

## „Pathways of Change“

**Krisen Coaching = Ressourcen Coaching: Mit leichten Schritten neue Wege finden  
Zukunfts-Kongress 2009 in Abano Terme, Italien**

von

**Dr. Ludger Brüning - ECA Vice President -**  
European Coaching Association – Berufsverband

Bereits zum vierten Mal fand vom 31. Juli bis zum 3. August 2009 in Abano Terme bei Venedig der von Bernd Isert (ECA Vice President International Countries) und dem Metaforum international - Akademie für Kompetenzentwicklung - organisierte *Zukunfts-Kongress für persönliche und systemische Entwicklung* statt. Kaum je war die Fragestellung aktueller. Nicht nur neueste Entwicklungen, Techniken und Methoden für Coaching und Training standen zur Debatte. Angesichts der ökonomischen Entwicklung der letzten Monate und ihrer sozialen, individuellen und betrieblichen Folgen stellte sich viel grundsätzlicher die Frage nach Rolle, Verantwortung und Möglichkeiten von Coaches in der Krise; was Krise überhaupt ist und welche Gefahren und Chancen sie für Klienten, Unternehmen aber auch Coaches birgt. Bis zu 450 Teilnehmer folgten den Vorträgen, Workshops und Diskussionen mit zum Teil international renommierten Referenten wie Robert Dilts, Dr. Stephen Gilligan, Dr. Gunther Schmidt, Insa Sparrer, Prof. Dr. Varga von Kibéd oder Bernd Isert. 53 Vorträge gruppieren sich um die Themenbereiche Wirtschaft und Gesellschaft, Coaching und Beratung, Körper und Geist, NLP und Hypnotherapie, Aufstellungen und Beziehungsarbeit und wurden am 3. August durch sechs Workshops ergänzt.

### **Schuldfragen führen nicht weiter**

Wie lässt sich in Krisen-Zeiten coachen? Was ist überhaupt eine Krise? Etwas exorbitant Dramatisches oder eine Alltagserfahrung? Etwas Einmaliges oder etwas Wiederkehrendes? Etwas naturgesetzlich wie ein Erdbeben sich Ereignendes oder etwas von Menschen zu Verantwortendes? Situationen und Kontexte zu unterscheiden, hilft bereits, sich einer Klärung und möglichen Lösungen anzunähern. Zwar mag es in bestimmten Kontexten sinnvoll sein, nach Verantwortlichen zu fragen, doch bringt es wenig nach Schuldigen zu suchen. Das wäre als eine erste Reaktion zwar verständlich, führt aber nur zurück in ein archaisches Schwarz-Weiß-Denken. Es spaltet und verhindert Lösungen. Hierin herrschte großes Einvernehmen, zumal manche Dinge sich einfach ereignen: „Shit happens“ (Dr. Stephen Gilligan). Robert Dilts, einer der maßgeblichen Weiterentwickler des NLP, wies auf die Ursprungsbedeutung des Wortes „Krise“ hin: Entscheidung. Als solches bezeichnet es in der Medizin den Wendepunkt entweder zum Besseren oder zum Schlechteren. Anders gesagt, es ist etwas aus dem Gleichgewicht geraten. Die Wahrscheinlichkeit hierfür lässt sich bei Einzelpersonen an der Häufung von einschneidenden Lebensveränderungen ablesen. Hierzu zählen, wie Dr. Stephen Gilligan, einer der renommiertesten Hypnosetherapeuten weltweit, hervorhob, sowohl der Tod eines lieben Verwandten wie auch die Geburt eines Kindes, ein Umzug oder ein neuer Job, eine Scheidung oder eine Heirat. Interessanter als Schuldfragen ist deshalb, wie positive Veränderungen zustande kommen, was den Unterschied ausmacht, damit „Shift happens.“

