

Lernende Organisation

Peter Senge

Die Schaffung zukunftsorientierter
Unternehmensstrukturen

Wolfram Lutterer

Gregory Bateson: Über Kommunikation,
Nicht-Kommunikation und Meta-Kommunikation

Katalin Maurer-Hankovszky und Peter Szabó

Elemente lösungsorientierter Didaktik



Theorie & Praxis

Elemente lösungsorientierter Didaktik

Katalin Maurer-Hankovszky und Peter Szabó

Wie kann Ausbildung gestaltet werden, wenn man mit Heinz von Foerster einig geht, dass sich Wissen nicht vermitteln lässt (von Foerster, 1998)? Was gilt es als Auszubildende los- und wegzulassen und was bleibt zu gestalten, wenn „Wissen von einem Menschen selbst generiert wird, und es im wesentlichen darauf ankommt, die Umstände herzustellen, in denen diese Prozesse der Generierung und Kreation möglich werden“ (von Foerster, 1998: 70)? Dieser Frage sind Katalin Hankovszky und Peter Szabó in ihrem Artikel nachgegangen – und stoßen auf interessante theorie- und praxisorientierte Antworten.

Katalin Maurer-Hankovszky

geb. 1970, ist selbständig im Bereich Training und Coaching. Sie begleitet mit systemisch-lösungsorientierten Annahmen Einzelne, Gruppen und Teams im Bildungs- und Wirtschaftsbereich zur Erweiterung ihrer Handlungsspielräume.

Peter Szabó

geb. 1957, leitet das Weiterbildungsforum Basel. Er ist Coach und Ausbilder von Coaches sowie Unternehmer und Unterlasser bei Projekten zur Förderung von systemisch-lösungsorientiertem Tun im Wirtschaftsumfeld.

Seit wir die Erfahrung teilen, dass sich Wissen als Inhalt nicht vermitteln lässt, steigt unsere Faszination für die Herstellung der geeigneten Umstände. Fritz B. Simon hat es treffend auf den Punkt gebracht: „Die Form der Lehre ist stets der eigentliche Lehrstoff“ (Simon, 1997: 153). Die nachfolgend beschriebenen Lehrformen und Ausbildungsmethoden haben wir im Rahmen unserer Tätigkeit als Ausbilder von lösungsorientierten Coaches erprobt und weiterentwickelt. Gerade bei der Ausbildung von Coaches oder auch von Ausbildnern erleben wir den Anspruch an die Kongruenz der „Lehrenden“ als besonders ausgeprägt – in Form der Aufforderungen „Walk your talk“ beziehungsweise „Setze in Ausbildungsform und Ausbilderverhalten um, was Du als Inhalt und Grundannahme der Ausbildung vertrittst“. Das ist oft herausfordernd für das eigene Ausbildnerverständnis; zum Beispiel dann, wenn wir etwa beim Modell der lösungsorientierten Kurzzeitberatung vertreten, dass die Kunden die Experten sind und es für den Coach darum geht, sich in der Haltung des Nichtwissens zu üben.

Lösungsorientierte Interventionen in der Ausbildung

Dabei ist es sicherlich nicht alleine mit dem Weglassen von Inputs getan. Wesentlich anspruchsvoller ist die Frage, was wir stattdessen tun können, um den Teilnehmern einen hilfreichen Raum für handelndes Entdecken von eigenem passen-

den Wissen zu bieten. Einige der wichtigsten Interventionen, die wir aus lösungsorientierter Sicht in Seminaren anbieten können, stellen das wohlwollende Hypothesisieren, der Lösungszeitsprung, die Fragenwand, die Strukturlegetechnik und das magische Lerntagebuch dar, auf die wir zunächst näher eingehen möchten.

Wohlwollendes Hypothesisieren

Oder: „Nimm immer zuerst die Person in ihren Ressourcen wahr.“ (Insoo Kim Berg)

Das „Wohlwollende Hypothesisieren“ eignet sich für den Beginn von Ausbildungen und wurde von Wolfgang Eberling und Jürgen Hargens (Eberling und Hargens, 1996: 159) als Alternative zu einer herkömmlichen Vorstellungsrunde entwickelt. Im Mittelpunkt stehen die Ressourcen der anwesenden Personen.

