personen, die „Coachsulting“ als Dienstleistung anbieten.⁴ Allerdings finde ich dort selten systematische Methoden dazu, wie man denn nun coachsultet.⁵ Es klingt dagegen so, als würden beide Rollen – und Haltungen – eher im Vorbeigehen „vereint“⁶. Wie stellt man dann jedoch sicher, dass man bspw. weder ein übergriffiger Coach noch ein bräsiger Berater ist?

Aus den in Kapitel 2 genannten Gründen wünsche ich mir eine transparente Methode für mein Coach*sulting bei „Icebrecher“. Coach*sulting ist dabei für mich keine Vereinigung (oder Summe) von Coaching und Beratung, weil in einem Prozess nicht beide Rollen vollständig und durchgängig aktiviert werden können. Stattdessen verstehe ich Coach*sulting als eine Hybridisierung, bei der bestimmte Elemente aus Coaching und

³ Angelehnt an das Konzept des Tetralemmas (Position 3) nach Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd.

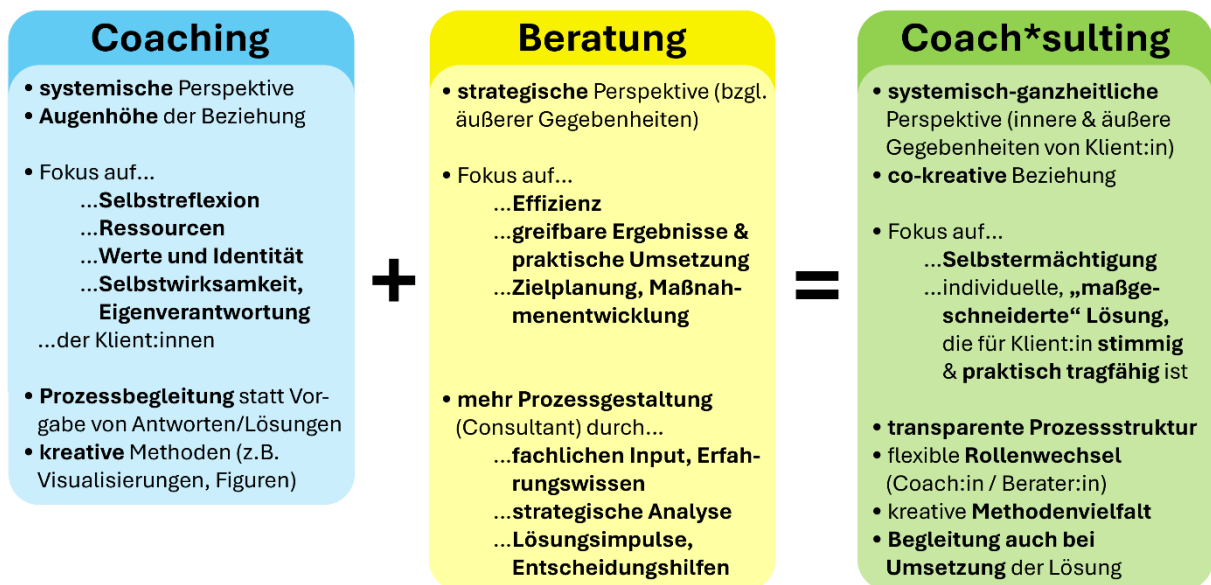
⁴ Gesucht wurden deutsche Anbieter:innen, mit Google (Keyword „coachsulting“). Gefunden wurden bspw.: Dahlmann, Haverland & Stinner (o.J.), Dildei (2024), Geyer (2018), Haider (2025), König (2025).

⁵ Ausnahme bei meiner nicht sehr ausgedehnten Recherche: Oestreicher (2025). (Hier steht keine konzeptionelle Abgrenzung von Coaching- und Consulting-Etappen explizit auf der Website. Vermutlich sind solche fachlichen Einordnungen für Klient:innen weniger relevant, als dass sie das „Beste aus beiden Welten“ erhalten. Das dargestellte 4-phasige Mühlheimer Modell lässt jedoch erahnen, dass bspw. in Phase 1 und 3 eher Coaching betrieben wird, während es in Phase 2 und 4 eher die Beratung oder Hybridformen sind.) Es sollte auch bedacht werden: Dass keine systematischen Methoden auf den Websites stehen, heißt nicht zwingend, dass es keine gibt – sondern evtl., dass man sein Alleinstellungsmerkmal oder Geschäftsgeheimnis schützen will.

⁶ Beispielsweise bei: Dildei (2024), König (2025), Oestreicher (2025).

Beratung miteinander kombiniert werden (Abb. 1). Aus diesem Zusammenspiel ergeben sich positive Synergien für die Klient:innen, die durch entweder Coaching oder Beratung nicht erreicht werden können. Coach*sulting ist also mehr als die Summe seiner Teile. Die übergeordnete Haltung ist dabei eher coachingtypisch.

Abb. 1: Aspekte aus Coaching und Beratung, die im Coach*sulting zu einem neuen Format hybridisiert werden.



4) Zwischen Reflexion und Rat liegt ein RAUM⁷

Um einen Coach*sulting-Prozess zu systematisieren schlage ich das RAUM-Modell vor.⁸ Es arbeitet auf eine Harmonie des Prozess-Ziels hin – zwischen innerer Stimmigkeit und Haltung der Klient:innen (coachingbasiert) sowie der strategischen Passfähigkeit ihrer Handlungen zu äußerem Rahmen und Gegebenheiten des jeweiligen Kontextes (beratungsbasiert).

Das Akronym **RAUM** verbindet die Anfangsbuchstaben von **R**eflektieren, **A**usrichten, **U**mdenken, **M**achen. Das entsprechende Modell besteht aus diesen vier Phasen, die

⁷ Angelehnt an den Ausspruch „Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum.“ von Viktor Frankl.

