

**Obwohl personenzentriert:
Funktionen von Coaching für Organisationen**

Lehrforschungsbericht

Fakultät für Soziologie – Universität Bielefeld

Lehrforschung SS 07 – WS 07/08

Vorgelegt von:

Christian Gediga
christian@gediga.de

Stefan Schulz
Stefan.cf@amazeman.com

Zusammenfassung

In den letzten Jahrzehnten hat sich mit Coaching eine Beratungsform entwickelt, deren Nachfrage und besonders deren Angebot schnell rapide zunahm. Die Erklärungen für den Boom von Coaching greifen jedoch zu kurz, da sie zumeist auf kaum greifbare Phänomene wie "Globalisierung" abstellen und damit wenig erklärungskräftig sind. Hinzu kommt, dass es noch keine einheitliche Definition von Coaching gibt – die meisten Definitionsversuche der Praktikerliteratur widersprechen einander stark.

Dieser Beitrag soll durch eine soziologische, funktionale Analyse dazu beitragen den Boom des Coachings besser zu verstehen. Dazu wird zunächst eine tragfähige Definition benötigt. Es soll herausgestellt werden, dass die hohe Nachfrage nach Coaching nur auf Organisationsebene erklärt werden kann und Coaching nicht über eine gesellschaftliche Funktion verfügt. Auf diese Beobachtungen aufbauend wird eine Definition von Coaching entwickelt, die sich explizit auf Coaching in Organisationen beschränkt. Es folgen einige Fallbeispiele aus der Praxis, die exemplarisch aufzeigen sollen, wie sich Coaching in Organisationen darstellt. Daraufhin werden einige aus Theorie und Praxis generierte Thesen zur Erklärung des Coachingbooms vorgestellt: zum einen die manifesten Funktionen von Coaching für Organisationen, die darin bestehen, den "blinden Fleck" der Entscheidungsträger in Organisationen erkennbar zu machen, sowie die geheimen Spielregeln der Organisation zu erlernen. Zum anderen sollen die latenten Funktionen der Auslagerung von Problemlösungen, der Psychologisierung und Personalzurechnung von Problemen, des daraus sich ergebenden Strukturschutzes, sowie die Personalbelastung genannt werden. Es soll herausgestellt werden, dass diese latenten Funktionen den Boom von Coaching wesentlich antreiben.

Inhalt

1	Das Phänomen Coaching.....	4
1.1	Selbstbeschreibung von Coaching.....	5
1.2	Coaching als gesellschaftliches Phänomen?.....	7
1.3	Coaching und Organisationen.....	9
2	Herleitung einer Definition von Coaching	11
2.1	Diskussion: Pattern Variables	12
2.2	Coaching und andere Personalentwicklungsmaßnahmen.....	13
2.3	Eigenschaften von Coaching.....	15
2.4	Definition von Coaching	16
3	Praktische Fälle und Beobachtungen	16
3.1	Der Coach als „Individualisierer von Problemlagen“	16
3.2	Erlernte Hierarchie und Psychoanalyse	17
3.3	Der Supervisionsfall und das verdrängte Problem.....	19
3.4	Der Fall B. und die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings.....	20
3.5	Individuelle Methoden, institutioneller Nutzen.....	22
4	Manifeste Funktionen von Coaching für Organisationen.....	23
4.1	Coaching und der „blinde Fleck“	23
4.2	Latente Organisationsstrukturen sichtbar machen	24
5	Latente Funktionen von Coaching für Organisationen	25
5.1	Die Unterscheidung von Selbst- und Fremdzahlern	25
5.2	Auslagerung von Problemlösungen	26
5.3	Psychologisierung	27
5.4	Problemmzurechnung auf Personen.....	28
5.5	Strukturschutz	29
5.6	Personalbelastung.....	31
6	Fazit	32
	Literatur.....	34

1 Das Phänomen Coaching

Mit Coaching hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten eine Beratungsform entwickelt, die auf äußerst fruchtbaren Boden fiel. Die Praktikerliteratur weist auf diesen Trend hin (vgl. Buchinger/Götz, 2000). In den Organisationen selbst, insbesondere in Großorganisationen, ist das Thema Coaching längst präsent. Es hat sich zu einem etablierten Personalentwicklungsinstrument entwickelt. Dieser Text wird das Phänomen, dass es eine neue und boomende Beratungsform zu beobachten gibt, aufgreifen und auf seine Hintergründe hin untersuchen. In der Soziologie wurde dem Coaching bisher wenig Aufmerksamkeit zuteil.¹ Das hat unter anderem zur Folge, dass keine zufrieden stellende soziologische Beschreibung und Definition des Phänomens Coaching zur Verfügung steht.² Coaches selbst legen dem Coachingbegriff ihre eigenen Bestimmungen zu Grunde, die jedoch die Anforderungen an einen generalisierten Begriff nicht erfüllen. Die ersten Hinweise darauf werden deutlich, wenn Coaches ihren Gegenstand beschreiben. Die Breite des Begriffs „Coaching“ reicht dann von Gruppencoaching am Arbeitsplatz bis hin zu auf Selbstzahler zugeschnittene Coachingformen, in der der Arbeitsplatz kaum noch eine Rolle spielt, sondern mittels Psychoanalyse oder ähnlichen Therapieformen komplette Lebenszyklen im Mittelpunkt des Beratungsprozesses stehen.³ Ganz abgesehen davon, dass Coaching als Begriff seit langem im Sport verankert ist und es Coachingansätze gibt, die fernab jeglicher Berufspraxis dem Klienten beim Bewältigen unterschiedlichster professioneller Themen und Tätigkeiten bis hin zu alltäglichen Problemen helfen. Es ist auch für die Theorie bedeutend, welche Einschätzungen und Aussagen aus der Praxis gegeben werden, um das Phänomen des Coachings zu beschreiben. Es fällt jedoch auf, dass die Befragung von Coaches nicht ausreicht, Coaching zufrieden stellend zu umschreiben oder zu definieren. Antworten von Coaches laufen häufig auf Methodendarstellungen hinaus, die Funktionen und Folgen der eigenen Tätigkeit ausblenden oder in bloß idealisierter Form mitführen.

