

# Der Berufsstand Agile Coaching in Österreich

Positionspapier

April 2021

Eine Initiative von Gregor Habinger, Veronika Kotrba, Ralph Miarka, Wolfgang Richter, Thomas Spielhofer

## 1. Einleitung

Österreich, anno 2020: es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Personen, die den Berufstitel „Agile Coach“ führen. Es gibt auch Ausbildungen, die es zum Ziel haben, die nötigen Kompetenzen für diesen Beruf zu vermitteln. Was aber steckt hinter dem Berufstitel? Was darf ein/e AuftraggeberIn erwarten, wenn sie eine/n Agile Coach anheuert? Auf welche professionellen Standards darf sie vertrauen? Welche Ausbildung hat ein/e Agile Coach (im Minimum) genossen? Welchem Berufsethos folgt er/sie?

Alle diese Fragen sind es aus unserer Sicht wert, zufriedenstellend geklärt zu sein und damit unseren Berufsstand zu heben. Es gibt für Agile Coaching in Österreich auch keinen Verband oder eine andere institutionalisierte Interessenvertretung, die sich die Unterstützung der österreichischen Agile Coaches auf die Fahnen geschrieben hat (was vielleicht auch sein Gutes hat, apropos Bürokratie und so). Das soll die Agile Community Österreichs nicht hindern, die eigene Arbeitsweise zu reflektieren und zu professionalisieren. Zum Beispiel, indem sie auf selbstorganisierte Weise professionelle Standards für Agile Coachings erstellt, sich daran orientiert, und diese nach Bedarf laufend weiterentwickelt.

Dazu soll ein erster Schritt gesetzt werden, indem Interessierte der Agile Community Österreichs ein Positionspapier erarbeiten: ein Leitbild, was Agile Coaching sinnvollerweise umfassen sollte, und was nicht, und was gute Voraussetzungen (z. B. in Form von Erfahrung und Qualifikationen) sind, um erfolgreiches Agile Coaching auszuüben. Dieses Positionspapier soll ein Verständnis von Agile Coaching darstellen, hinter dem die Unterzeichnenden aus Überzeugung und mit Leidenschaft stehen. Es ist somit auch ein Beitrag zum weiteren Diskurs zu diesem Thema. Es soll und will nicht ausschließen, dass es auch Leute mit einem anderen Verständnis von Agile Coaching gibt.

Agile Coaching ist in diesem Verständnis nicht dasselbe wie Coaching, wie es beispielsweise das Austrian Coaching Council (ACC) definiert. Ein erster sinnvoller Schritt liegt also wohl darin, den Begriff Agile Coaching besser einzugrenzen.

## 2. Agile Coaching – Der Versuch einer Begriffsdefinition

Wir Agile Coaches arbeiten in höchst unterschiedlichen Situationen mit unterschiedlichen Ansätzen, Werkzeugen und Praktiken. Dabei stoßen wir auf verschiedenste Herausforderungen und Situationen und bedienen uns dabei der unterschiedlichsten Ideen aus den unterschiedlichsten Quellen. Es wirkt, als ob das Einzige was die Arbeit eines Agile Coaches definiert, die Tatsache ist, dass sie scheinbar nicht definiert werden kann.

Doch gibt es Bestrebungen das Sein und Tun eines Agile Coaches festzuhalten und zu definieren. Beim **Scrum Coaching Retreat** in Kopenhagen 2017 hat sich zu diesem Zwecke eine Gruppe zusammengefunden, welche ihre Ergebnisse unter [www.whatisagilecoaching.org](http://www.whatisagilecoaching.org) veröffentlicht hat. Dort wird Agile Coaching als Zusammenarbeit mit Menschen und als kreative Reise beschrieben, welche unter Einsatz von Coaching Ansätzen und Agilem Mindset und Prinzipien Individuen, Teams und Organisationen hilft das Beste zu sein, was sie sein können [1].