Die Teilnehmenden erhalten vor dem Kurs keine Namenliste. Sie treffen also in der Vorstellungsrunde auf Personen, von denen sie weder Namen noch Funktion noch Firmenzugehörigkeit kennen. Aus diesem Nichtwissen heraus sollen sie reihum ihre wohlwollenden Hypothesen darüber äußern, welche Stärken, Fähigkeiten und Ressourcen die anderen Teilnehmer haben könnten.

Die erste Interaktion im System „Ausbildung“ wird also mit einer ressourcenorientierten Wahrnehmungsbrille gestaltet. Es wird mit freiwilliger Meldung beschlossen, wer sich zuerst „behypothesisieren“ lässt. Anschliessend gibt die Person kurz Rückmeldung darüber, welche

der genannten Fähigkeiten sie sich selber auch zuschreiben würde, und worüber sie sich am meisten gefreut hat.

Der Kursleiter wiederholt – bevor eine neue Person besprochen wird – die Aufgabe und hebt dabei jeweils hervor, dass es um Stärken und günstige Eigenschaften gehen soll. Sollten vom Auftrag auf den ersten Blick abweichende Hypothesen vorkommen, fragt er nach: Der Sprecher soll sagen, auf welche Art die phantasierte Eigenschaft eine Stärke des Kollegen sein könnte, oder in welchen Situationen sie sich als Vorteil erweisen könnte.

Der Fokus wird somit von Anfang an auf nützliche Ressourcen und das stärkenorientierte Deuten von Beobachtungen oder Hypothesen gelegt. Gleichzeitig wird auch der Grundton für die Ausbildungskultur gesetzt: Eine aufmerksame, wertschätzende Zuwendung unter den Teilnehmenden spielt sich ein und die Wahrnehmung von positiven Deutungen bleibt in Erinnerung. Abweichungen von der gesetzten Regel (z.B. Aussagen ohne erkennbaren Zusammenhang mit persönlichen Stärken) werden durch Nachfragen eingegliedert, anstatt korrigiert. Dies macht bewusst, dass jede Assoziation zu-

lässig ist und weitere Deutungen offen lässt, namentlich auch, dass aus jeder Assoziation bestärkende Konstruktionen möglich sind. Spannender Nebeneffekt einer solchen Vorstellungsrunde ist auch, dass der gewöhnliche Austausch von typischen Informationen über die Personen ausbleibt. Die Ausbildungsgruppe wird arbeitsfähig ohne voneinander etwas über die persönlichen Fakten zu wissen.

Der Lösungszeitsprung

Oder: „Kein Problem kann durch dasselbe Bewusstsein gelöst werden, welches das Problem kreiert hat“ (Albert Einstein)

Der „Lösungszeitsprung“ ist eine wirksame Möglichkeit, um die Kraft der Wunderfrage auf den Ausbildungskontext zu übertragen und gleichzeitig für eine ganze Gruppe erlebbar zu machen. Die Teilnehmer sollen eine Erfahrung vom Lösungszustand nach der Ausbildung machen, noch bevor sie die Ausbildung richtig begonnen haben.

Dafür erhalten sie in der Anfangsphase der Ausbildung eine persönliche schriftliche Einladung zu diesem Lösungszeitsprung. Auf dem Tagesprogramm steht

dazu „Begegnung in der Zukunft“ und der Brief enthält eine Einladung für ein „Teilnehmertreffen zwei Jahre nach dem Abschluss der Ausbildung“. Für die Erklärung zum Einladungsbrief kann etwa der Film „Back to the Future“ mit seinen Zeitreisen, oder das Buch „Timequake“ von Kurt Vonnegut mit seinem Bruch im Zeit-Raum-Kontinuum beigezogen werden. Es ist hilfreich, den Moment des Zeitsprunges präzise festzulegen, mit einem Ortwechsel zu verbinden oder bewusst auf den Zeitraum nach einer Pause mit individueller Reflexionsmöglichkeit zu legen.