Der erste Schritt, den wir für notwendig halten, um Coaching zu beschreiben, ist eine kategorische Grenzziehung. Für diesen Text schränken wir den Coachingbegriff daher von vornherein ein. Wir konzentrieren uns auf das Coachingphänomen, welches sich im angelsächsischen Raum mit dem Begriff „Executive Coaching“ von „Life Coaching“ o.ä. unterscheidet (vgl. z.B. Kampa Kokesch, 2007). Gemeint ist Coaching, das den Vollzug der Tätigkeiten im Beruf des Klienten zum Thema hat. Zudem führen wir die Unterscheidung zwischen Fremdzahlern und Selbstzahlern mit. Unter Fremdzahlern verstehen wir diejenigen Klienten, deren Organisation, in der sie arbeiten, für die Kosten des Coachings aufkommt. Im Gegensatz dazu bezahlen Selbstzahler ihr Coaching selbst. Vor diesem Hintergrund werden wir die Coachingsituationen mit Fremdzahlern betrachten.

Coaching als Begriff zu definieren ist die erste Aufgabe dieses Textes. Nur eine sorgfältige Analyse dessen, was Coaching darstellt, kann zu der eigentlichen Aufgabe dieses Beitrags hinführen: auf Grundlage der ermittelten Definition auf Funktionen und Folgen von Coaching einzugehen, durch die sich das starke Interesse an Coaching ursächlich erklären lässt. Dazu wird über die Theorie hinausgehend auf praktische Fälle zurückgegriffen,

¹ Ausnahmen sind beispielsweise: Kühl (2006), Taffertshofer (2006).

² Coaching wird oftmals eher als „all das, wo ich einzeln und individuell mit dem Klienten zusammensitze und über bestimmte Themenstellung arbeite“ beschrieben.

³ Coaches, die wir interviewten, erwähnten auch, dass „die Debatte, wie man was nennt, selbst noch nicht abgeschlossen ist.“

die zum Teil aus Interviews mit Coaches, zum Teil aus der Literatur gewonnen werden konnten. An diesen soll sich exemplarisch zeigen, welche Wirkungen durch Coaching erreicht werden können, welches Organisationsbild ein solches Vorgehen fördert und welche Problemlösungsstrategien Coaches verfolgen. Das methodische Vorgehen orientiert sich an der soziologischen Systemtheorie. Die Systemtheorie legt eine funktionale Analyse nahe, die bei der Beschreibung eines Gegenstandes versucht, Differenzen aufzuzeigen (vgl. Luhmann, 1984, S.83). Mit dieser Methode steht nicht einfach ein Problem einer Problemlösung gegenüber - stattdessen werden alternative Problemlösungen (funktionale Äquivalente), gesucht bzw. erdacht um so zum Kern der beobachteten Problemlösung zu gelangen. Die spezifische Leistung einer funktionalen Analyse liegt nicht im Aufdecken von Kausalitäten, sondern vielmehr darin, verschiedenartige Kausalitäten und mögliche Kausalitäten zu vergleichen und so Erkenntnisgewinn zu schaffen. Bei einer funktionalen Analyse geht es um die "Ermittlung (im Allgemeinen) und Ausschaltung (im Konkreten) von funktionalen Äquivalenten (vgl. Luhmann 1984, S.85)".⁴ Mit dem Begriff der "Funktion", die ein bestimmtes Element für ein System besitzt, ist dabei der Beitrag, den es für den Erhalt des Systems leistet⁵ gemeint. In dieser Arbeit soll die funktionale Analyse eingesetzt werden, um Coaching in seiner Eigenart von möglichen funktionalen Äquivalenten abzugrenzen. Dazu soll zunächst auf der gesellschaftlichen Ebene nach spezifischen Funktionen von Coaching gesucht werden, um danach auf die Ebene der Organisation zu wechseln. Auf Grundlage dieser Ebene soll eine Definition des Gegenstands Coaching erfolgen. Daraufhin werden fünf Beobachtungen der Coachingpraxis präsentiert, die auf die nachfolgenden Thesen hinleiten sollen.

Danach sollen die entwickelten Thesen vorgestellt werden, die einerseits an der Definition, andererseits an Erkenntnissen aus Interviews (zum Beispiel 3.1 und 3.2) und Fällen der Praxis aus der Literatur (zum Beispiel 3.3 und 3.4) orientiert sind. Dazu wird auf drei selbst durchgeführte Interviews sowie auf fremde empirische Quellen zurückgegriffen. An dieser Stelle der Arbeit hilft uns die funktionale Analyse bei der Untersuchung insbesondere latenter Funktionen. Latente Funktionen stehen manifesten Funktionen gegenüber und meinen in diesem Kontext nicht etwa, dass diese Funktionen den Beteiligten nicht bewusst sind, sondern vielmehr, dass sie im System, in dem sie auftauchen, nicht kommunizierbar sind.⁶

1.1 Selbstbeschreibung von Coaching

Zu Beginn ist zu klären, welche Ansichten aus der Praxis zur Verfügung stehen, um das Phänomen des Coachings zu beschreiben. Zitat eines Coaches: „Es gibt viele, die dann sagen: Ich erlebe einen so großen Druck in meinem Unternehmen, auch nicht nur die Vorstellung, möglicherweise wird mein Arbeitsplatz eingespart, sondern auch, dass sie selbst einfach die Arbeitsbedingungen als so unangenehm empfinden, berufliche Verände-

⁴ Die funktionalen Äquivalente können dabei ganz unterschiedlicher Natur sein. So könnte man Krieg als funktionales Äquivalent zu Sport betrachten, solange man die Funktion von Sport in der körperlichen Ertüchtigung und im Messen mit anderen sieht.