In der **Scrum Alliance** gibt es Zertifizierungen für Team- und Enterprise Coaches. Die Unterscheidung zwischen den beiden Rollen liegt zunächst im Scope. Der Team-Coach arbeitet über mehrere Teams, bezieht sich aber, anders als der Enterprise Coach, nur auf eine Teilmenge einer Organisation in einem Projekt oder Programm [2]. Der Team-Coach arbeitet mit Scrum Teams, Stakeholdern und Management, um Performance und Outcome zu verbessern. Als weitere Ziele werden Zusammenarbeit, Konsistenz in der Entwicklung und Werterbringung über ein oder mehrere Teams hinweg genannt [2]. Der Enterprise Coach dagegen führt Organisationen durch die Herausforderungen der Einführung von Agilität und Scrum [3].

Ähnlich sieht es **ICAgile**. Dort wird zur Einleitung festgehalten: "*The Agile Manifesto changed the world*", um dann einige Absätze später zu postulieren, dass Agile Coaching andere anleiten soll genau diese Veränderung zu verstehen, zu verarbeiten und anzunehmen [4].

Diese drei Ansätze stehen stellvertretend für die vielen unterschiedlichen globalen Strömungen und Diskussionen rund um das Thema. Sie zeigen wie verschieden die Herangehensweisen sind, den Zweck – im Sinne der Daseinsberechtigung – von Agile Coaching in Worte zu fassen. Bei der Definition der Rollen und Kompetenzen, die ein/e Agile Coach in sich vereint, sind sich die drei dann jedoch überraschenderweise recht einig. [Whatisagilecoaching](http://www.whatisagilecoaching.org) definiert im "Agile Coaching Growth Wheel" 8 Kompetenzfelder, nämlich Facilitate Learning, Advising, Serving the Organisation, Serving the Product Owner, Serving the Teams, Coaching, Facilitating und Agile Lean Practitioner [1]. Die Scrum Alliance nennt sie Coaching, Facilitation, Training, Mentoring, Impediment Management und Leadership [2] und ICAgile zählt die Rollen Facilitator, Professional Coach, Mentor, Teacher und Team Coach [3] zu den Hütern die ein/e Agile Coach trägt. Auch wenn die einzelnen Überschriften und die dahinter liegenden Intentionen sehr unterschiedlich ausgelegt werden können, kann man doch festhalten, dass es einige Überschneidungen gibt und sich alle im Großen und Ganzen einig darüber sind, dass die Rolle Agile Coach über verschiedene Kompetenzfelder definiert werden kann und diese sehr uneinheitlich sind.

Zusammengefasst gibt es also unterschiedliche Ansätze, die versuchen zu erklären, wozu Agile Coaching dienen soll. Alle aufgeführten Ansätze haben die Gemeinsamkeit, Agile Coaching als Sammlung von unterschiedlichen Rollen und Kompetenzfeldern zu sehen.

Doch wirft die Definition des Agile Coaches über unterschiedlichen Rollen mehr Fragen auf, als dass sie einer Klärung dient. So lassen sich etwa aus dieser Definition keine Rückschlüsse auf das Wesen eines Agile Coaches ziehen. Wenn ein/e Agile Coach etwa

ein/e TrainerIn ist, ist dann im Umkehrschluss ein/e Agile TrainerIn auch ein/e Agile Coach? Des Weiteren stehen manche der Eigenschaften der Rollen im Widerspruch zueinander.

Es bleibt also weiterhin die Frage offen, wie Agile Coaching definiert werden kann – gibt es etwas Verbindendes und Gemeinsames, das den unterschiedlichen Ansätzen innewohnt? Und was gehört, bei aller Diversität, nicht mehr zu Agile Coaching?

### 3. Eine mögliche Einordnung von Agile Coaching

Eine Möglichkeit, sich diesen Fragen anzunähern bietet Ed Schein. Wie er ausführt, lassen sich Beratungsansätze auch über die unterschiedliche Haltung und damit das Beziehungsangebot gegenüber den KundInnen verstehen [5].