⁸ Auf den ersten Blick ähnelt das RAUM-Modell dem GROW-Modell nach John Whitmore (2011). GROW dient jedoch der Strukturierung einzelner Coaching-Prozesse/-sitzungen. Dabei wird zuerst das Ziel (Goal) der Klient:innen entwickelt, dann die aktuelle Situation reflektiert (Reality). Danach werden Handlungsoptionen zur Zielerreichung (Options) reflektiert und schließlich (erste) Schritte zur Zielerreichung geplant (Way forward). Das RAUM-Modell bezieht sich hingegen nicht auf einzelne Sitzungen, sondern auf die Erreichung eines zeitaufwändigeren Ziels. Es beschäftigt sich in den ersten drei Phasen (RAU) differenziert mit dem Ziel der Klient:innen, wobei „innere Vision“ und „äußerer Rahmen“ zuerst getrennt reflektiert werden. Dabei könnten sich, je nach Thema, inhaltliche Parallelen zu den Phasen GR im GROW-Modell ergeben. Anders als GROW umfasst das RAUM-Modell in Phase M auch die Umsetzung und Erfolgsüberprüfung der entwickelten Handlungsstrategien – und, ganz wesentlich, es wird nicht ausschließlich aus der Rolle eines:einer Coach:in durchgeführt, sondern es integriert Elemente aus Coaching und Beratung.

iterativ mehrfach durchlaufen werden können. Sie sollten dabei jedoch nacheinander durchlaufen werden, weil sie Schritt für Schritt auf die Erfüllung des Prozess-Ziels hinwirken. Dabei unterscheiden sich die Phasen in der Gewichtung der jeweils eingenommenen Rolle als Coach:in oder Berater:in.

Die Logik hinter dem RAUM-Modell kann Klient:innen bei Bedarf so plausibel gemacht werden: „Stell Dir⁹ vor, Du bist mit Deiner Wohnung nicht mehr zufrieden. Sie ist vielleicht zu klein, zu hellhörig, zu zugig – wie auch immer. Fakt ist, Du willst raus.

Als **Erstes** wirst Du Dir vermutlich überlegen, was Du stattdessen willst – Dir eine **Vision** von der neuen Wohnung machen. Wie groß soll sie sein, welchen Schnitt und welche Eigenschaften haben? Wie soll die Lage sein? Welche Möbel willst Du darin unterbringen? Wie soll es sich für Dich anfühlen, dort zu leben?

Als **Nächstes** wirst Du wahrscheinlich anfangen, Wohnungsinserate zu lesen und an Besichtigungen teilzunehmen. Dabei erhältst Du einen Eindruck davon, wie die **realen Möglichkeiten** für Deine Wohn-Vision auf dem Wohnungsmarkt sind. Vielleicht sind Wohnungen in der gewünschten Größe für Dich zu teuer? Und wenn sie erschwänglich sind, haben sie keine gute Lage? Oder nur abgetretenes Laminat statt Hartholzboden? Vielleicht ist gerade einfach nichts Ideales frei?

Dann wirst Du vermutlich schauen, wie Du Deine Vision mit den realen Möglichkeiten des Wohnungsmarkts in **Einklang** bringen kannst. Vielleicht musst Du den von Tante Rita geschenkten äußerst ausladenden Ohrensessel nicht mit in die neue Wohnung nehmen – und könntest Dich dann mit einem kleineren Wohnzimmer arrangieren? Vielleicht wäre es hinnehmbar, 15 Minuten zur nächsten S-Bahn-Station zu gehen – sodass auch andere Wohnlagen für Dich infrage kämen? Du entwirfst also ein neues **Ziel**, das wichtige Punkte Deiner Vision beinhaltet, neue Ideen im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten erschließt und dadurch realistisch umsetzbar ist.

Danach wirst Du Dein Ziel wahrscheinlich **umsetzen**. Du suchst Dir eine dem Ziel angemessene Wohnung, richtest sie entsprechend ein und lebst darin. Dabei stellst Du vielleicht immer mal wieder fest, dass sich etwas nicht ganz **stimmig** für Dich anfühlt. Vielleicht müssen Wohn- und Schlafzimmer getauscht werden? Oder das große Ecksofa soll lieber durch eine kleine Couch ersetzt werden? Dann passt Du Deine Wohn-Vision und/oder Dein Wohnkonzept an und würdest wieder nacheinander schauen „Was will ich?“ (Vision), „Was ist machbar?“ (reale Möglichkeiten), „Was wäre der optimale Kompromiss aus beidem?“ (Ziel) sowie schließlich „Wie setze ich es um?“ und „Ist es stimmig für mich?“ (Umsetzung + Erfolgsprüfung).

⁹ Ich nutze hier exemplarisch das Du. Die Sie-Form ist natürlich ebenso möglich.