### **Hilflosigkeit als Krisen-Katalysator**

Eine Krise ist, anders wie manche Berater oder Coaches vollmundig propagieren, nicht nur Chance, weder bei Einzelpersonen noch für Unternehmen. Dr. Gunther Schmidt, Chefarzt und Business-Consultant in einer Person, wies auf die Doppelbedeutung des chinesischen Schriftzeichens hin: Gefahr und Möglichkeit. Und allzu oft wird die erste Dimension ausgeblendet. Auch das sei eine denkbare erste Reaktion - im Sinne einer Bewältigung aber nicht sehr zielführend. Der Einzelne – oder übertragen auf ein Unternehmen die Organisation – sucht das Bisherige wiederherzustellen, macht die Erfahrung, das klappt nicht, obwohl es müsste, und erst das löst die eigentliche Krise aus: die Wahrnehmung der eigenen Hilflosigkeit. Die Verhaltenskette durchläuft dann analog die Stadien Wut, Verleugnung, Erstarrung, Selbst- und/oder Fremdadwertung. In Unter-

nehmen geschieht dies mit verteilten –Rollen. Während in der individuellen Entwicklung die Gefahr der Suizidalität steigt, nimmt in Unternehmen die Mobbing-Wahrscheinlichkeit zu.

## **In kleinen Schritten zur zweitbesten Lösung**

Wie aber führe ich aus der Krise hinaus? Sind Lösungsfokussierung und Ressourcenarbeit nicht ein möglicher und kurzfristig wirkender Weg? Nach Dr. Gunther Schmidt, einem der Hauptvertreter hypnosystemischen Vorgehens, ist dies ein häufig praktizierter Irrweg, der geradezu Krisen verschlimmernd wirken kann: „Ein gucken Sie mal, es war doch mal anders, führt angesichts der erlebten Hilflosigkeit eher zum Gegenteil.“ Es begünstigt Selbst-Abwertung und Selbst-Anklage. Das Opfer-Ich kennt in diesem Zustand keine Kompetenzen mehr. Alle guten Ratschläge erlebt der Betroffene wie eine Ohrfeige. Eine Würdigung seiner Situation und eine Wertschätzung seines Sehnsuchtsziels seien deshalb unabdingbare Voraussetzungen, um über kleine Schritte schließlich eine „zweitbeste Lösung“ anstreben zu können. „Veränderung ist der Zwerg auf den Schultern des Verlorenen.“ Und auf den Weg dorthin kann die Krise als Ausdruck einer spezifischen Wahrnehmung auch als intensiver Feedback-Prozess verstanden werden.

## **Ehrlich mit sich selbst**

Ohne präzise Zielvorstellungen, die enttäuscht werden - auch wenn das Erreichte noch vor zwei, drei Jahren als Erfolg gefeiert worden wäre -, lässt sich Krise nicht erleben. Ohne Schärfung des Blicks dafür, was wir sehen wollen und was nicht, aber auch nicht dauerhaft bewältigen, betonte die US-brasilianische Beraterin und Trainerin Arline Davis. Nicht nur Individuen, auch Unternehmen haben die Tendenz auszublenden, was sie nicht sehen wollen – auf die Gefahr hin, sich früher oder später in einer Wiederholungsschleife zu befinden. Die vielleicht entscheidende Frage sei also, was wir nicht sehen wollen: „What don't we take into consideration.“

## **Veränderungsbereitschaft fordern und fördern**

Ähnlich sieht auch der deutsche Unternehmer und Berater Kurt-Georg Scheible den Zwiespalt der aktuellen Situation: Viele Unternehmen, besonders Zulieferer im KMU-Bereich, haben Umsatz-Rückgänge von 70 Prozent und mehr. Dies stellt auch gestandene Unternehmerpersönlichkeiten auf eine harte Probe. Wertschätzung für die erbrachte Lebensleistung ist hier unabdingbar. Aber auch die Erkenntnis, dass neue Wege beschritten werden müssen. „Die Uhr wird auf Null gestellt und der Blick nach vorn gerichtet.“ Und dieser Weg ist naturgemäß mit Ängsten und Vorbehalten besetzt: Bin ich den Herausforderungen gewachsen? Kann das Klappen? Schnell etabliert sich die innere Haltung: „Alle sollen sich ändern – nur bitte nicht ich.“ Wie hoch ist die Motivation des Auftraggebers (und seines Teams)? Wie ausgeprägt sind die Fähigkeiten für notwendige Veränderungsschritte? Von diesen Fragen und der stützenden Begleitung durch erwartbare Motivationslöcher hängt der weitere Weg ab.