Agile Coaching ließe sich unter diesem Gesichtspunkt unseren Beobachtungen zufolge in drei Richtungen denken:

- A. **Coaching im agilen Kontext:** z. B. systemisches oder lösungsfokussiertes Coaching. In der Begrifflichkeit von Ed Schein sind das Formen der Prozessbegleitung [5]. Das Wissen um agile Methoden dient hier als „Feldexpertise“: Der/die Coach kennt die agilen Begriffe und Konzepte, um in der Kommunikation für die KlientInnen besser anschlussfähig zu sein, nicht aber, um sie zu vermitteln oder zu erklären.
- B. **Fachberatung:** Anbieten von Fachexpertise zu agilen Ansätzen, basierend auf Kenntnis und eigener Erfahrung mit diesen Methoden sowie „good practices“, wie sie in der agilen Community tradiert werden. In der Begrifflichkeit von Ed Schein geht der/die BeraterIn hier in die Expertenrolle.
- C. **Der/die ÜberexpertIn:** In der Typologie von Ed Schein gibt es noch eine dritte Rolle: der „Doktor“, der meint besser zu wissen, was die KlientInnen brauchen, als diese selbst in der Lage sind zu erkennen. Der Ratschlag eines Arztes hat hohe Verbindlichkeit: in dem Maße, indem man als KlientIn die Autorität des Arztes anerkennt, wird man den Ratschlag annehmen, auch ohne ihn selbst verstehen oder hinterfragen zu können. Auch diese Rolleninterpretation ist manchmal bei Agile Coaches zu beobachten.

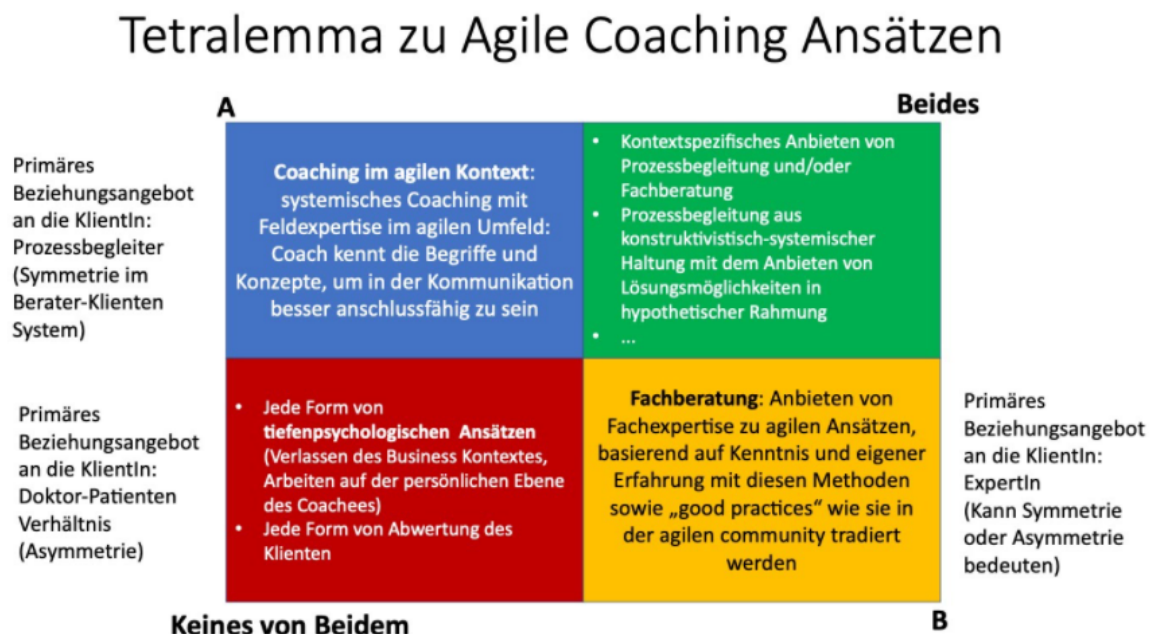
Diese drei Ansätze unterscheiden sich unter anderem maßgeblich dahingehend, welches Beziehungsangebot der/die BeraterIn an den Kunden macht (im systemischen Sinne also welches Berater-Klienten-System angestrebt wird, wie es z. B. Roswita Königswieser beschreibt [6]): Ist das Angebot eine Beratung auf Augenhöhe, wie es bei der Prozessbegleitung (A) der Fall ist, oder eine klare Asymmetrie wie es bei einem Doktor-Patienten (C) Verhältnis üblich ist? Fachexpertise könnte man diesbezüglich irgendwo dazwischen verstehen: Man kann sich unserer Erfahrung nach als FachexpertIn mehr oder weniger auf Augenhöhe mit den KundInnen bewegen. Die Grenze zwischen B und C ist also fließend. Eine klarere Abgrenzung hingegen lässt sich zwischen A und den anderen beiden vornehmen. Prozessbegleitung versteht sich als etwas anderes als Fachberatung oder Arzt-Patienten Beziehungen – sowohl im Sinne von Ed Schein, wie auch im Selbstverständnis zahlreicher Coaching Ausbildungsstätten, z. B. derer, die sich im Austrian Coaching Council (ACC) organisieren.