Coach*sulting mit dem RAUM-Modell

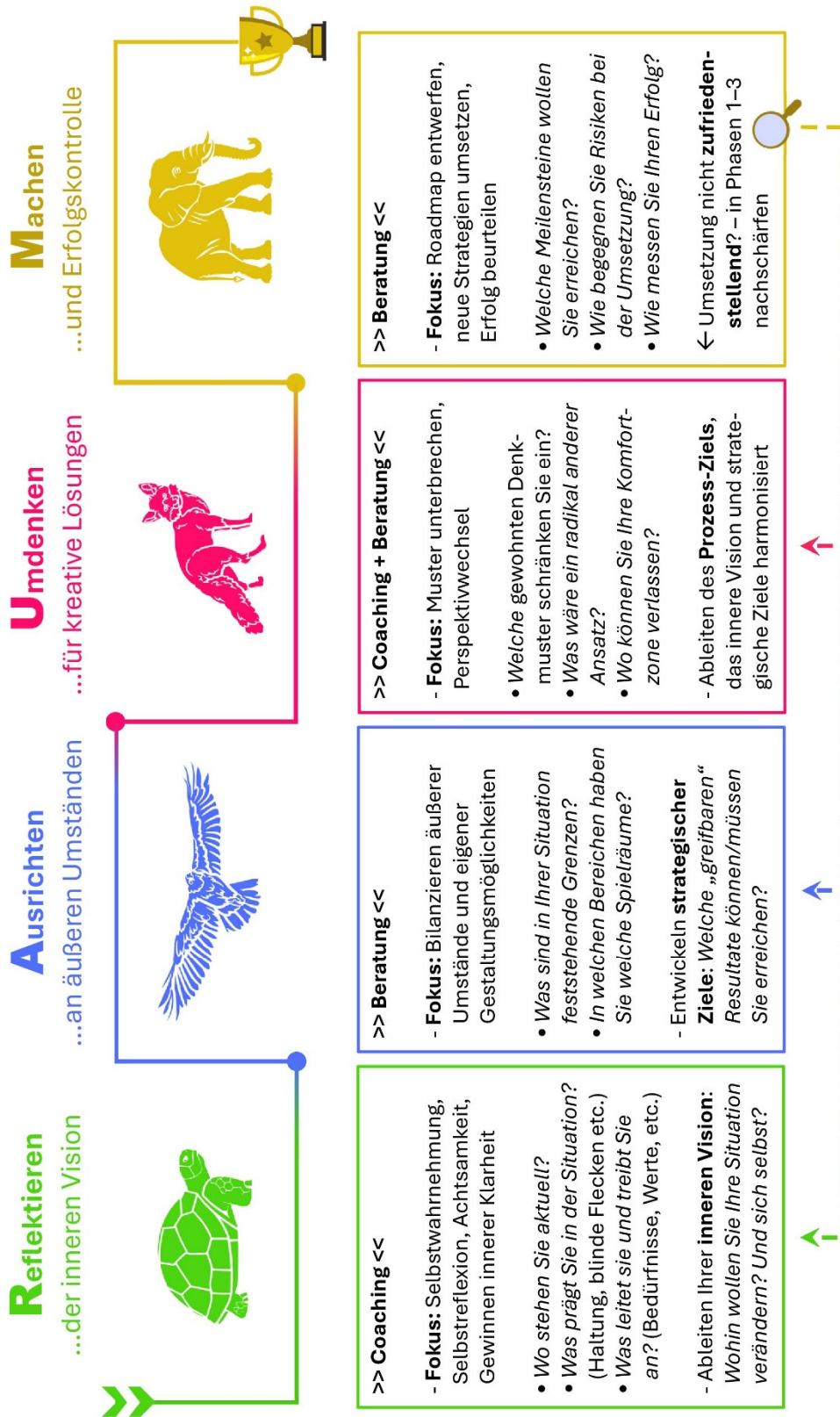


Abb. 2: Allgemeine Darstellung des RAUM-Modells für Coach*sulting-Prozesse. (Erstellt mit Grafiken von canva.com.)

5) Zwischen Äußern und Ankommen liegt ein RAUM

Das RAUM-Modell ist für verschiedene Anwendungsfälle von Coach*sulting nutzbar. Eine Visualisierung des Modells (Abb. 2) kann den Klient:innen bei Prozessbeginn ausgehändigt werden, sodass ihnen die Rollenwechsel transparent sind und sie mit entsprechenden Erwartungen in die Zusammenarbeit gehen. Zudem kann eine Grafik des Modells während des Prozesses gezeigt werden (z.B. beim Übergang von Phase zu Phase).

Ich zeige im folgenden Kapitel beispielhaft, wie das RAUM-Modell in meinem Unternehmen „Icebrecher“ für Coach*sulting genutzt werden kann, um Wissenskommunikation achtsam und wirkungsvoll zu gestalten. Dieses Angebot richtet sich an Menschen, die Wissen vermitteln und begreifbar machen wollen, die bei anderen Vertrauen und Resonanz schaffen und nachhaltige Impulse setzen wollen – und die gleichzeitig im Einklang mit ihren eigenen Kommunikationszielen handeln wollen. Das sind z. B. Fachkräfte (Politiker:innen, Ärzt:innen, Jurist:innen etc.), Berater:innen, Wissenschaftler:innen, Führungskräfte, interne Kommunikator:innen in Organisationen und Unternehmen sowie interdisziplinäre Teams.

Mein Coach*sulting bei „Icebrecher“ soll Klient:innen durch die Integration von Elementen aus dem systemischen Coaching ermöglichen, ihre eigenen, authentischen Wege in der Wissenskommunikation zu entwickeln. Durch die Integration von Aspekten aus der Beratung kann ich ihnen dabei strategische Orientierung geben sowie Methoden und Fachwissen zur Optimierung der Kommunikation mit ihren Zielgruppen anbieten. Die Zusammenarbeit bei „Icebrecher“ ist, je nach Thema, auf mehrere Sitzungen ausgelegt (z.B. eine Sitzung pro Phase). Das RAUM-Modell kann dabei folgendermaßen konkretisiert werden.

a) Phase 1: Reflektieren (Coaching-Phase)

Als Vorbereitungsaufgabe für diese Phase kann ein Resonanz-Journaling dienen: *„Notiere zwei Tage lang kurze Eindrücke: Wann fühlst Du Dich im Fluss beim Wissen-Teilen? Wann nicht? Was sind typische Situationen der Wissenskommunikation, in denen Du Dich als kraftvoll empfindest? Wann empfindest Du Dich als unsicher oder blockiert? Welche Situationen fallen Dir positiv auf? Welche fallen Dir negativ auf? Was war jeweils der Auslöser? Wie reagierst Du dabei? Was denkst Du? Wie fühlst Du Dich dabei?“*

Die Notizen können in der gemeinsamen Sitzung als Trittsteine für die Selbstreflexion genutzt werden. Die erste Phase dient dabei zum einen der Erfassung der Ausgangssituation, dem **Ist-Zustand** im jeweiligen Kontext. Klient:innen erarbeiten sich **innere Klarheit** über drei wesentliche Aspekte ihrer Wissenskommunikation:

- wo sie aktuell stehen (Ist-Zustand)
- was sie in ihrer Wissenskommunikation prägt (Haltung und Verhalten, Gewohnheiten, Glaubenssätze, Superkräfte & Stärken, innere Begrenzungen, Schwächen & Ängste, blinde Flecken)
- was sie leitet und antreibt (Bedürfnisse, Werte, innere Antreiber, Ziele).