⁵ Beziehungsweise, den es für den Erhalt der Geschlossenheit des Systems und damit der Sicherstellung der Reproduktion der Elemente aus sich selbst leistet

⁶ Ein Beispiel für eine latente und damit nicht ansprechbare Funktion wäre im sozialen Austausch die Erwartung von Dankbarkeit des Anderen bei einer Schenkung. Weder vom Schenker, noch vom Beschenkten ist ansprechbar, dass eine zurzeit noch unspezifische Gegenleistung erbracht werden soll. Diese wird trotzdem vom Schenker vermittelt über die Dankbarkeit des Beschenkten erwartet (siehe dazu: Blau, 1964).

rung wollen, und das ist häufig mit großem Druck oder auch schon in Anfängen mit psychosomatischen Problemen einhergehend, mit dem Gefühl, ich werde ungerecht behandelt, mit Mobbing, ja, oder eben so begleitenden Phänomenen.“ Auf Aussagen wie diese trifft man beim Befragen von Praktikern oder Konsultieren von Praktikerliteratur oftmals noch in verschärfter Form.

Wenn man sich die Coachingliteratur der letzten Jahre anschaut, werden zwei Dinge schnell deutlich: zunächst wird man bemerken, dass Coaching ganz offensichtlich boomt: ständig entstehen neue Texte, die sich mit dem Thema befassen (dazu: Taffertshofer, 2006b). Es stellt sich jedoch schnell heraus, dass diese Literatur hauptsächlich von Praktikern selbst geschrieben wurde. So kommen die meisten Arbeiten zum Thema aus den Disziplinen Psychologie und Pädagogik, die gleichzeitig zur Rekrutierung der allermeisten Coaches dienen. Auch Literatur aus diesen Bereichen sieht sich natürlich gezwungen, Gründe für den Boom des Coachings zu nennen. An erster Stelle finden sich hier individuelle Ursachen, die den Bedarf von Coaching begründen (vgl. Kampa Kokesch, 2007, S.5-6). Diese individuellen Gründe für Coaching können vor allem auf der Ebene von Selbstzahlern vermutet werden. Bezogen auf die Frage, weshalb Organisationen sich für Coaching entscheiden, wird meist auf recht universelle Ursachen rekurriert: die ständig zunehmende Komplexität der im Beruf zu bewältigenden Aufgaben würde dazu führen, dass die traditionellen, hierarchischen Koordinationsfähigkeiten nicht mehr ausreichend funktionieren. Deshalb wird von der Person ein hohes Maß an kommunikativer und organisatorischer Kompetenz erwartet, die das Coaching liefern könnte (vgl. Buchinger/Götz, 2000). Als weiterer Grund wird die sich schnell ändernde globale Marktwirtschaft genannt, die es nötig erscheinen lässt, sich ständig weiter zu entwickeln (vgl. Kampa Kokesch, 2001). Auch die Globalisierung als Ganzes (deren Einfluss als sehr diffuses Phänomen kaum negiert werden kann) wird häufig als Ursache für zunehmenden Beratungsbedarf genannt (z.B. Heß/Roth, 2001, S.25).

Der Beschreibung der Coaches folgend hat sich die Arbeitssituation in den letzten Jahren und Jahrzehnten drastisch verändert. Coaches zu Folge lässt sich Globalisierung, weltweite Konkurrenz um Arbeitsplätze, gestiegene Anforderungen, ein gesteigertes Leistungsprinzip und vieles weitere mehr als moderne Problemlage beobachten. Individuelle Lösungen für diese Veränderungen stehen demnach aus, sind jedoch aus Sicht der Coaches unbedingt von Nöten, da sich die Probleme immer weiter spezialisieren und differenzieren und gegen pauschale Lösungen immunisieren. Der heutige Arbeitnehmer sei ein „Arbeitskraftunternehmer“ (vgl. Pongratz 2004, S. 17-34) der unterschiedliche, neue Merkmale gegenüber dem traditionellen Arbeitnehmer aufweist: So wurde aus dem in der Industrie arbeitenden Befehls- und Lohnempfänger ein verantwortungsbelasteter, der Selbstorganisation unterworfen, und sich der Zukunft verpflichtender Vermarkter der eigenen Fähigkeiten, der wegen dieser Veränderungen einer eigenen, auf ihn individuell zugeschnittenen Betreuung bedarf, die auf die Gegenwart reagiert und auf die Zukunft vorbereitet. Coaching könne darauf angemessen reagieren und individuell helfen. Ein Coach sagt dazu: „Wenn es schlecht läuft, insgesamt wirtschaftlich, dann haben mehr Menschen Druck, sich selbst zu verändern.“ Coaches sehen sich als Partner dieser Veränderungen. Coaching fügt sich hier scheinbar auf gesellschaftlicher Ebene ein, indem auf gesellschaftsweite, strukturelle Ursachen wie sie weiter oben beispielhaft aufgezählt sind, individuell reagiert wird. Pädagogik und Psychologie übernehmen an dieser

Stelle gewissen Vorbildcharakter. Coaches bedienen sich nach eigener Aussage häufig Methoden und Zielsetzungen dieser Disziplinen.⁷

1.2 *Coaching als gesellschaftliches Phänomen?*

Um der Fragestellung, wie sich der Boom von Coaching erklären ließe, näher zu kommen, soll nun untersucht werden, ob sich eine gesellschaftliche Funktion für Coaching entdecken lässt. Diese Frage nach gesellschaftlichen Funktionen des personenzentrierten Beratungsansatzes wird gestellt, da Coaches, wie im vorhergehenden Punkt beschrieben, für ihre individuelle Beratungstätigkeit oft Probleme beschreiben, die sich, direkt oder indirekt, auf eine veränderte Gesamtsituation zurückführen lässt, deren Referenz auf die Gesellschaft weist.

Der Gesellschaftsbegriff leitet sich für unsere Studie aus der systemtheoretischen Perspektive ab, die, von Interaktion und Organisation unterschieden, mit Gesellschaft die allumfassende und alles inkludierende kommunikative Gesamtrelation beschreibt die damit alle Differenzierungen in sich birgt. Die primäre Form der Differenzierung ist funktional (vgl. Luhmann, 1984, S.555ff). Einzelne Funktionssysteme wie Wirtschaft, Politik, Recht, Erziehung und weitere übernehmen hierbei gesellschaftlich relevante Funktionen, indem sie sich für je eine Funktion spezialisieren und im Zuge dessen andere Funktionssysteme von dieser Funktion entlasten. Gesellschaftliche Funktionssysteme bilden somit untereinander Leistungsbeziehungen aus (vgl. Luhmann 2004, S. 78).