Ein anderes Unterscheidungsmerkmal ist dabei auch, wie stark jeweils die Selbstermächtigung der KundInnen durch diese Beziehungskonstruktion gefördert oder behindert wird. In einer Arzt-Patienten-Beziehung, so führt Ed Schein trefflich aus, übernimmt der Arzt die Verantwortung für das Wohl des Kunden – eine treffliche Einladung an den Kunden aus der Eigenverantwortung zu gehen. In einem systemischen Coaching hingegen wird typischerweise der/die KundIn als kompetenteste Person zur Findung einer geeigneten Lösung für ihr Anliegen gesehen – eine Einladung zur Selbstverantwortung.

Diese Ansätze sind also in ihrer Grundhaltung durchaus unterschiedlich. So unterschiedlich, dass man auch sagen könnte, sie stehen sehr gut in Spannung zueinander. So sehr, dass man trefflich darüber streiten könnte, was davon der bessere Weg sei. Dem Zweck dieses Positionspapiers folgend, scheint uns jedoch ein anderer Weg sinnvoller, nämlich aufzuzeigen, was für KundInnen hilfreiche Formen von Agile Coaching sein können, und was es braucht, um diese auf professionellem Niveau auszuüben.

Als Werkzeug, diese unterschiedlichen Zugänge unter einen Hut zu bekommen, bietet sich das systemische Tetralemma nach Fritz B. Simon an. Es lässt bei Themen, die zueinander in Spannung stehen, nicht nur das eine oder andere zu. Es stellt vielmehr die Frage, was auch Formen von Beidem sein könnten, also z. B. sinnvolle Kombinationsmöglichkeiten von Prozessbegleitung und Fachexpertentum. Weiters kann man sich fragen: Was sind Formen von "Keines von Beidem" (also quasi was ganz anderes, an das man bisher nicht gedacht hat).

Das könnte folgendermaßen ausschauen:



Die Felder blau, gelb und grün spannen ein Spektrum an sinnvollen Möglichkeiten auf, Agile Coaching zu verstehen. Beratungsansätzen im roten Feld stehen wir hingegen kritisch gegenüber, wenn es um Agile Coaching geht. Das heißt konkret, es kann verschiedene

hilfreiche Beratungsformen geben, die jede für sich Berechtigung haben als Agile Coaching verstanden zu werden:

- Fachberatung durch Agile ExpertInnen (gelbes Feld),
- Formen der Prozessbegleitung im agilen Kontext (blaues Feld)
- Bestimmte sinnvolle Kombinationen von Beidem (grünes Feld).

Alles was in Richtung einer Arzt-Patienten-Beziehung geht, und somit die Kompetenz der Klienten abwertet, sehen wir nicht in unserem Beratungsverständnis. Ebenso fällt alles, was einer Ausbildung als Psychotherapeut oder Lebensberater bedarf, nicht in unser Berufsbild des Agile Coaches.