## **Denkprozesse von Organisationsprozessen lösen**

Was für den Einzelnen als Mensch und/oder mittelständischer Unternehmer eine besondere Belastung, Prüfung und Herausforderung ist, wird in Organisationen leicht zur Schallmauer. Rainer Freiherr von Leoprechting, verantwortlich für Beratung in Learning and Development bei der EU-Kommission: „Organisationen sind dafür da, sich nicht zu ändern. Ihr Zweck ist Kontinuität.“ Von daher sei der Begriff der lernenden Organisation ein Widerspruch in sich. „Es ist der Versuch Leuten, die Angst vor dem Sterben haben, Sand in die Augen zu streuen. Letztlich geht es darum, eine neue Organisation zu schaffen. Und dazu muss man zunächst zwischen Organisationen und Personen unterscheiden, Denkprozesse von Organisationsprozessen lösen.“

## **Vision statt Ambition**

Wie lassen sich neue Lösungsmuster finden? Welcher Weg soll eingeschlagen werden? Eine Vision zu haben oder zu entwickeln wäre hilfreich. Doch verwechseln nach Robert Dilts viele Unternehmen, die sich in der Krise befinden, Vision mit Ambition. Gerade in der Krise verengt sich der Blick. Eigene Stärken in der Entwicklung innovativer Produkte, mit denen einst die Marktposition erobert wurde, erscheinen plötzlich als Kostenfaktor und werden leichtfertig aufgegeben. Es geht nicht mehr darum, neue überzeugende Produkte herzustellen, sondern der Blick richtet sich auf die Konkurrenz. Statt zu fragen, „what are you creating for your customer,“ geht es auf einmal darum, „to be the best“ – ein auf den ersten Blick kaum wahrnehmbarer Unter-

schied mit weitreichenden Konsequenzen. In der Perspektive des Shareholder Value, des (Aktien-) Wertes der Unternehmensanteile, werden kurzfristige Renditeziele angestrebt und Entwicklungen von innovativen Produkten, die größere Zeitspannen in Anspruch nehmen, eingeschränkt oder aufgegeben. Auf Dauer kann das die Geschäftsbasis eines Unternehmens gefährden. Wichtig sei es deshalb, sich wieder auf seine Kernkompetenzen zu besinnen und neue Visionen zu entwickeln.

## **Mut zu klaren Worten**

Wie ist die Rolle des Coaches in Krisen-Situationen? Je größer die Krise, desto größer die Heilserwartung. Das gilt für Einzelpersonen wie für Unternehmen. Ein Coach bietet die ideale Projektionsfläche für alle denkbaren Erwartungen. Dr. Gunther Schmidt: „Es gibt eine lange Diskussion darüber, ob ein Coach auch beraten darf. Ich bin grundsätzlich der Ansicht, dass er, wenn er ein relevantes Wissen hat, dieses auch mitteilen sollte. Nur hier in der Krise wären Ratschläge nicht nur der falsche Weg, weil beim Opfer-Ich zunächst überhaupt erst eine Kompetenz-Erfahrung wieder aufgebaut werden muss. Der Coach muss hier auch trotz aller Heilserwartungen den Mut haben, die unpopuläre, und gerade bei Unternehmen unpopuläre Wahrheit zu sagen: Die Lösung kenn' ich nicht. Und ich kann sie auch nicht im Handumdrehen herbeizaubern. Es wird vieler kleiner Schritte bedürfen. Und dabei kann ich Sie kompetent begleiten.“

## **Verwirrung, Nicht-Wissen und Hilflosigkeit als kleine Helfer**

Ähnlich betonte Prof. Dr. Varga von Kibéd, der gemeinsam mit Insa Sparrer die systemischen Strukturaufstellungen entwickelte und damit Familien-, Organisations- und Problem-Aufstellungen im engeren Sinn lehr- und lernbar machte: „Verwirrung, Nicht-Wissen und Hilflosigkeit sind in jedem Coaching-Prozess notwendige Besucher. Sich außerhalb dieser Koordinaten zu stellen, bedeutet, dass etwas Wichtiges nicht stattfinden wird. Wer Nicht-Wissen ausschließen will, kann neue Lernräume nicht betreten. Gelegentliche Hilflosigkeit als Coach zu leugnen, grenzt an Größenwahn.“ Dementsprechend besteht nach Dr. Siegfried Lachmair die Herausforderung für den Coach-Nachwuchs darin, „eine eigene Balance zu finden zwischen innerer Haltung und Können.“ Von frühzeitiger Spezialisierung riet der österreichische Unternehmensberater, Coach und Mediator ab. Allzu oft zeige sich das eigentliche Problem als Thema hinter dem Thema erst in Folge-Sitzungen.