Ausgehend davon wird die eigene **Kommunikationsvision** der Klient:innen entwickelt und zugehörige Herausforderungen identifiziert. Hierfür nutze ich coachingbasierte Methoden, um zur Selbstreflexion anzuregen (z.B. systemische Fragen, Wunderfrage, Embodiment-Techniken, Werte-/Haltungsarbeit, Inneres Team, Ressourcenaktivierung). Solche Impulse können bspw. sein:

- *Was sind typische Situationen in Deinem Leben, in denen Du Wissen (mit-)teilst? In welchen Situationen funktioniert das gut? In welchen hakt es?*
- *Welche Inhalte möchtest Du kommunizieren? Welche nicht? Welches Wissen teilst Du gern? Welches ungern? Worauf führst Du das zurück?*
- *Wie erlebst Du Deine eigene Wissenskommunikation derzeit? Wie fühlst Du Dich, wenn Du Wissen teilst? Welche Haltung nimmst Du ein (bewusst, unbewusst)?*
- *Welche Gewohnheiten prägen Dein Sprechen, Schreiben, Vermitteln etc.?*
- *Was sind Deine Ziele, wenn Du Wissen teilst? Und unabhängig vom Inhalt? Was willst du vermitteln, anregen, verändern, gestalten etc.?*
- *Welche Haltung bringst du unbewusst in Deine Wissenskommunikation ein? Welche Haltung möchtest Du verkörpern?*
- *Welche Botschaften willst Du senden – über die jeweiligen Inhalte? Über Dich? An wen? Wofür ist Dir das wichtig?*
- *Wie willst Du wahrgenommen werden? Wie wirst Du Deiner Einschätzung nach wahrgenommen? Woran könnte das liegen?*
- *Wie soll sich Kommunikation mit Dir anfühlen?*
- *Wann warst Du Deinen Kommunikations-Zielen schon nahe und wie gelang Dir das? Welche Highlights hast Du in der Wissenskommunikation schon erschaffen? Welche Deiner Superkräfte hast Du dafür genutzt?*
- *Wo siehst Du Verbesserungspotenzial in Deinem aktuellen Ansatz? Welche Kommunikationsgewohnheiten oder Blockaden könnten Dir im Weg stehen? Wer sind im Kontext relevante Vorbilder für Dich und warum?*

Diese Reflexionsarbeit kann durch Visualisierungs- und Ankertechniken begleitet werden. So könnte man bspw. die Timeline-Methode mit Bodenankern nutzen, um die individuelle Biografie der Wissenskommunikation von Klient:innen zu beleuchten. Dabei können viele der oben genannten Impulse integriert werden. Die individuellen Ziele für die Wissenskommunikation können zudem als Mantras oder Slogans auf Zielkarten verankert werden (z.B. „Formuliere drei Kernbotschaften, die Du verkörpern willst, wenn Du Wissen teilst.“).

Auf Wunsch der Klient:innen können in dieser Phase Situationen der Wissenskommunikation begleitet oder simuliert und durch Achtsamkeitsübungen zur Selbstwahrnehmung reflektiert werden. Dabei können Embodiment-Techniken eingesetzt werden (z.B. *Wie fühlst Du Dich gerade körperlich, wenn Du über ... vorträgst? Welche Körperbereiche sind angespannt, welche entspannt?*).

b) Phase 2: Ausrichten (Beratungs-Phase)

Die eigene Kommunikationsvision aus Phase 1 ist wichtig. Gleichzeitig gibt es auch äußere Bedarfe von anderen zu decken – denn Kommunikation ist keine One-Person-Show. In Phase 2 betrachten wir daher strukturiert das Kommunikations-Ökosystem der Klient:innen mit seinen Grenzen und Möglichkeiten.

In dieser Phase bringe ich beratend meine Expertise ein, um mit Klient:innen den logistischen Rahmen, die Zielgruppen, Inhalte und Werte ihrer Wissenskommunikation abzuklopfen. Auch die Prozessgestaltung profitiert dabei von beratendem Input, z.B. durch die Strukturierung anhand von Leitaspekten, strategische Fragen (z.B. zu unternehmerischen, wirtschaftlichen Hintergründen), fachliche Einschätzungen zu Stakeholdern/ Zielgruppen und deren Präferenzen. Schlüsselaspekte¹⁰ sind hier bspw.:

- *Welcher äußere Rahmen definiert Deine Wissenskommunikation (z.B. Finanzen, Zeit, Stakeholder)? Was sind feststehende Grenzen? In welchen Bereichen gibt es welche Spielräume?*
- *Wofür kommunizierst Du im Kontext strategisch? Welche „greifbaren“ Resultate willst oder musst Du hier mit Deiner Wissenskommunikation erreichen (z.B. Fremd-Commitment, Likes, Umsatz)? Was wäre das akzeptable Minimum, was das Optimum?*
- *An welchem Ziel sind Stakeholder/Zielgruppen interessiert?*
- *Woran erkennst Du, dass das jeweilige Ziel erreicht ist? Woran erkennst Du, dass Deine Bemühungen gescheitert sind? Was würde das Scheitern für Dich/Dein Unternehmen bedeuten?*

Diese Arbeit zum **äußeren Rahmen** kann entscheidend dazu beitragen, die Gegebenheit von Aspekten zu akzeptieren, die von Klient:innen nicht selbst verantwortet sind. Das kann innere Widerstände verringern und Energien freisetzen, mit denen Möglichkeitsfenster im äußeren Rahmen identifiziert werden können. Meine beratende Expertise kann dabei hilfreich sein, die verschiedenen Aspekte des äußeren Rahmens und den (evtl. geringen) Grad des Einflusses der Klient:innen darauf bewusst zu machen. Dafür können die relevanten Aspekte des äußeren Rahmens zuerst frei in der Art eines Brainstormings an Flipchart oder Whiteboard gesammelt werden – idealerweise auf Kärtchen geschrieben. Im zweiten Schritt können diese Aspekte danach priorisiert werden, wie „bindend“ sie für Klient:innen sind. Dazu kann man mit Skalierungen arbeiten und die jeweilige Ziffer auf dem Kärtchen notieren lassen (z.B. 1 = kaum bindend, 5 = absolut bindend). Anschließend würde ich das Whiteboard in drei konzentrische Kreise aufteilen: Der innere Kreis repräsentiert, worauf Klient:innen vollen Einfluss haben und was sie vollständig verantworten. Der äußere Kreis steht für das Gegenteil, worauf Klient:innen keinen Einfluss haben und wofür sie entsprechend nicht verantwortlich sind. Der mittlere Kreis zeigt einen Bereich geteilten Einflusses/Verantwortung der Klient:innen