## 4. Unser Ansatz, um Agile Coaching zu greifen

Das oben genannte Tetralema bietet ein Erklärmodell wie die unterschiedlichen Ansätze zueinander stehen. Es zeigt auch, warum es oft so schwer ist, unsere Profession in Worte zu fassen. Wir wollen jedoch weiterhin etwas Gemeinsames und Verbindendes in unserer aller Arbeit sehen.

Dieser Wunsch nach einer Gemeinsamkeit des Agile Coaching war auch Grundlage der gemeinsamen Überlegungen von Gregor Habinger, Siegfried Kaltenecker, Veronika Kotrba, Ralph Miarka, Wolfgang Richter und Thomas Spielhofer am 9. März 2020 in Wien. Schon bald war in dieser Diskussion absehbar, dass es kein dogmatisches "Richtig" geben kann und, dass zwischen den Zeilen gelesen werden muss: Die Haltungen und Einstellungen, welche das Tun der Agile Coaches anleiten. Das beobachtbare Verhalten, das Agile Coaches zeigen. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen die Agile Coaches mitbringen.

Hier gibt es Dinge, welche als erfolgversprechend und wertvoll zu erachten sind, jedoch ohne diese als allgemeingültig zu betrachten oder die Komplexität der Welt zu ignorieren, welche unzählige andere Ansätze bietet und oftmals notwendig macht.

Der zweite spannende Aspekt bei diesem Treffen war, neben der Diskussion, ob es möglich ist eine allgemeingültige Definition von Agile Coaching zu postulieren, ob dies überhaupt gewollt oder auch hilfreich ist. Würde eine dogmatische Festschreibung zu Agile Coaching, ironischerweise könnte man es Manifest nennen, nicht dem Berufsstand genau das nehmen, was ihn ausmacht, nämlich die kunterbunte Vielfalt? Als Agile Coaches sind wir dem Agilen Mindset verbunden und genau dieses Mindset legt uns doch nahe eben nicht in unumstößlichen Absoluten zu sprechen! Und wenn Agile Coaching je nach Kontext etwas Anderes sein kann, sollten wir hier so viele unterschiedliche Perspektiven wie möglich von denen einholen, welche die Arbeit leisten, nämlich von Agile Coaches!

So ist aus diesem Treffen der Wunsch entstanden zwei Dinge mit Leben zu erfüllen:

1. Mit der Agile Coach Gemeinschaft in einen dynamischen und lebendigen Austausch zu treten und in einem kontinuierlichen Lernzyklus die Position zu Agile Coaching zu iterieren.
2. Die dabei entstandenen Ergebnisse schriftlich in einem Positionspapier festzuhalten und als Ansporn für einen breiten Diskurs öffentlich zur Verfügung zu stellen.

Und am 2. Juli 2020 war es soweit. Die Agile Coach Community hat sich virtuell in einem Meetup getroffen und über Agile Coaching diskutiert. Und in weiteren Terminen in 2020 und 2021. Und herausgekommen ist dieses Positionspapier. In den nächsten Kapiteln stellen wir die Ergebnisse vor, unsere Ansichten zum Agile Coaching, von Agile Coaches erarbeitet und als Diskussionsbasis zu betrachten. Keine dogmatische Feststellung, sondern eine kunterbunte und vielfältige Sammlung von Sichtweisen, ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Ausgrenzung anderer Sichtweisen.

## 5. Unser Verständnis von Agile Coaching

### 5.1 Unsere Kompetenz

Wir kennen das Agile Manifest und können den Begriff Agile erklären.

Wir kennen die gängigsten Agilen Vorgehensmodelle und Praktiken und denken diese auch weiter.

Wir haben umfangreiche praktische Erfahrung in der Anwendung von agilen Methoden und in der Arbeit mit Individuen, Teams und Organisationen.

Wir bleiben immer neugierig, hören zu, lernen ständig Neues und haben vielfältige Interessen.

Wir haben emotionale, fachliche und Prozess-Kompetenz und dafür einen gut gefüllten Methodenkoffer.

Wir wissen nicht nur wie und warum wir unsere Werkzeuge einsetzen, sondern auch wann.