## **Unbequeme Fragen führen weiter**

Die Fähigkeit zu fragen, Fragen zu stellen, auszuhalten und zuzuhören – und sich hierfür die Zeit zu nehmen – rücken damit als Schlüsselqualifikationen erneut in den Mittelpunkt. Nur so lässt sich eine neue Balance finden und eine „Krise als Lernaufgabe“ (Bernd Isert) bewältigen. Für Rainer Freiherr von Leoprechting heißt das praktisch, „Leute in Organisationen zu ermuntern, Fragen zu stellen, auch auf die Gefahr hin, dass sie anfangs als Unruhestifter gesehen werden – und es auch gleich zu vermitteln, dass es nicht schlimm ist, keine Antwort zu wissen. Es geht darum Orte des Nicht-Wissens einzurichten, in denen alles gefragt werden darf, etwa indem ein Projekt nach dem Konzept des Action Learnings selbst-reflektiv begleitet wird.“

## **Offenheit für Andersartiges**

Diese Offenheit erweist sich gerade auch im bilateralen oder internationalen Bereich immer wieder als Voraussetzung für glückende Projekte und Kooperationen. „Wer glaubt, ein völlig ausgearbeitetes und bewährtes Projekt eins zu eins zum Beispiel von Großbritannien nach Bulgarien übertragen zu können, hat damit eine Erfolgswahrscheinlichkeit von vielleicht einem Prozent,“ verweist Dr. Agata Danis, Spezialistin für Interkulturelle Kompetenz, auf selbsterzeugte Probleme. „Mit Auslandsprojekten betraut man in der Regel die besten Fachkräfte, die zunächst mit grossen Ehrgeiz antreten und sich schon bald großen Enttäuschungen ausgesetzt sehen. Die Andersartigkeit, die ein Tourist interessant findet, wird für eine Führungskraft, die mit westeuropäischen Ziel- und Ergebnisvorstellungen in Osteuropa antritt, schnell zur Fallgrube.“ Wichtig wäre hier, sich zunächst einmal Zeit zu nehmen, sich menschlich zu begegnen, die unterschiedlichen Denk-, Lebens- und Arbeitsweisen kennenzulernen und die Bedingungen vor Ort zu ergründen. Und dass dieser Vorlauf eine wichtige und notwendige Investition in die Zukunft ist, auch gegenüber der eigenen Geschäftsleitung deutlich zu machen. „Hier ist Zeit für gegenseitiges Lernen gefragt. Sonst prallen unterschiedliche Erwartungen aufeinander, gegenseitige Enttäuschungen wiederholen sich und bald ist rein zwischenmenschlich die Atmosphäre so vergiftet, dass eine weitere Zusammenarbeit kaum noch möglich ist.“

## **Im Gespräch bleiben**

Die Herausforderung Neuland zu betreten, betreten zu müssen, stellt sich in Krisen-Situationen gerade auch für Einzelpersonen. Dr. Stephen Gilligan und Robert Dilts, beide NLPler der ersten Stunde, entwickelten hierzu das Konzept der „Heldenreise“. Sie beginnt im engeren Sinn mit dem Anerkennen, dass ich etwas verändern muss, und dem Gefühl auf der Schwelle zu stehen, keine Antworten oder probaten Verhaltensmuster zu haben, mit der Bereitschaft das Bisherige hinter sich zu lassen und dem Nicht-Wissen, was zu tun ist. Selbstgewählte „Schutzengel“, Menschen, die in unvermeidbaren Schwäche-Phasen durch Rat und Tat Unterstützung gewähren, erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit auf diesem Weg erheblich. Das können Freunde, Bekannte, Mentoren oder auch Coaches sein. „Gerade in Krisen-Situationen im Dialog zu bleiben, Gesprächspartner zu haben, ist von elementarer Bedeutung,“ betonte auch Dr. Gunther Schmidt. „Sonst steigt die Gefahr der Suizidalität dramatisch.“