Das situationsgetreu locker veranstaltete Teilnehmertreffen führt den Gedanken des Sprunges in die Zukunft konsequent durch. Der Kursleiter freut sich, dass alle gekommen sind, in einer Plenumsrunde oder in Kleingruppen wird gegenseitig nach Erfolgsgeschichten, Erreichtem und Funktionierendem gefragt und erzählt, wie sich die Ausbildung in der Praxis bewährt hat, wie die eigene Rolle gestaltet wird oder welche Befürchtungen vom Anfang der Ausbildung sich nicht bewahrheitet haben. Es entstehen verblüffende und bedeutsame Konstruktionen über die



„In die verwickelteste Zwickmühle geraten wir als lösungsorientierte Ausbilder bei Teilnehmerfragen. Mit zunehmender Erfahrung steigt unser Wissen und damit die Versuchung Fragen einfach zu beantworten.“

erwünschte Zukunft, die als motivierende Vision den bevorstehenden Lernprozess unterstützen.

Der erste Teil des Ausbildungsweges führt die Kursteilnehmenden also in ihr Lösungsbewusstsein. Statt sich linear Schritt für Schritt an das Ausbildungsziel heranzuarbeiten, wird mit fast spielerischer Leichtigkeit ein Lösungsraum geschaffen, der den/dem eigenen Wunder(n) Platz lässt.

Fragenwand

Oder: „Fragen sind Vorboten von eigenen Antworten“ (in Anlehnung an Johann Wolfgang von Goethe: „Unsere Wünsche sind Vorboten von Fähigkeiten, die in uns liegen“).

In die verwickelteste Zwickmühle geraten wir als lösungsorientierte Ausbilder bei Teilnehmerfragen. Mit zunehmender Erfahrung steigt unser Wissen und damit die Versuchung, Fragen einfach zu beantworten. Zum Glück steigt auch das Bewusstsein, dass Teilnehmende die Experten für die passende Beantwortung ihrer eigenen Fragen sind.

In diesem Zusammenhang kann eine Fragenwand im Ausbildungsraum auf vielfältige Art hilfreich sein. Als Titel kann über der Wand etwa folgendes stehen: „Auf diese Fragen werde ich Antworten finden“ oder „Fragen sind Vorboten von eigenen Antworten“. Die Wand wird zum wichtigen Instrument für den selbstgesteuerten Wissenserwerb, indem die Verantwortung für Ziel, Weg und Lösung bei den Teilnehmenden verbleibt. Und selber gefundene Antworten steigern die Selbstsicherheit im Lernprozess und das Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit.

In der Anfangsphase einer Ausbildungssequenz können die Teilnehmenden zunächst ihren Lernfokus auf ein bestimmtes Thema richten, indem sie in Kleingruppen individuell relevante Fragen formulieren auf die sie eine Antwort finden möchten, damit sich der Ausbildungsbesuch gelohnt hat.

Tauchen in späteren Phasen weitere Fragen auf, können auch diese – als wertvolle Vorboten von noch mehr Antworten – ebenfalls sorgfältig auf der Fragenwand festgehalten werden.

Sind Fragekarten an der Wand, können sie im Ausbildungsverlauf immer wieder in unterschiedlicher Form zum Thema werden.

■ Zwischendurch kann der Beantwortungsgrad der eigenen Fragen individuell skaliert werden:

- Wo stehe ich im Moment auf einer Beantwortungsskala?

- Was ist mir schon klar geworden?

- Woran werde ich merken, dass ich der Beantwortung einen Skalenpunkt höher gekommen bin?

■ Es kann auch die Lösungskonstruktionsfähigkeit angeregt werden mit Fragen wie:

- Wenn das, was ich in den letzten zwei Ausbildungsstunden erlebt habe, eine orakelartige Antwort auf meine Frage wäre, wie kann ich es für die Beantwortung nutzen?

■ Am Schluss der Ausbildungssequenz kann in der Kleingruppe ausgetauscht werden, welche Antworten auf die eigenen Fragen entstanden sind – und erfahrungsgemäss sind bis zu diesem Zeitpunkt rund 80 Prozent der Fragen bereits beantwortet.

■ Unbeantwortete Fragekarten können die Teilnehmenden bis zur nächsten Ausbildungssequenz als Erinnerung mit nach Hause nehmen oder dem Kursleiter zur Verwahrung überlassen, um sich dann am Beginn des nächsten Ausbildungsmoduls von der eigenen Antwort überraschen zu lassen.