Die entscheidende Frage ist, ob sich auf dieser Ebene der Beobachtung eine Funktion für Coaching finden lässt, die, wenn sie unerfüllt bleibt, Auswirkungen auf das Gesellschaftsgefüge hat? Es stellt sich die Frage nach einem eigenen Funktionssystem, in denen Coaches ihre Tätigkeiten professionell anbieten. Professionell meint dabei unter anderem: gegenüber individuellen Klienten, unabhängig ihrer Herkunft; mit einem eigenen Methodenkatalog; auf Basis standardisierter Ausbildung und einigen Kriterien mehr.

In Beschreibungen wie dem des „Arbeitskraftunternehmers“ werden neue Probleme moderner Zeit aufgezählt. Es bleibt jedoch unerwähnt, dass es für eine Vielzahl der neuen Probleme⁸ bereits bewährte Lösungen gibt. Hier soll vor allem auf die Bereiche Pädagogik und Medizin verwiesen werden. Aus vielen soziologischen Perspektiven verfügen beide Themenfelder über gesellschaftliche Notwendigkeit. Systemtheoretisch lässt sich ihnen ein gesellschaftliches Funktionssystem (Erziehung, Gesundheit), professionelle Agenten (Lehrer, Professoren; Ärzte, Therapeuten) und gesellschaftliche Funktionen nachweisen.

Zu den Funktionen im Einzelnen: Das Zuweisen von Stellen, das Ermitteln von Vergleichen, um Personal zu beurteilen, oder das Vermitteln von Wissen werden von der Pädagogik als Leistung für die unterschiedlichen Sozialsysteme erfüllt (Luhmann 2004b, S. 29). Funktionen wie das Sicherstellen von geistiger Gesundheit, medizinischer Vorsorge, das Behandeln von geistigen Krankheiten sowie das Erforschen von möglichen Problemherden werden von der Psychologie und damit der Wissenschaft beziehungsweise dem Gesundheitssystem als

⁷ Zitat eines Coaches: „Aber grundsätzlich verschimmen auch da die Grenzen, weil die Instrumente die die Supervisoren einsetzen, die Coaches zum Teil einsetzen, die Therapeuten zum Teil einsetzen, sind sich schon sehr ähnlich. Kommen ohnehin alle aus irgendwelchen therapeutischen, psychologischen Schulen.“ Es wird jedoch auf das Problem hingewiesen, dass es Schwierigkeiten bereitet, Diagnosen und Einschätzungen des Klienten vorzunehmen, „wenn man selbst kein Therapeut ist.“

⁸ „neue Probleme“ meint zumeist, dass es sich um Probleme handelt, die vergleichsweise in ihrer Anzahl zugenommen haben und daher Aufmerksamkeit erregen.

Leistung für unterschiedlichste Sozialsysteme erfüllt. Zudem sind Verschränkungen zwischen beiden Funktionssystemen zu erkennen. Beispielsweise beschreibt die Psychologie mit „Diagnostik“ Beurteilungsverfahren, die nicht mehr primär zwischen Beurteilungen von Krankheiten und Beurteilungen von Fähigkeiten von Berufsbewerbern unterscheiden.

In unseren Studien ist aufgefallen, dass es von Seiten der Coaches als möglich erachtet wird, zu argumentieren, dass Coaching dann die Funktion einer notwendigen „mental Betreuung“ übernimmt, wenn kein Krankheitsbild vorliegt, das einer psychologisch-therapeutischen (medizinischen) Behandlung bedarf, jedoch dennoch Bedarf nach Betreuung besteht.⁹ Phänomene wie „Übergang coaching“ bei der das Aufeinandertreffen von Person und Stelle, also die individuelle Einbettung von Menschen in Organisationen, durch eine zweite, externe Person mit beobachtet wird, die gegebenenfalls interveniert, kann unter diesem Gesichtspunkt betrachtet werden. Dieses Argument scheint jedoch nicht besonders stabil zu sein. Wenn man Übergang coaching aus Perspektive der Praxis beobachtet und funktionale Äquivalente für das Übergang coaching sucht, stößt man auf eine Fülle von alternativen Möglichkeiten, die nahe legen, diese Situation nicht durch einen Coach betreuen zu lassen, sondern diese Übergangszeit durch andere Maßnahmen zu begleiten. Ein Coach ist teuer, kennt die Situation der Person-Stellen-Kollision als Organisationsexterner auch nicht besser als sein Klient und hat zudem innerhalb der Organisation, die die Stelle bereithält, nicht mehr Handlungsmöglichkeiten als sein Klient – weder formal noch informal. Man könnte untersuchen, ob organisationsinterne Möglichkeiten wie programmatisches Mentoring, das zur freien Verfügung stellen von Arbeitszeit oder ähnliche Maßnahmen nicht eher zielführend sind, als für das Einpassen von Personen in die Organisation externe Coaches zu beauftragen, die den Klienten, wie noch gezeigt wird, doch eher von der Organisationsstruktur entfernt betreuen, anstatt ihn in die Struktur einzupassen.¹⁰

Coaching kann in diesem theoretischen Rahmen als berufliche Tätigkeit begriffen werden, die sich auf Psychologie und Pädagogik stützt. Ein soziologischer Sicht ist ein eigenständiger, professioneller Hintergrund beim Coaching jedoch nicht vorhanden. Infolgedessen kann auch nicht auf eine gesellschaftliche Funktion geschlossen werden.¹¹

⁹ Coaches berichteten uns, dass sie ihre Methoden den „klassischen Therapeutischen Schulen“ entlehnen, jedoch darauf achten, dass bei ihren Klienten eine „gesunde Selbststeuerung“ vorhanden ist und jeder „für sein Handeln voll und ganz selbst Verantwortung übernehmen kann“.