## **Klienten finden Wege**

Nachdrücklich unterstrich Robert Dilts das Vertrauen in die Lösungskompetenz der Klienten: „Lass ihn reden und er wird eine Lösung finden.“ Rein äußerlich betrachtet ähnelt dies dem Klientenzentrierten Gespräch nach Rogers. Hierzu dienen bei Dilts vier Techniken, die situationsspezifisch eingesetzt werden: das Verlangsamten, das Pausieren, das Atmen und das Zentrieren. Sie sind eingebunden in die fünf Säulen des Coaching-Kontexts („Coaching Container“): dem Sich-Zentrieren des Coaches, dem Öffnen, dem Erwarten mit Aufmerksamkeit, dem Verbinden und dem Halten des Zustands. Zugrundeliegend ist hierbei das unter anderem von der Aufstellungsarbeit Bert Hellingers und der Theorie der morphogenetischen Felder nach Rupert Sheldrake inspirierte NLP der dritten Generation, das Robert Dilts maßgeblich mitentwickelt(e). Ging es in der ersten Generation – was hier als Entwicklungsstufe, nicht als Altersstufe zu verstehen ist – um kognitive Fragen (welche Denk- oder Entscheidungsmuster hat der Klient usw.), konzentrierte sich die zweite Generation stärker auf somatische Fragen, während nun in der dritten Generation (nach Dilts und Gilligan) Fragen des (Wirk-)Feldes im Vordergrund stehen. Für die einen ist dieses eine logische Fortentwicklung des NLP, für andere eine Abirrung vom (Alt-)Bewährten des „eigentlichen“ NLP.

## **Modelling und Methoden-Integration**

Letztlich entspringt auch die NLP-interne Diskussion über Zukunftswege dem eigenen Axiom des Law of Requisite Variety. Danach ist es hilfreich, möglichst viele Reaktions- und Verhaltensmuster zu haben. Hierdurch kommt gerade dem Modelling, dem Übernehmen erfolgreicher Verhaltensweisen, eine zentrale Rolle zu. Nicht zufällig ist es das Veranstaltungs-Thema des nächsten DVNLP-Kongresses in Hamburg. Offenheit, intuitive Sensibilität und der Rückgriff auf verheißungsvolle Elemente unterschiedlicher Herkunftsbereiche sind stets bewährte Krisenhelfer. Als Methoden-Integration eröffnen sie auch im Coaching neue Möglichkeiten.

## **Flexibles Utilisieren hilfreicher Komponenten**

Bernd Isert, Gründer des Metaforums, Kongressveranstalter und einer der innovativsten Entwickler von Coaching-Konzepten, demonstrierte die Möglichkeiten, die aus dem Vernetzen verschiedener Methoden erwachsen, eindrucksvoll anhand des von ihm entwickelten SystemDialogs. Die Figurenaufstellung dient nicht nur der Visualisierung, sondern ermöglicht durch das Einfühlen des

Auftraggebers in Figuren und Konstellationen das Nachspüren von belastenden Aspekten bis hin zur Arbeit mit dem unbekanntem Thema. Als solche kann sie als Erweiterung aus einer Personen-Aufstellung hervorgehen und/oder in sie einmünden. Problem-Eingrenzungen und das Überprüfen von Stimmigkeiten können durch den kinesiologischen Muskeltest erfolgen, hypnotische Lösungstrancen durch Als-ob-Fragen, Wunderfrage oder auch durch Metaphern-Arbeit erzeugt werden. Ausgangs- oder Anknüpfungspunkte können – aber müssen nicht – Formate aus systemischen Strukturaufstellungen oder dem NLP sein. So lassen sich etwa innere und äußere (auch betriebliche) Entscheidungs- und Handlungskonstellationen nach dem Disney-Format oder mögliche Zukunftswege über die Timeline sowohl für Einzelpersonen als auch für Gruppen oder Teams bearbeiten. Nicht Technik-Wuselei, sondern das flexible Utilisieren hilfreicher Komponenten gestalten den Prozess, dessen systemische Grundparameter Würdigung und Anerkennung des berechtigten Anspruchs sind.