Natürlich kommen nicht alle Fragen auf die Fragenwand sondern nur sogenannte „Eichel-Fragen“. Die Unterscheidung zwischen Wasserglas-Fragen und Eichelfragen kann vom Kursleiter jeweils bei der ersten sich bietenden Gelegenheit eingeführt werden. Wasserglas und Eichel stehen dabei als Symbole für unter-

schiedliche Paradigmen im Ausbildungsverständnis. Manchmal genügt eine einfache Information, die abgefüllt vorhanden ist, und wie aus einem Krug in ein Wasserglas gegossen wird. Und manchmal verhält es sich eher so wie mit einer Eichel, die unter dem Eichenbaum liegt, und in der bereits alles angelegt und vorhanden ist, was sie braucht, um eine mächtige große Eiche zu werden:

Es braucht nichts hinzugefügt werden, sondern nur der Raum und Rahmen zur Verfügung gestellt werden, damit sie sich selber entwickelt.

Sortieraufgabe und Strukturlegetechnik

Oder: „Wirkliches Verstehen ist nicht möglich; es gibt nur nützliche und weniger nützliche Missverständnisse.“ (Steve de Shazer)

Was wir als Ausbilder als Kursinhalt betrachten, und was die einzelnen Teilnehmer daraus machen, das sind mindestens zwei verschiedene Dinge. Die beiden didaktischen Formen Sortieraufgabe und Strukturlegetechnik helfen, diese Unterschiedlichkeit nicht verhindern zu wollen, sondern – im Gegenteil – für die Generierung von individuell relevantem Lernen zu nutzen.

Alle Teilnehmenden erhalten bereits am ersten Tag des Seminars die Schlüsselbegriffe der gesamten Ausbildung in einem persönlichen Set auf Kärtchen geschrieben. Die Sortieraufgabe besteht darin, den Stapel individuell in drei Berge zu sortieren, je nach dem, ob der Teilnehmer den Begriff kennt (1), sich etwas darunter vorstellen kann (2), oder ob ihm der Begriff gar nichts sagt (3). Die Aufgabe dient bei ihrer ersten Anwendung dazu, einen Überblick über mögliche Inhalte der Ausbildung zu bekommen.

Die Bedeutungen der Schlüsselbegriffe werden nicht explizit erklärt. Die Kärtchen werden jedoch in Zeitabständen immer



Foto: privat

"...Zum Glück steigt auch das Bewusstsein, dass Teilnehmende die Experten für die passende Beantwortung ihrer eigenen Fragen sind."

wieder hervorgehoben und individuell neu durchsortiert. So kann jeder Einzelne seine Fortschritte im selbstgesteuerten Kennenlernen der Grundbegriffe beobachten. Die Teilnehmenden messen sich an ihrem eigenen Verständnis und ihren eigenen Deutungen der Grundbegriffe. Was der Kursleiter unter einzelnen Kärtchen versteht, ist einfach eine weitere Möglichkeit, im Sinne eines „sowohl als auch“.

Relevant ist lediglich, ob die eigene Deutung des Teilnehmers für seinen gegenwärtigen eigenen Lernprozess nützlich und hilfreich ist; der Kursleiter muss es also gar nicht „richtiger wissen“.

Im Verlauf der Ausbildung bekommen die Teilnehmenden mit den Kärtchen auch eine Strukturlegeaufgabe.

Sie sollen in Einzelarbeit mit den Schlüsselbegriffen ihr eigenes Modell der lösungsorientierten Kurzzeitberatung in Form einer persönlich sinnvollen Struktur auslegen und ordnen, was für sie inhaltlich wie zusammengehört. Für ihr eigenes Modell verwenden sie nur diejenigen Schlüsselbegriffe, die ihnen relevant scheinen. Zudem können sie auf leere Kärtchen zusätzliche, eigene, relevante Schlüsselbe-

griffe ergänzen. Dies dient der bewussten Konstruktion einer eigenen hilfreichen Wirklichkeit hinsichtlich der Ausbildungsinhalte. Beim gemeinsamen Betrachten der vielen entstandenen Modelle am Ende der Ausbildung wird deutlich, dass zahlreiche, sehr unterschiedliche Strukturen möglich sind – und es entstehen intensive Gespräche über mögliche Deutungen des „wirklichen“ Kursinhaltes.

Was an den zahlreichen Missverständnissen richtig oder falsch ist, wird immer nebensächlicher. Relevant wird stattdessen, ob die Missverständnisse hilfreich sind, und wie sie für das praktische Handeln genutzt werden können.