¹⁰ Ich formuliere Beratungsaspekte hier als Fragen, obwohl sie im Prozess nicht unbedingt als Fragen präsentiert werden.

und anderer Personen in ihrem Kommunikations-Ökosystem. Nun lasse ich Klient:innen ihre Kärtchen nach diesen drei Bereichen an das Whiteboard heften.

Obwohl einige Modelle und Ansätze hier auch im Coaching-Kontext geläufig sind, kommen sie in dieser Phase in einem eher beratenden Framing zum Einsatz. Zum Beispiel ist es hier wichtig, pragmatisch herauszufinden, was wirklich der äußere Rahmen IST (z.B. Kostenbeschränkungen in Unternehmen oder Teams), auch wenn Klient:innen evtl. diese Aspekte als wenig relevant einschätzen (z.B. weil sie die Finanzen im Team nicht direkt verantworten).

Nachdem der Rahmen der Wissenskommunikation mit seinen Grenzen und Möglichkeiten bewusst geworden ist, stehen folgende Schlüsselfragen im Fokus:

- *Für wen kommunizierst Du im Kontext? Erfüllt diese Zielgruppe mit hoher Wahrscheinlichkeit Deine strategischen Kommunikationsziele?*
- *Wer ist strategisch betrachtet Deine ideale Zielgruppe und was wünschen sich diese Menschen wohl von Dir? Was ist inhaltlich für sie interessant und/oder relevant (Themen, Perspektiven)? Bezüglich Werten? Wie wollen sie sich wohl in der Kommunikation mit Dir fühlen? Was brauchen Sie ggf. strukturell und logistisch von Dir?*
- *Wie nachhaltig soll sich diese Wirkung bei der Zielgruppe entfalten?*
- *Welche Kommunikationskanäle, -formate und welche „Ansprache“ wecken bei Deiner Zielgruppe wohl die größte (positive) Resonanz?*

Beratungs-Impulse begleiten diese Zielgruppen-Analyse. So können z.B. Personas einzelner Zielgruppen erstellt werden, die eine fiktive Person aus der Zielgruppe in ihren Bedürfnissen, Werten, Motiven, demografischen Eigenschaften und mit ihrem Verhalten detailliert abbilden und dadurch greifbar machen. Durch Methoden aus Coaching-Settings (z.B. systemische Aufstellungstechniken, Leerer Stuhl, Bodenanker) kann diesen Personas eine Stimme gegeben werden, um sie besser zu verstehen und in Folge besser adressieren zu können. Dabei achte ich (in der Rolle als Berater) durch fachlichen Input auf eine nicht nur für die Klient:innen plausible Darstellung der Personas.

Des Weiteren können bspw. Empathy Maps erstellt werden, bei welchen Erleben und Handeln der Zielgruppen (oder Personas) in die Dimensionen Sehen, Hören, Sagen & Handeln, Denken & Fühlen aufgeteilt werden. Man kann hier auch Empathy Maps vergleichen, z.B. die ideale („erhoffte“) Resonanz der Zielgruppe im Vergleich mit der realen („erlebten“) Resonanz, die sich vielleicht nach vergangenen Kommunikationsakten zeigte. Empathy Maps können dabei auch „Pains“ (zu behebende Mängel, zu lösende Probleme etc.) und „Gains“ (angestrebter Nutzen, Verbesserung etc.) von Zielgruppen enthalten, die für sie in der jeweiligen Wissenskommunikation wahrscheinlich relevant sind. Zudem kann auch für Zielgruppen Wertearbeit durchgeführt werden, indem (vermeintliche) Kernwerte durch die Klient:innen benannt und priorisiert werden. Es kann auch nützlich sein, wenn Klient:innen 3–5 konkrete Kommunikationsprinzipien für jede Zielgruppe mantraartig notieren (z.B. „Ich verwende der Zielgruppe bekannte Worte und Konzepte – oder erkläre sie.“)

Aus dieser strukturierten Betrachtung des Kommunikations-Ökosystems der Klient:innen mit seinen Grenzen und Möglichkeiten ergeben sich die **strategischen Ziele**, welche Klient:innen durch ihre Wissenskommunikation (z.B. aus unternehmerischer Perspektive) erreichen müssen/sollten. Diese strategischen Ziele können der inneren Vision aus Phase 1 entsprechen – sie können aber auch unabhängig davon oder gegensätzlich dazu sein.

b) Phase 3: Umdenken (Coaching- und Beratungs-Phase)

Als nächstes werden wesentliche Kongruenzen und Diskrepanzen zwischen der eigenen Kommunikationsvision (Phase 1) und den strategischen Zielen (Phase 2) identifiziert. Das Bewusstmachen von Kongruenzen kann Selbstwirksamkeit, Motivation und die empfundene Kohärenz zwischen Innen und Außen bei Klient:innen stärken. Das dient der Aktivierung von Ressourcen. Auf die Diskrepanzen zu schauen, zeigt Herausforderungen, Spannungsfelder und Entwicklungspotenziale auf.