Wir schätzen und pflegen eine systemische Vorgehensweise und systemisches Denken

Wir haben die kommunikativen Fähigkeiten, um komplexe Sachverhalte anschlussfähig darzustellen, Veränderungen sichtbar zu machen und als Katalysator zu fungieren.

Wir können zwischen Prozessberatung, Fachberatung und den Verbindungen von Beidem unterscheiden, und können unser Angebot gegenüber unseren KundInnen auch klar benennen.

Wir haben eine profunde Ausbildung und schätzen dabei die unterschiedlichen Möglichkeiten einer persönlichen Lernreise.

### 5.2 Unsere Haltung

Wir bekennen uns zu den agilen Werten und Prinzipien und streben diese an.

Wir hören mehr zu, als das wir reden, und stellen unser Ego hinten an.

Wir nutzen Beobachtungen als wichtigstes Werkzeug und sind uns dabei bewusst, dass unsere persönliche Wahrnehmung selektiv ist.

Wir arbeiten mit allen Sinnen und nehmen gesamtheitlich unsere KundInnen wahr.

Wir haben den Mut nicht zu wissen und vertrauen in die Expertise unserer KundInnen. Durch unsere offene Haltung und der Freude an der gemeinsamen Arbeit entstehen in Co-Creation passgenaue Ansätze.

Wir kennen die Wichtigkeit von technischer Kompetenz, haben sie selbst oder können sie anderweitig ins Unternehmen bringen, wenn es gewünscht wird. Wir sind bereit, uns im Bedarfsfall mit dem Tooling der Kunden auseinanderzusetzen.

Darüber hinaus sind wir uns bewusst, dass wir uns Unterstützung holen in Bereichen, die wir nicht selbst zum Nutzen der KundInnen hereinbringen können.

Wir gehen wertschätzend mit allen Menschen (unabhängig von Hierarchiestufen) um, arbeiten persönlich und individuell und interessieren uns für alle.

Wir haben einen holistischen Blick auf unser Umfeld.

Wir sind uns bewusst, dass der Mensch und nicht die Methode im Mittelpunkt steht, und somit die Akzeptanz von Lösungen über deren Erfolg entscheidet und nicht deren Ausgestaltung.

Wir wollen durch unsere Arbeit nachhaltiges bewirken und behandeln nicht nur die Symptome.

Wir verstehen Widerstand als Informationsquelle und gehen auf Bedürfnisse ein.

Wir stellen den Nutzen für unsere KundInnen in den Vordergrund und beharren nicht auf unseren Sichten und Lösungen.

Wir berücksichtigen in unserer Arbeit den Kontext unserer KundInnen und versuchen diesen zu verstehen.

Wir holen unsere KundInnen da ab, wo sie stehen, gehen mit ihnen zusammen in die angestrebte Richtung und unterstützen sie auf diesem Weg.

### 5.3 Unser Vorgehen

Wir nehmen uns vorab ausreichend Zeit für die Auftragsklärung, klären Verhältnisse und Erwartungshaltungen und stellen sicher, dass Aufgabe und Coach zueinander passen.

Jede Initiative basiert auf vorhergehender Auseinandersetzung mit dem System.

Wir unterstützen unsere KundInnen dabei herauszufinden, ob das, was gefragt ist, auch tatsächlich dem entspricht, was gewollt und gebraucht wird.

Wir reflektieren regelmäßig mit unseren AuftraggeberInnen über den Nutzen der Maßnahmen und erörtern die nächsten möglichen Ziele und Schritte.

Wir gehen gemeinsam mit unseren KundInnen in einen beiderseitigen Lern- und Veränderungsprozess.

Wir tauschen uns regelmäßig mit KollegInnen aus, reflektieren, nutzen kollegiale Fallberatungen und teilen unsere Erfahrungen.

Wir machen in unserer Arbeit Vorschläge und sprechen Einladungen aus, welche auch ablehnbar sind, und unterstützen unsere KundInnen dabei selbstständig Entscheidungen zu treffen.

Wir klären unsere ungeprüfte Annahmen und Hypothesen.