In späteren Phasen der Ausbildung können die Teilnehmenden am eigenen Modell ihre Konstruktionen und Deutungen über Zusammenhänge und Relevanz immer wieder auf deren Nützlichkeit überprüfen. Sie lernen beizubehalten, was funktioniert, und anders zu konstruieren, was sich nicht bewährt.

Magisches Lerntagebuch

Oder: „Die Art, wie wir als Einzelperson unsere Wirklichkeit konstruieren und beschreiben, beeinflusst die zukünftigen

Kontakte aller Beteiligten im System.“ (Walter und Peller, 1996: 48).

Die Teilnehmenden erhalten ein handliches leeres Heft mit der Überschrift: „Tagebuch des pfleglichen Umganges (vgl. Eberling und Hargens, 1996: 41) mit mir selbst: Ziele, Wunder, Ressourcen und Ausnahmen“.

Bei deren Überreichung wird eine geheimnisvolle Geschichte erzählt:

Die über lange Jahre speziell entwickelten und in aufwändigem Verfahren produzierten Hefte sollen eine sonderbare Eigenschaft haben. Sollte der Besitzer versuchen, Probleme, Defizite oder Beschwerden hineinzuschreiben, dann blättere die Schrift von den Seiten ab, es bleibe nichts haften. Die so kreierte verspielte Anweisung unterstreicht die vorgeschlagene lösungs- und ressourcenorientierte Perspektive für das Schreiben des Tagebuchs.

Im Kursgeschehen werden immer wieder Tagebuch-Zeiten zur Reflexion der individuellen Prozesse auf dem eigenen Lernweg angeboten.

Die Art und Weise, wie sich der angehende lösungsorientierte Coach bei seinem Tun als lösungsorientierter Coach beobachtet und beschreibt, verändert natürlich sein Tun und in der Beratungs-Interaktion die Wirkung seines Tuns. Aus systemisch-lösungsorientierter Sicht macht es deshalb Sinn in einer bejahenden und pfleglichen Form zu reflektieren.

Halt! Die Haltung!

Die oben beschriebenen Formen unserer Interventionen sind natürlich nur Gestaltungselemente. Wesentlich scheint uns die systemisch-konstruktivistische Haltung, aus der heraus wir diese Formen begleiten. Hierbei begleiten uns einige grundlegende Gedanken:

Lernen als reflektiertes Tun

Lernen manifestiert sich am besten im Tun. Dies bedeutet, dass das klassische Se-

minar-Setting letztendlich nicht geeignet ist, um Lernen zu bewirken. Wir glauben, dass echte Arbeit in echten Situationen die passenderen Entwicklungschancen ermöglicht. Diese Annahme bewegt uns dazu, die Kurszeit in hohem Anteil für konkretes Tun zu nutzen, d.h. die Teilnehmenden Erfahrungen mit (in unserem Fall) Coaching machen zu lassen (und zwar in den Rollen als Coach, Klient und Beobachter).

Wenn die Teilnehmer im Seminar viel an ihren eigenen praktischen Beispielen arbeiten, können sie die zahlreichen Reflektionszeiten im Seminar nutzen, um die Relevanz ihres Tuns im Arbeitsalltag zu überprüfen.

Lernen als Wiederentdecken dessen, was wir schon wissen

Aus konstruktivistischer Sicht können wir nur wahrnehmen und aufnehmen, wofür wir bereits eine innere Repräsentation besitzen. Lernen ist deshalb ein immer aufs Neue entdeckender Prozess, der von innen heraus gelebt wird. Folgerichtig muss dann auch der ureigene passende Stil (zum Beispiel zu coachen), als bereits vollständig vorhanden vorausgesetzt werden. Ist das Lernsetting hilfreich, wird er lediglich leichter wiederentdeckt. Eine solche Annahme lenkt die Aufmerksamkeit auf die Lernenden selber und auf die bereits funktionierenden Vorzeichen ihrer Fähigkeit.

So ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass das, was im Lernprozess entsteht, integrierter Teil der Persönlichkeit und der Situation des Lernenden ist. Diese Annahme ist zudem für die Lernenden hilfreich, um dem gegenüber, was als Input von außen kommt, eine prüfende Haltung zu bewahren, und dieses auf Brauchbarkeit und "Passung" im eigenen Kontext zu überprüfen.