Diese Gegenüberstellung kann durch eine Gap-Analyse stattfinden. Die bisherigen Visualisierungen und Erkenntnisse (z.B. Bodenanker, Aspekt-Kärtchen) können in einer dreispaltigen Tabelle folgendermaßen eingeordnet werden: Die linke Spalte markiert die innere Vision. Hier werden alle von Klient:innen als wesentlich betrachteten Aspekte der inneren Vision aus Phase 1 zugeordnet (z.B. „Austausch auf Augenhöhe“). In die rechte Spalte werden alle relevanten Aspekte aus Phase 2 einsortiert (z.B. „zu wenig Budget für interaktive Austauschformate“). Die mittlere Spalte ist die „Gap“, der Zwischen-Raum zwischen Wunsch und Realität. Hier werden Kongruenzen mit einer grünen geraden Linie verbunden, Diskrepanzen hingegen mit einer roten Zickzacklinie.

Danach stehen z.B. folgende Fragen im Fokus:

- *Welche Diskrepanzen sind strategisch am gravierendsten? Und für Dich persönlich?*
- *Bei welchen Diskrepanzen muss/kann einer Seite der Vorrang gegeben werden – dem äußeren Rahmen oder Dir? Wo kannst Du Deine Vision anpassen, ohne Dich selbst zu verraten? Wobei könnten Stakeholder/Zielgruppen zu Deinen Gunsten flexibel sein? Wo könnten strategische Ziele so angepasst werden, dass sie das „Beste aus beiden Welten“ verbinden?*
- *Welche (kleinen) Justierungen könnten aktuelle Diskrepanzen strategisch sinnvoll verkleinern oder sogar beheben?*
- *Angenommen Du wärst Stakeholder – was fändest Du genial, wenn es Dir als Ziel präsentiert wird?*

Hier geht es darum, die innere Kommunikationsvision aus Phase 1 und die strategischen Ziele aus Phase 2 zu harmonisieren. Daraus ergeben sich die **Prozess-Ziele** der Klient:innen, auf die ihre zukünftige Wissenskommunikation hinwirken soll. Dabei spielt etwa eine Rolle, wenn strategische Ziele zwar faktisch erreichbar wären, für die Klient:innen aber nicht gangbar sind (z.B. aufgrund von Wertekonflikten, Glaubenssätzen). Zudem kann Phase 3 bspw. umfassen, für den jeweiligen Kontext

angemessenere Inhalte zu identifizieren, die Zielgruppe besser zu erreichen und die Kommunikation auf eine klarere Wirkung hin zu fokussieren. Ebenso kann sie umfassen, sich in der eigenen Wissenskommunikation als authentisch(er) zu erleben, denn Akte der Wissenskommunikation sind auch eine Form des Selbstaustdrucks und der Selbstverwirklichung. Die Prozess-Ziele werden auf Artefakten (z.B. Kärtchen) notiert und SMART formuliert (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert), wenn SMART für die Klient:innen stimmig ist. Dabei kommt dem „A“ besondere Bedeutung zu: Die Kommunikationsziele sollen nicht nur strategisch sinnvoll (und dadurch anziehend) sein. Sie sollen gerade durch die emotionale Rückbindung an die persönliche innere Kommunikationsvision eine Art „Zielmagnetismus“ entfalten, der Klient:innen in Bewegung bringt.

In dieser Phase öffnen sich durch Coaching-Elemente (z.B. systemische Fragen) neue Denk- und Fühlräume. Wertvolle Impulse können hier sein:

- *Welche typischen Stolpersteine erlebst Du beim Vermitteln von Wissen?*
- *Was funktioniert nicht mehr? Was funktioniert bisher nicht?*
- *Welches Denkmuster schränkt Dich gerade/aktuell ein? An welche (unausgesprochenen) Kommunikationsregeln hast Du Dich bisher gehalten?*
- *Welche alten Muster willst Du loslassen, um wirksamer zu sein? Wo wiederholst Du etwas, das Du gern anders machen würdest?*
- *Welche Denkweisen könnten Dir helfen, Deine Kommunikation noch kreativer und zielgerichteter zu gestalten?*
- *Was könnte ein radikal anderer Kommunikationsansatz für Dich sein? Was wäre ein überraschender Perspektivwechsel?*
- *Wo könntest Du Deine Komfortzone verlassen, um neue Wege in der Kommunikation zu gehen? Welche neuen Ideen, Formate oder Ausdrucksformen reizen Dich? Was ist eine mutige Idee, die Du Dich bisher nicht getraut hast zu äußern? Womit kannst/willst Du experimentieren? Wobei bist Du in diesem Kontext nicht kompromissbereit?*
- *Welche Perspektiven fehlen Dir noch? Wo brauchst Du Orientierung? Was passt zu Deinem Kommunikationsziel – und zu Dir als Kommunikator:in?*

Der Fokus liegt in dieser Etappe also auf der Unterbrechung bisheriger Denk- und Handlungsmuster, die Klient:innen als unvorteilhaft hinsichtlich der Prozess-Ziele einschätzen. Als Übung können hier Denkparadoxa genutzt werden, z.B. in der Art: „Überlege für Thema XY zwei völlig gegensätzliche Erklär-Strategien. Was macht das mit Deinem Blick? Welche Potenziale siehst Du?“

Je nach Kontext und Klient:in könnte man hier auch Stärken durch die Arbeit mit dem Inneren Team stärken (z.B. falls man diese Methode in Phase 1 schon genutzt hat): „*Wer aus Deinem Team ist von Deiner Idee begeistert? Wessen Stärken helfen Dir bei der Umsetzung? Was würde Dein:e innere:r Kritiker:in zu dieser Idee sagen? Wer aus Deinem Team kann sie:ihn beschwichtigen?*“ Außerdem eignen sich paradoxe Fragen und

Elemente des Provokanten Stils¹¹, um Reframing und Perspektivwechsel – quasi ein Umdenken – anzuregen.

Klient:innen erschließen sich danach kreative Ideen und konkret umsetzbare Kommunikationsansätze, begleitet durch beratende Angebote¹² von mir (z.B. Fach-, Erfahrungswissen, Best Practices, Beurteilung der Umsetzbarkeit). Das kann bedeuten, dass – im Vergleich zur bisherigen Wissenskommunikation der Klient:innen – neue Inhalte, Zielgruppen und/oder Formate identifiziert und in ihrem Für und Wider sowohl für die Klient:innen als auch den strategischen Rahmen abgewogen werden. Der Fokus liegt dabei darauf, welches Prozess-Ziel durch die jeweilige Wissenskommunikation erreicht werden soll.