Wir unterstützen unsere KundInnen stets in ihrer Eigenständigkeit und verfolgen das Ziel, uns als Agile Coaches so rasch wie möglich überflüssig zu machen.

## 5.4 Unser Mehrwert

Wir unterstützen Unternehmen dabei Veränderungsprozesse schmerzloser und kooperativer zu gestalten.

Wir erhöhen die Erfolgchancen und den Return on Invest einer Agilen Transformation.

Wir bringen eine Sicht von außen mit ein und fördern andere Sichtweisen und Perspektiven.

Neben unserem hohen Wissen bringen wir Erfahrungen und Erkenntnisse aus anderen Organisationen, geben diese weiter und unterstützen bei der praktischen Umsetzung.

Wir machen alle Stimmen und Sichten im Unternehmen sichtbar, damit bessere Entscheidungen getroffen werden können.

Wir schaffen einen sicheren Raum, in dem die MitarbeiterInnen eines Unternehmens ihre Potentiale entfalten können.

Wir agieren als Vorbild und Rolemodel und zeigen damit den Mehrwert von Agilität.

Durch unsere Expertise und vielfältige Kompetenzen bieten wir Hilfestellungen um bei konkreten Herausforderungen zu unterstützen.

Wir greifen auf ein weites Netzwerk zu und stellen es zum Nutzen des Unternehmens zur Verfügung.



## 5.4 Voraussetzungen für erfolgreiches Agiles Coaching

In unserer Diskussion haben wir stets die unterschiedlichen Ausprägungen des Agile Coaching wertschätzend als große Stärke und zu begrüßendes Farbspektrum wahrgenommen. Und wir haben einige wenige Aspekte identifiziert, welche wir als allgemeine Voraussetzungen für erfolgreiches Agile Coaching erachten, beziehungsweise auch solche, die wir kategorisch ausschließen:

- Für Agile Coaching benötigt es ein hohes Maß an praktischer Erfahrung in agilen Methoden und Praktiken und in der Arbeit mit Teams und KundInnen. Auch wenn dies nicht in konkreten Zahlen ausgedrückt werden und situations- und personenbedingt unterschiedlich sein kann, so wollen wir definieren, dass praktische Erfahrung eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Agile Coaching ist.
- Wie in Kapitel 3 dargestellt, glauben wir daran, dass Agile Coaching entweder Prozess- oder Fachberatung, oder auch eine Verbindung aus beidem sein kann. Aber in keinem Fall kann es "Keines von beidem" sein, im Sinne einer Abwertung der KundInnen oder der Anmaßung einer Arzt-Rolle, um die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz zu steigern, oder ein Verlassen des Business Kontextes durch die Arbeit auf einer tiefenpsychologischen Ebene.
- Agile Coaches brauchen zumindest ein theoretisches Grundverständnis davon, welche Formen der Beratung es gibt, und wie diese auf die BeraterInnen – KundInnen Beziehung wirken.

### Die Unterzeichner

Gregor Habinger, Thomas Spielhofer, Christiane Speck, Alina Driemel, Daniel Kromoser, Klaus Schantl, Oliver Perner, Orsolya Gyulai, Karin Bareck

## Anhang: Externe Quellen

[1] [www.whatisagilecoaching.org](http://www.whatisagilecoaching.org) (abgerufen am 11. Mai 2020)

[2] <https://www.scrumalliance.org/get-certified/ctc-certification> (abgerufen am 11. Mai 2020)

[3] <https://www.scrumalliance.org/get-certified/cec-certification> (abgerufen am 11. Mai 2020)

[4]

<https://www.icagile.com/Portals/0/LO%20PDFs/Agile%20Coaching%20Learning%20Outcomes.pdf> (abgerufen am 11. Mai 2020)

[5] Schein, Edgar, Helping: How to Offer, Give, and Receive Help, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2009

[6] Königswieser, Roswita/Exner, Alexander, Systemische Intervention. Architektur und Design für Berater und Veränderungsmanager, Klett-Cotta, Stuttgart, 2002