Lernen lässt sich nicht verhindern

Jedes Individuum geht auch unabhängig von organisierten, gezielt gestalteten Situationen seinen ganz individuellen Ent-

wicklungsweg. Wenn die erwachsenen-bildnerischen Machbarkeitsvorstellungen angeknabbert sind durch die Beobachtung, "dass die Teilnehmer/innen vielfach nicht das lernen, was gelehrt wurde, sondern dass etwas gelernt wurde, was nicht gelehrt wurde oder dass gelernt wird, wenn gar nicht gelehrt wird" (*Schäffter, 1999: 5*), dann hören wir lieber von vornherein neugierig zu, was Teilnehmer meinen, gelernt zu haben. Neben dem Vertrauen in das Potenzial des Einzelnen vertrauen wir damit auf die Sinnhaftigkeit des Weges, den die Person wählt, beziehungsweise des Wegabschnittes, auf dem wir Ausbilder unsere Teilnehmer begleiten.

Die Anekdote zum Schluss

Im ersten Kursteil einer mehrstufigen Coachesausbildung mussten wir kürzlich aus dringendem Anlass eine Sequenz von 1,5 Stunden im geplanten Ablauf weglassen. Es wäre dabei darum gegangen, den Teilnehmern eine aktive Möglichkeit zu bieten, um die Fragen zur Zielerarbeitung zu vertiefen. Diesen Teil wegzulassen, ist uns übrigens aus verschiedenen Gründen sehr schwer gefallen: Zum einen sind wir auf die selber erfundene kreative Methode (genannt ExpertInnencocktailparty) für diese Sequenz sehr stolz, zum anderen hatte sich die Sequenz mit früheren Kursgruppen genau an dieser Stelle der Ausbildung vielfach bewährt.

Mehr der Not gehorchend als aus wirklicher Überzeugung entließen wir die Teilnehmer in die nächsten Coaching-Gespräche. Getragen waren wir allein von der vagen Hoffnung, dass diese Programmänderung zu irgendetwas gut sein möge.

Und Wunder über Wunder, sie war tatsächlich zu etwas gut. Alle Teilnehmer kamen strahlend und sichtlich befriedigt aus den Gesprächen ins Plenum zurück. Sie berichteten von der spielerischen Leichtigkeit und Einfachheit der Gespräche, vom überraschenden Nutzen für deren

Kunden in der Übung, sowie von bedeutsamen Lernerfahrungen – Erfolgsschilderungen in diesem Ausmaß hatten wir im ersten Kursteil in den vergangenen fünf Jahren noch nie erlebt. Und das alles, obwohl ihnen die wichtige Lernsequenz fehlte. In der darauffolgenden Pause hat uns ein Teilnehmer gebeten, eines der Plakate fotokopieren zu dürfen. Hier ist, was darauf stand:

„ ... *wegzukommen vom Machbarkeitswahn – hin zu einer Haltung, aus der heraus man Wundern nicht unnötig im Wege steht*“ (*Stahl, 2001*). ■

Literatur

Eberling, W. und Hargens, J.: **Einfach kurz und gut**, Dortmund 1996

Hankovszky, K.: **Analyse der Ausbildung, Coaching im Alltag des Weiterbildungsforums Basel**, ungedr. Magisterarbeit, Heidelberg 2001

Neumann-Wirsig H. M. : **Lehren ist unmöglich – lernen geschieht autonom**, in: *Institut für systemisches Coaching und Training, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation "Lernende Organisation" No 7*

Radatz, S.: **Das Lernen lernen**, in: *Institut für systemisches Coaching und Training, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation "Lernende Organisation" No 8*

Simon, F. B.: **Die Kunst nicht zu lernen**, Heidelberg 1997

Sparrer, I.: **Wunder, Lösung und System**, Heidelberg 2001

Von Foerster, H. in Von Foerster/Pörksen (Hg.): **Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners**, Heidelberg 1998

Von Foerster, H./Bröcker, M.: **Teil der Welt – Zur Entwicklung einer Haltung**, in: *Institut für systemisches Coaching und Training, Zeitschrift für systemisches Management und Organisation "Lernende Organisation" No 8*

Walter, J.L. und Peller, J.E.: **Lösungsorientierte Kurztherapie**, Dortmund 1996