Aus dieser Reflexion und Haltungsarbeit lassen sich Veränderungen anstoßen, die zuerst wie bei einem Brainstorming gesammelt werden (z.B. auf Kärtchen oder am Whiteboard notiert). Das Brainstorming kann durch Fragen mit einem beratenden Hintergrund begleitet werden, bspw.:

- *Welche Werte und Themen sind in Deiner Kommunikation wichtig, und wie kannst Du sie stimmig integrieren?*
- *Welche konkreten Kommunikationsmethoden und -formate sind theoretisch am effektivsten für Dein Prozess-Ziel? Und praktisch?*
- *Wie kannst du Deine Botschaften so anpassen, dass sie Deine Zielgruppe effektiv erreichen?*
- *Wie lassen sich die kreativen Ansätze in bestehende Strukturen integrieren?*

Anschließend werden die gesammelten Ideen und neuen Lösungsansätze durch die Klient:innen danach priorisiert, wie stark sie vermutlich auf die Prozess-Ziele einzahlen. Dazu kann man bspw. eine Skala von 1–3 (oder 1–5) verwenden, wobei höhere Zahlen die größere Relevanz der jeweiligen Lösung für das Ziel signalisieren. Die Zahlen können hinter den Ansätzen aus dem Brainstorming (z.B. auf Kärtchen, Whiteboard) notiert werden. Anschließend werden Klient:innen daraus eine Rangfolge erstellen, sodass sich ergibt, welche Ansätze aus Ihrer Sicht umsetzenswert und umsetzbar sind – und welche es aktuell nicht sind. Das übergeordnete Anliegen ist dabei, den in Phase 1 geschilderten Ist-Zustand radikal zu verbessern.

d) Phase 4: Machen (Beratungs-Phase)

Je nach Kontext ist das vermutlich die längste der vier Phasen, denn nun wird die **Roadmap** zum in Phase 3 entwickelten Prozess-Ziel entworfen und in die **Umsetzung** gebracht. Phase 4 setzt dabei vorwiegend auf Beratungselemente wie bspw. das fachlich

¹¹ Wie bspw. in Höfner (2023) aus der eigenen Arbeit und der Arbeit mit Frank Farrelly dargestellt.

¹² Wechsel von Coaching- zu Beratungselementen innerhalb dieser Phase sollten durch achtsame, aber offene Kommunikation kenntlich gemacht werden (z.B. „Ich würde hier gern eine Erfahrung aus einem meiner anderen Projekte anbieten, damit Du möglichst in viele Richtungen Deine Optionen abklopfen kannst.“).

begleitete Erstellen von Zeit- und Handlungsplänen mit Meilensteinen, die Bewertung möglicher Risiken und die Erstellung von Risikoplänen.

Ich helfe den Klient:innen dabei, die entwickelten Ideen und Konzepte in praktische und strategische Schritte zu übersetzen und deren Umsetzung erfolgreich zu gestalten.

Wichtige Impulse bei der Erstellung dieser Roadmap sind bspw.:

- *Was brauchst Du, um in die Umsetzung zu kommen? Wie verhinderst Du, dass Du Dich verzettelst? Was hilft Dir, dranzubleiben, auch falls es schwergängig oder stressig wird?*
- *Was wären für Dich sinnvolle Handlungsschritte und Strategien auf dem Weg zu Deinem Kommunikations-Ziel? Welche Kriterien definieren hier „sinnvoll“?*
- *Welche kleinen Schritte bringen vermutlich große Wirkung („Quick Wins“)?*
- *Was ist Dein erster/nächster sinnvoller Schritt? Und danach? Und danach? ...*
- *Welche Ressourcen, Tools, Formate und Settings brauchst Du, um die Maßnahmen effizient umzusetzen?*
- *An welcher Stelle des Weges wirst Du Hilfe/Unterstützung benötigen und wer/was kann sie leisten?*
- *Welche Meilensteine enthält Dein Weg zum Ziel? Woran erkennst Du, dass Du sie erreicht hast?*
- *Wo liegen Risiken und Unwägbarkeiten und wie kannst Du ihnen begegnen?*
- *Wie und wann baust Du Reflexion und Feedback ein? Wie erhältst Du es?*
- *Wie kannst Du die Ergebnisse messen und sicherstellen, dass die Kommunikation erfolgreich war?*
- *Bei welchen Schritten ist sofortiger Erfolg nötig?*

Diese Überlegungen können gemeinsam angestellt werden oder ich kann Klient:innen die genannten Impulse in Form eines Fragebogens als Vorbereitungsaufgabe zukommen lassen. So könnten Sie zuerst selbstständig ihre Roadmap entwickeln, die wir dann in der Folgesitzung diskutieren und ggf. optimieren können. Bei der Optimierung kann bspw. eine Priorisierungsmatrix mit den Kategorien Wichtigkeit, Dringlichkeit, Aufwand, Energiebedarf und Impact nützlich sein.

Für Teams, Organisationen und Unternehmen kann es darüber hinaus die Kommunikationsidentität stärken und fokussieren, ein Kommunikationsleitbild zu formulieren. Auch für Einzelpersonen kann das eine wertvolle Strategie sein. Ein Kommunikationsleitbild fasst die als stimmig erachteten Ziele der Wissenskommunikation, Kanäle (gemäß Zielgruppe, Situation), Stil(e) und Formate (z.B. offen, formell, interaktiv) sowie darin idealerweise transportierte Werte zusammen. Das Leitbild kann, je nach Anwendungsfall, regelrechte Richtlinien für Wissenskommunikation in verschiedenen Situationen enthalten (z.B. zwischen verschiedenen Hierarchieebenen). Auch „Notfallpläne“ zur Deeskalation von Konflikten bei oder infolge von Wissenskommunikation können im Leitbild bereits vorgedacht werden. Ein Kommunikationsleitbild kann damit einen wesentlichen Beitrag dazu leisten, das Teilen von Wissen systematisch und strukturiert zu gestalten (im Vergleich bspw. zu

impulshaft und widersprüchlich). Bei der Arbeit mit Einzelpersonen kann die Erstellung eines Kommunikationsleitbildes auch als eine Art Narrativarbeit umgesetzt werden, durch die Klient:innen eine eventuell angestrebte neue Kommunikationsidentität in der Wissensvermittlung aufbauen können. Bei der Gestaltung eines Kommunikationsleitbildes oder -narrativs unterstütze ich Klient:innen beratend und strukturierend.