¹⁰ An dieser Stelle muss auch auf die aus systemtheoretischer Sicht wichtige Unterscheidung von Formalität und Informalität im Organisationskontext hingewiesen werden. „Die Formalstruktur ist funktional-spezifisch auf die Erfüllung der offiziellen Organisationszwecke ausgerichtet, dient also primär der Anpassung des Systems an eine ausgesuchte Umwelt von Nichtmitgliedern. Die Mitgliederinteressen werden nicht in gleicher Weise durch die formale Organisation befriedigt, sondern nach ausreichender genereller Motivation sich selbst überlassen“. (Luhmann 1995, S. 284) Persönliche Beziehungen, die über die Rollenverteilung hinausgehen, orientieren sich an einer Informalität über die in Organisationen nicht in gleicher Weise wie über Formalerwartungen entschieden wird. Es handelt sich um Organisationskultur, eingelebte Erwartungen, Alltagserfahrungen. Die für den Arbeitsalltag wichtige informale Organisationsstruktur lernt man nur in Anwendung kennen. Sie steht ohne Vollzug nicht zur direkten Beobachtung zur Verfügung, da sie, im Gegensatz zur Formalstruktur, weder in Satzungen vorgegeben noch in Protokollen festgehalten wird. Auch Schilderungen sind bloße Beobachtungen 2. Ordnung, die nur beobachterabhängigen, einseitigen Einblick auf den Prozess einer Situation erlauben.

¹¹ Coaching kann an dieser Stelle auch als Phänomen beschrieben werden, das sich aus Pädagogik und Psychologie als Praktische Tätigkeit ausdifferenzierte.

Eine Funktion, die Coaching dennoch erbringen kann und damit zu einer interessanten Alternative werden lässt, ist der, als funktionales Äquivalent für psychotherapeutische Behandlung zu dienen. Den Nachteil der geringeren Kenntnisse der Methoden der Psychoanalyse gleicht es durch eine wesentlich positivere gesellschaftliche Akzeptanz der Behandlung für den Einzelnen wieder aus. Ein Interviewter: „(...) Da wirkt dann oft ein Mechanismus oder eine Hypothese von mir: „Bevor ich eben zum Therapeuten gehe, versuche ich es lieber noch mal mit einem Coach.““ Es ist jedoch nicht davon auszugehen, dass sich aufgrund dieses Ausweichverhaltens Einzelner der Boom des Coachings begründen lässt.

1.3 Coaching und Organisationen

Die Frage, weshalb Coaching stattfindet, lässt sich auf gesellschaftlicher Ebene nicht zufrieden stellend beantworten. Der Diskussion, ob Coaching gesellschaftliche Funktionen erfüllt, folgt die Beobachtung, das Coaching vor allem ein Phänomen innerhalb des Wirtschaftssystems ist. Die Leistungen durch Coaching werden damit nicht einem Funktionssystem gegenüber erbracht, sondern sind auf einer anderen Ebene angesiedelt. Wenn wir von Coaches, die vorwiegend Fremdzahler als Klienten haben, ausgehen, wird klar, dass nicht allein Verantwortung gegenüber den Klienten, sondern auch gegenüber der zahlenden Organisation besteht. Statt der funktional differenzierten Funktionssysteme, stehen dadurch die segmentär differenzierten Organisationen des Wirtschaftssystems, sprich Unternehmen, Firmen, Betriebe, Konzerne als Leistungsempfänger im Mittelpunkt des Coachings und damit auch im Mittelpunkt unseres Interesses. Lassen sich Funktionen von Coaching statt auf der Gesellschaftsebene auf der Ebene der Organisationsebene finden? Um zu einer Antwort zu kommen, soll zunächst das systemtheoretische Verständnis von Organisationen erläutert werden.

Bei Organisationen finden wir uns auf einer eigenartigen sozialen Ebene wieder. Aus systemtheoretischer Sicht unterscheiden sich Organisationen in vielerlei Hinsichten von Gesellschaft. Die wichtigsten, für unsere Frage notwendigen Aspekte sind: Organisationen können über ihre Ziele entscheiden und im Zuge dessen zielführende Programme entwickeln (vgl. Lange 2003, S. 228ff). Ein Programm ist in gewisser Weise ein Verhaltenskodex, der die Organisationsmitglieder darüber informiert was zielführendes, bzw. was falsches Verhalten im Sinne der Organisation ist. Im Verhalten entlang des Programms aktualisiert jedes Mitglied ständig auch seine Entscheidung darüber, ob die eigene Mitgliedschaft fortgesetzt werden soll oder nicht.¹²

Bei Organisationen haben wir es an dieser Stelle mit sozialen Systemen zu tun, die zielorientiert und immer unter Unsicherheit entscheiden. Dass Organisationen Ziele verfolgen können, heißt jedoch nicht, dass sie einen einzigen gültigen Handlungsplan entwerfen könnte. Stattdessen können sie jedoch den Möglichkeitsbereich, in dem zukünftig für sie relevante, interne Ereignisse, nämlich ihre eigenen Entscheidungen, eingrenzen. Nach Luhmann tun sie das mit Hilfe von Entscheidungsprämissen.¹³ Entscheidungsprämissen sind Entscheidungen, die entscheiden, wie mit zukünftigen Entscheidungen umzugehen ist. Sie reduzieren Komplexität, in dem sie für

¹² “Inklusion in Organisation ist durch eine formale Mitgliedschaftsregel konditioniert, die besagt, dass die Anerkennung von Erwartungen, die das Verhalten als Mitglied definieren, Bedingung für Mitgliedschaft ist, Nicht-Anerkennen dagegen mit weiterer Mitgliedschaft unvereinbar ist“ (Bommes/Tacke 2001, S. 69/70).