## **Jenseits des Dilemmas: Lösungen lauern überall**

Hilfreich auf dem Weg zu neuen Lösungen ist häufig auch ein Strukturieren der inhaltlichen Optionen. Dies verschafft einen Überblick, endet oft aber auch an den Grenzen selbst-etablierter Restriktionen. Der Klient befindet sich im Dilemma – und hat gerade in Krisen häufig einen Tunnelblick. Eine Möglichkeit, den Blick wieder zu öffnen, bietet der von Insa Sparrer und Prof. Dr. Varga von Kibéd entwickelte Tetralemma-Prozess: Ähnlich wie beim Collapsing Anchor im NLP werden zunächst die beiden Positionen, zwischen denen der Klient schwankt, benannt. Durch Hin- und Her-Pendeln zwischen den beiden kann sich dann etwas Drittes Neues (oder auch ein Beides) als Lösungsweg ergeben oder die Erkenntnis, dass es keines von beiden sein kann – und vielleicht sogar, dass die Lösung in einem ganz anderen Bereich liegt. „Lösungen lauern überall“ (Bernd Isert): im Alten, im Neuen, im noch Unbekannten. Dementsprechend zeigte der Kongress ein breitgefächertes Angebot zu Einzelthemen, etablierten Methoden und innovativen Neuansätzen. Was macht den entscheidenden Unterschied, damit Veränderung eintritt? Hierzu leistete der Kongress mit seinem reichhaltigen Angebot bekannter, neuer und überraschender Ansätze einen vielgestaltigen und anregenden Beitrag – und bewies in Einzelfällen auch den Mut, ungewohnten Ansätzen, deren Potenzial und Tragfähigkeit zum jetzigen Zeitpunkt noch schwer einschätzbar sind, eine Bühne zu bieten.

## **Definition klientenzentriertes professionelles Executive Coaching:**

Klientenzentriertes professionelles Executive Coaching ist lösungs-, potential- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung, unter Berücksichtigung der persönlich zu entwickelnden Fähigkeiten und Ziele des Klienten. Der gesunde Klient vereinbart die Verwirklichung seiner beruflichen und / oder persönlichen Coaching Ziele. Das Vorgehen hierbei ist immer vertraulich, autonom, partnerschaftlich und klientenorientiert. Professionelles Coaching beinhaltet aber auch die Aufarbeitung, Verarbeitung und Überwindung individueller Arbeits- und Lebens-Konflikte, „Missverständnisse und Verwechslungen“ in Kommunikation, Ambivalenzen im Denken & Verhalten, Störungen in Emotion und Reaktion, Neuorientierung und Zufriedenheit für die Zukunft. Das Erarbeiten eines neuen beruflichen oder privaten Lebens oder die Entwicklung einer neuen

Lebens-Biografie kann Bestandteil einer Neuorientierung im professionellen Coaching sein. Auf Wunsch des Klienten kann nicht nur das berufliche, sondern auch das private soziale Umfeld (Familie, Partner, Bezugspersonen) diskret in das Coaching einbezogen werden. Es wird keine Heilbehandlung, keine juristische Beratung und keine Steuerberatung angeboten oder durchgeführt. Die Coaching Vereinbarung kann mündlich oder schriftlich erfolgen und ist verbindlich. Es gilt die Honorar Empfehlung und das humanistische Menschenbild / Berufsbild, Ethik des ECA Berufsverband [www.european-coaching-association.com](http://www.european-coaching-association.com) (**Bernhard Juchniewicz, ECA President - Chairman - Lehr Coach /-Trainer**)

## **Kurz-Vita des Autors:**



### **Dr. Ludger Brüning - ECA Vice President - European Coaching Association**

ECA Business und Management Coach und Consultant - studierte Geisteswissenschaften an der Universität Münster und der University of Georgia. Seit 1987 ist er in der Erwachsenenbildung tätig, seit 2002 als Coach & Trainer für Fach- und Führungskräfte. Er ist systemischer, energetischer & EMDR Coach und NLP-Trainer und verfügt über zahlreiche Zusatzqualifikationen. Seine Seminare, Einzeltrainings und Coachings führt er wahlweise in Deutsch oder Englisch durch. Seine Schwerpunkte im Coaching sind insbesondere Fragen der (beruflichen) Neu-Orientierung, Visionsbildung, Entscheidungsfindung, Empowerment, Stressmanagement, die Bewältigung schwieriger Situationen und Work-Life-Balance.

Weitere Infos zur Person Dr. Ludger Brüning:

<http://www.european-coaching-association.de/view/ecaFrmShowCoach.html?q=b43c4064-6afe-4ec5-8876-c181579140ce>

Weitere Infos auf: <http://www.european-coaching-association.com>

Infos zum Zukunftskongress: [http://www.metaforum.com/deutsch/impulse\\_specials/metaforum\\_kongress.php](http://www.metaforum.com/deutsch/impulse_specials/metaforum_kongress.php)  
Die Diashow zu Sommercamp und Zukunftskongress 2009 finden Sie unter <http://www.metaforum.com/pg-medien/fotogalerie/>