Die konkrete Umsetzung der Roadmap kann dann je nach Bedarf der Klient:innen mehr oder weniger kleinteilig gestaltet werden, indem wir für bestimmte Zeitabschnitte (z.B. eine Woche, einen Monat) eine Teil-Roadmap mit Milestone(s) vereinbaren. Diese setzen die Klient:innen selbstständig um und dokumentieren ihr Erleben bei wichtigen Situationen der Wissenskommunikation in einem Resonanz-Tagebuch (z.B. *Was funktionierte gut/schlecht? Welches Feedback habe ich erhalten? Wie habe ich mich gefühlt?*). Nach Ablauf der vereinbarten Zeit reflektieren wir gemeinsam den Erfolg der Maßnahmen und passen die nächste Etappen-Roadmap anhand der gemachten Learnings an. Auch die Begleitung durch mich bei einzelnen Umsetzungsschritten (z.B. Vorträgen) ist möglich und kann sinnvoll dafür sein, fundiertes Feedback von mir zu erhalten. Eine kleinteilig begleitete Umsetzung ist hilfreich, um Beobachtungen und Feedback aus den einzelnen Handlungsschritten zeitnah in optimierte Zukunftsstrategien zu überführen.

In dieser Phase geht es also nicht nur darum, die erdachten Strategien umzusetzen, sondern auch darum, den **Umsetzungserfolg** zu beurteilen. Das Vorschlagen von Kriterien und Benchmarks zur Messung des Umsetzungserfolges sind hier ebenfalls beraterische Eingaben. Der Umsetzungserfolg bezieht sich dabei ggf. auch auf innere Ziele, Werte sowie Geschmack („Liking“) der Klient:innen. Coaching-Techniken (z.B. offene Fragen) können hilfreich sein, um die Stimmigkeit des Erreichten und die Notwendigkeit zur Ziel- oder Maßnahmenanpassung zu prüfen.

Falls das Resultat des Prozesses für die Klient:innen nicht zufriedenstellend ist, wird dies reflektiert und die Roadmap nachjustiert. Dazu wird das RAUM-Modell iterativ erneut durchlaufen und zwar ab der Phase, für welche die Ursache der Unzufriedenheit festgestellt wurde. Das heißt, falls sich in der Reflexion zeigt, dass die innere Vision in der Umsetzung doch nicht stimmig wirkte, setzt man in Phase 1 wieder an und schärft Phase für Phase nach. Falls jedoch eine der kreativen Strategien als Problem identifiziert wurde, steigt man in Phase 3 wieder ein.

6) „Passt das so für Dich?“

Der hier vorgestellte Ansatz von Coach*sulting zeigt, dass Reflexion und Rat keine Gegenspieler sein müssen. Das RAUM-Modell bildet einen praxistauglichen Kompass, wie Coaching und Beratung zielführend, systematisch und transparent verbunden werden können, ohne ihre jeweiligen Stärken zu verwässern. Dabei ermöglichen Coaching-Elemente Selbstreflexion, neue Perspektiven und kreative Ideen. Zwischengeschaltete Beratungs-Elemente fokussieren auf strategische Schritte und

praktische Umsetzung der kreativen Ideen. Das Modell eröffnet nicht nur einen methodischen Raum, sondern auch einen Möglichkeitsraum für Entwicklung, Dialog und nachhaltige Lösungen. So bietet Coach*sulting mit dem RAUM-Modell mehr als entweder Coaching oder Beratung, es ermöglicht das Beste aus beiden Welten – ohne HALTUNGsschäden, ERWARTUNGswirrwarr und KONTAKTverlust.

Literaturverzeichnis

Dahlmann, J., Haverland, P., Stinner, J., o.J.. Website der 3KANNWAS GbR (<https://www.3kannwas.de/>). Köln. (Letzter Zugriff: 20.04.2025.)

Dildei, N., 2024. Website Nicole Dildei Coach · sulting (<https://www.nicole-dildei-coachsulting.com/>). Kelkheim. [Dort die Unterseite <https://www.nicole-dildei-coachsulting.com/coachsulting>.] (Letzter Zugriff: 20.04.2025.)

Geyer, H.-U., 2018. Website Geyer Coachsulting & Networks (<https://www.hu-geyer.de>). Karlsruhe. [Dort die Unterseite <https://www.hu-geyer.de/index.php/unternehmen-fuehren/wieso-coachsulting>.] (Letzter Zugriff: 20.04.2025.)

Haider, S., 2025. Website “siegfried!haider – attract your clients” (<https://www.siegfried-haider.de>). Eichenau bei München. [Dort die Unterseite https://siegfried-haider.com/coaching_consulting/.] (Letzter Zugriff: 20.04.2025.)

Höfner, E.N., Glauben Sie ja nicht, wer Sie sind! Grundlagen und Fallbeispiele des Provokativen Stils. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag. 2023 (6. Auflage).

König, B., 2025. Website <https://www.coachsulting.me>. Steinach. [Dort die Unterseite <https://www.coachsulting.me/coachsulting/>.] (Letzter Zugriff: 20.04.2025.)

Oestreicher, T., 2025. Website der aragona GmbH (<https://www.aragona.pro>). Mühlheim am Main. [Dort die Unterseiten <https://www.aragona.pro/coachsulting>, <https://www.aragona.pro/das-muehlheimer-modell>.] (Letzter Zugriff 20.04.2025.)

Whitmore, J., Coaching für die Praxis – Wesentliches für jede Führungskraft. Staufen: allesinfluss-Verlag. 2011 (2. Auflage).