¹³ Siehe dazu ausführlich: Luhmann, Niklas 2000: Entscheidungsprämissen. In: Organisation und Entscheidung, Opladen WDV, S. 222-239.

zukünftige Entscheidungen künstlich Grenzen festlegen, innerhalb derer Alternativen zur Verfügung gestellt werden (Programm). Sie können festlegen, welche Stelle mit welcher Person besetzt wird (Personal). Es kann mittels Festlegung von Entscheidungsprämissen entschieden werden, welche Stelle mit welcher Stelle in Kontakt treten darf, von welcher Stelle an welche Stelle Rechenschaft abgelegt werden müssen und ähnliches (Kommunikationswege). Die Systemtheorie kennt damit drei analytisch unterschiedene Entscheidungsprämissen: Programm, Personal und Kommunikationswege - die allesamt Organisationsstrukturen konstituieren (dazu: Luhmann, 2000, S.222ff).

Ein Organisationsverständnis, wonach die Organisation der verlängerte Arm eines Chefs ist, der seine eigenen Pläne mit Hilfe von Personal umsetzt wird damit negiert. Das systemtheoretische Verständnis von Organisation legt im Übrigen nahe, dass es gänzlich personalunabhängige Fragestellungen bezüglich Organisationen und Organisationsentwicklung gibt. Zu erkennen sind diese unter anderem in der Diskussion über die optimale Ausgestaltung von Kommunikationswegen (vgl. z.B. Kühl, 1998), ob flache Hierarchien mit großen Führungsspannen und wenig Karrierechancen oder steile Hierarchien mit kleinen Führungsspannen und potentiell vielen Karrierestufen zu präferieren sind. Eine ähnliche Kontroverse herrscht über Programme, die entlang der Unterscheidung von Zweck- und Konditionalprogrammierung geführt wird (vgl. z.B. Rühl, 1969). Im einen Fall kann man es mit motivierten Mitgliedern zu tun haben, die ihre Freiheiten einsetzen, aber dadurch auch von der Organisation unkontrollierbar sind, im anderen Fall kann man es mit Personal zu tun haben, das sich an exakte Gebote des Organisationsprogramms hält, wodurch eventuell funktionale Kreativität unterdrückt wird.

Wenn wir nun nach Gründen suchen, weshalb es Coaching gibt und weshalb es in seiner Häufigkeit gesellschaftsweit zunimmt, beschränken wir unsere Beobachtung auf die Organisationsebene. Unsere erste Vermutung ist, dass es organisationsspezifische Ursachen sind, die für die Inanspruchnahme von Coaching sprechen. Nichtsdestotrotz suchen wir nach generalisierten, bzw. generalisierbaren Aussagen, weshalb man sich auf Organisationsebene für Coaching entscheidet. Es steht daher nicht eine spezifische Organisation im Mittelpunkt, sondern der Systemtyp Organisation. Auf dieser Basis wiederholen wir unsere Fragen: Welche Funktionen erfüllt Coaching? Und: Welche Leistungsbeziehungen sind beim Coaching zu beobachten?

Wir beginnen wieder bei der Selbstbeschreibung von Coaches, wie sie uns in den Interviews und der Literatur zur Verfügung steht. Auf die Frage, weshalb sich Organisationen für ein Coaching ihrer Mitglieder entscheiden, hörten wir in den Interviews häufig, dass Organisationen Entwicklungspotential in ihren Mitgliedern erkennen, dass Problem- und Konfliktlösungsstrategien gesucht werden, wobei Coaching ein Angebot darstellt, das diese Anforderungen inhaltlich befriedigen kann oder dass mit Coaching eine Möglichkeit geboten wird, individuellen Betreuungsbedarf zu decken. Coaches sehen bei vielen Unternehmen „Nachholbedarf“ was Personalbetreuung und -behandlung betrifft. Das weist auch darauf hin, dass es aktuell ein höheres Angebot für Coaching als Nachfrage aus den Unternehmen gibt. Viele Unternehmen seien über die Möglichkeiten von Coaching noch nicht informiert.¹⁴

¹⁴ Ein Interviewter: „Das andere ist, dass viele mittelständische Unternehmen (...) in unserer schönen Region das noch nicht so in dem Maße für sich entdeckt haben.“ Weiterhin sagte er, dass gerade in kleineren Familienunternehmen das Thema Coaching Tabu sei.

2 Herleitung einer Definition von Coaching

Das Ziel, Ursachen für den Boom des Coachings zu finden, verlangt an dieser Stelle nach einer Definition von Coaching, die sich auf die Ebene der Organisation stützt. Diese Definition soll deutlich machen, dass Coaching spezifische Funktionen für Organisationen erfüllen kann. Um eine soziologische Definition von Coaching zu finden, die auf der Organisationsebene angesiedelt ist, unterscheiden wir die Struktur einer Coachingmaßnahme von denen anderer Bildungs- und Beratungsmöglichkeiten, wie sie Organisationen bzw. Mitgliedern von Organisationen zur Verfügung steht. Methodisch unterstützt uns, neben der Darstellung empirischer Befunde und der Systemtheorie auch ein theoretischer Bezug auf die „Pattern Variables“, die von Talcott Parsons entwickelt wurden.¹⁵ Wir benutzen sie als methodisches Instrumentarium der strukturfunktionalen Analyse, die uns beim Finden einer Definition durch Abgrenzungen unterstützt.

Die für unsere Definition von Coaching relevanten Unterscheidungen der Pattern Variables sollen im Folgenden kurz eingeführt werden. Die Entscheidungen, die ein Akteur zu treffen hat um eine Situation zu definieren, sind nach Parsons: Affektivität - affektive Neutralität: Der Akteur muss entscheiden, ob die Objekte einer Situation der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung dienen sollen, oder ob sie als Etappen der Bedürfnisbefriedigung zu handhaben sind. Diffusität - Spezifität: Der Akteur muss entscheiden, inwieweit andere Beteiligte Akteure einer Situation als ganze Menschen zur Geltung kommen werden, oder ob eine spezifische Beziehung gewählt wird. Partikularismus - Universalismus: Ein Akteur muss entscheiden, ob ein anderer Akteur als Exemplar einer speziellen Rolle und damit austauschbar oder als einzigartig angesehen wird (vgl. Parsons, 2001).

Parsons nennt zwei weitere Entscheidungen, die notwendig sind um die Orientierungsmodi in eine Reihenfolge zu bringen um dadurch als Akteur eine Situation einschätzen zu können. Für das Vorhaben Parsons ist jede der Entscheidungen notwendig.¹⁶ Da wir die Pattern Variables jedoch nur als Instrumentarium gebrauchen und

¹⁵ Parsons leitet die Pattern Variables aus einer langen theoretischen Diskussion her, der auf der Frage beruht, wie soziale Ordnung möglich ist. Die vorletzte Etappe dieses Wegs behandelt als Leitfrage das Problem: "Wie orientiert sich der Akteur in einer gegebenen Situation, oder anders formuliert, auf welche Weise gewinnt er aus den objektiven Gegebenheiten, wie sie ein Beobachter registrieren kann, eine subjektive Definition der Situation, die sein Handeln leitet und die ihn in die Lage versetzt, zwischen unterschiedlichen möglichen Zielen und Handlungsverläufen zu wählen?" (Schneider 2002, S. 119) Es geht hierbei um Orientierungsleistungen des Akteurs in einer Situation die der eigentlichen Handlung vorausgeht. Im Groben muss eine Situation nach Parsons kognitiv definiert, die Elemente der Situation entsprechend der eigenen Bedürfnisbefriedigung bewertet und diese Einzelbewertungen in eine Reihenfolge gebracht werden. Dieser Prozess gliedert sich zusammengefasst in drei analytisch zu trennende Etappen: Erkennen (Kognition), Bewerten (Kathexis) und Evaluieren (Evaluation). Bewertung bezieht sich an dieser Stelle auf die Einschätzung der Zuträglichkeit der Elemente in Bezug auf die Bedürfnisbefriedigung während Evaluierung eine Bewertung der Elemente untereinander ist, die in einer Reihenfolge mündet. Die Wertigkeit der drei Orientierungsmodi ist nicht vorentschieden, sondern muss innerhalb der jeweiligen Situation vom Akteur festgelegt werden. Die Konsequenzen, die der Bevorzugung eines Orientierungsmodus folgen, beschreibt Schneider anhand von Handlungstypen. (Schneider 2002) Wenn die Kognition, das Erkennen der Situationselemente, im Vordergrund steht ist eine intellektuelle, instrumentelle Tätigkeit zu beobachten. Wenn Kathexis im Mittelpunkt steht, die Situationselemente vor allem nach dem Gesichtspunkt der Bedürfnisbefriedigung des Akteurs zentral ist, kommt es zu expressiven Handlungen und im letzten Fall, bei besonderer Aufmerksamkeit der Evaluation, dem Vergleich der Elemente einer Situation, kommt es zu moralischem Handeln. Wie angesprochen ist es die Aufgabe des Akteurs, die Orientierungsmodi je nach Situation in eine Reihenfolge zu bringen. Parsons schlussfolgert, dass ein Akteur eine Reihe von Entscheidungen treffen muss, die letztendlich die Ordnung der Orientierungsmodi ergeben. Diese Entscheidungen münden in den Pattern Variables, den fünf Orientierungsalternativen.

¹⁶ Parsons tilgte später selbst eine der Entscheidungsalternativen (Selbst- Kollektivorientierung) aus der theoretischen Analyse. Siehe: Schluchter, Wolfgang 2007, S. 90. Wir übergehen hier zudem die Entscheidung: Zuschreibung – Leistung. Im Sinne unserer Fragestellung wird es nicht notwendig sein, die Erwartungen von Coach und Klient in dieser Hinsicht zu unterscheiden.

die Notwendigkeit der Beachtung aller Pattern Variables nicht erkennen, belassen wir es bei den drei vorgestellten und werden sie inhaltlich mit Bezug auf das Thema Coaching diskutieren.

2.1 Diskussion: Pattern Variables

Coaching ist ein Prozess, der Affektivität fördert. Methodische Vorgehensweisen wie die „komplementäre Beziehungsgestaltung“¹⁷ und ähnliches deuten darauf hin, dass im Coaching, wenn auch vielleicht nur instrumentell, aus Sicht des Klienten von Seiten des Coaches affektiv gehandelt wird. Zudem weist die Asymmetrie zwischen Klient, der als Leistungsempfänger auftritt und dem Coach, der für seine Anwesenheit und Tätigkeit bezahlt wird, darauf hin, dass ein Klient die Möglichkeit hat, affektiv zu handeln, ohne dass dadurch grundsätzlich der kommunikative Anschluss des Coaches verweigert wird. Auch mit dem Selbstverständnis des Coaches ist es vereinbar, dass ein Klient eine Themenhoheit innerhalb des Coachingprozesses hat. Der Coach versteht sich dagegen als Partner der für Reflektionen zur Verfügung steht, jedoch nicht vorrangig und ständig interveniert.¹⁸

In diesen Punkten unterscheidet sich das Coaching von Schulungen, Trainings und Seminaren. In diesen Beratungs- und Bildungsformen steht jeweils das Thema im Mittelpunkt.¹⁹ Der Trainer, Seminarleiter oder Schulungsleiter versteht sich als Wissenstransporteur, der als Vermittler von Wissen auftritt und nur in Bezug auf das Thema der Veranstaltung oder für kurzzeitige Ausflüge in organisatorische Themen die Veranstaltung betreffend für Nachfragen zur Verfügung steht. Affektive Neutralität ist in diesen Situationen von beiden Seiten gefordert.

Ein Coachingprozess ist, zumindest einseitig aus Klientenperspektive, *diffus* angelegt. Themen die vom Klienten aufgeworfen werden, müssen erst einmal zum Thema des Coachings werden. Das direkte Ablehnen von Themen muss begründet werden, sofern es nicht ignoriert werden kann. Hierbei gilt es jedoch die Asymmetrie zwischen Coach und Klient zu beachten. Ein Coachingprozess ist keine Intimbeziehung, in der gleiches Recht bzw. Unrecht für beide gilt. Ein Coach geht als Coach in den Coachingprozess. Er muss das Einbringen eigener Themen rechtfertigen und muss jegliches eigenes Vorgehen jeweils methodisch begründen (können). In Schulungen, Seminaren, Trainings gibt es diese rollenabhängige Unterscheidung zwischen diffus und spezifisch nicht. Der Klient einer Schulungsmaßnahme, eines Trainings oder eines Seminars ist ein Klient eben dieser Maßnahme. Die Struktur der Situation dieser Maßnahme ist so angelegt, dass er aus seiner spezifischen Klientenrolle, die vorrangig eine Wissensempfängerrolle ist, nicht ausbrechen kann. Tut er es doch, ist er angehalten, oder wird schnell aufgefordert werden, seine Erwartungen, die er der Missachtung der Situationsstruktur zu Grunde legt, zu erläutern und sich dafür zu rechtfertigen. Für den Maßnahmenleiter gilt gleiches.

¹⁷ „Die Komplementäre Beziehungsgestaltung beruht darauf, nicht auf der gleichen Ebene zu kommunizieren. Anstatt auf die vom Patienten geforderte Ebene einzugehen, orientieren sich die Therapeuten darauf, welche Pläne und Ziele mit dem problematischen Verhalten verbunden sind und „unterlaufen“ auf diese Weise die Beziehungsfalle des Patienten.“ Quelle: Rössler, Wulf 2004, S. 89.

¹⁸ Siehe nur Zitate dieser Kategorie: „Wenn der Mitarbeiter an sich keine Bereitschaft sieht, an sich Veränderungen vorzunehmen, an so was zu arbeiten, dann macht das für mich überhaupt keinen Sinn, ihn darauf hin zu trimmen.“ Es wird ein fundamentaler Unterschied zu allen anderen Bildungsmöglichkeiten in Organisationen beschrieben.

¹⁹ Man erkennt das in der Praxis auch daran, dass Schulungen, Seminare oder Trainings immer über ihr Thema differenziert und identifiziert werden. Coaching dagegen läuft auch im Einzelfall nur unter „Coaching“.

Einen weiteren großen Unterschied gibt es bei der Situationsdefinition entlang *partikularistischer* Gesichtspunkte. Coach und Klient werden einander persönlich zugeteilt. Häufig laufen generelle Vermittlungstätigkeiten, die Coaches Klienten finden lassen, beziehungsweise umgekehrt über die Personalabteilung der jeweiligen Organisation.²⁰ Die Aufgabe der Personalentwicklungsabteilung kann es unter anderem sein, eine Vorauswahl über Coaches zu treffen welche dann als Pool zur Verfügung der Mitglieder stehen.²¹ Das spezifische Contracting folgt dann jedoch zwischen Coach und Klient. Selten wird die direkte Zuordnung von Klient und Coach allein von Dritten durchgeführt.²² Hieran erkennt man schon eine Eigenart des Coachings. Ein Coach ist innerhalb eines Coachingprozesses immer der Coach eines bestimmten Klienten. Ein Klient ist innerhalb des Coachingprozesses immer der Klient eines bestimmten Coaches. Coaching ist eine hochpersönliche Angelegenheit, sowohl für den Coach, als auch für den Klienten. Dieser Aspekt entlastet vor allem das Programm und die Themen des Coachings. Alles lässt sich in der Interaktion noch aushandeln und verändern. Dem wird von vornherein Rechnung getragen: ein Coach lässt sich im ersten Gespräch nicht auf seine Vorgehensweise festlegen.²³

Diese Themen- und Strukturfreiheit kann man sich bei Schulungen, Seminaren oder Trainings nicht erlauben. Die wichtigste Entscheidung, die auch darüber urteilt, ob es eine Bildungs- und Beratungsmaßnahme geben wird oder nicht, ist die nach den Inhalten und Themen. Wenn eine inhaltliche Notwendigkeit festgestellt wurde, übersteht es eine Schulung auch, wenn zum dritten von sieben Terminen ein Vertretungslehrer kommt, der die Inhalte vermittelt. Auch kann es strukturell vorgesehen sein, dass die Person die die Maßnahme leitet je nach Thema wechselt. Für Coaching ist das grundsätzlich undenkbar.

2.2 Coaching und andere Personalentwicklungsmaßnahmen

Durch empirische Untersuchungen lassen sich weitere grundlegende Unterschiede zwischen Coaching und anderen Personalentwicklungsmaßnahmen finden. So ist Coaching im Gegensatz zu Trainings, Seminaren und Schulungen ein zeitlich befristeter, aber nicht kurzfristiger Prozess. Coaching wird häufig in Sitzungen pro Woche aufgeteilt. Es erschöpft sich also nicht in einer Sitzung sondern hat ein variables Ende, das jedoch zu Beginn besprochen wird. Entweder wird der Coachingprozess direkt zeitlich fixiert oder das Ende wird als prozessabhängig beschrieben, wodurch es möglich ist, die Fixierung eines Enddatums in die Zeit nach dem Beginn des

²⁰ Zitat eines Coaches: "Da, wo ich's kenne, ist es so, dass es grundsätzlich in den Händen der PE oder (der) Personalabteilung ist, das ist ja oftmals Legitimation: die haben das in ihren Händen da, werden dazu beauftragt und haben dann sozusagen auch die Macht über dieses Instrument."

²¹ Zitat "Das heißt, die (Organisationen Anm. d. A.) wollen gern einzelne Coaches näher kennen lernen, um dann von Fall zu Fall entscheiden zu können, zu welchem Thema, zu welchem Klienten passt möglicherweise dieser Coach."

²² Ein anderes System, von dem berichtet wurde, funktioniert über Wertmarken: diese bekommen die Klienten von der zahlenden Organisation und reichen sie an ihren Coach weiter. Die Coaches können die erhaltenen Wertmarken anschließend in der Organisation gegen Geld eintauschen. Die Idee hinter diesem Konzept ist, die individuelle Coach-Klienten-Beziehung zu verschleiern

²³ Ein interviewter Coach berichtete, er habe keine spezifische Methode, das Vorgehen sei vielmehr so, dass er sich am Anfang die Frage stellt: „Was ist der mögliche Weg? So, und das mach ich so, dass ich mich mit dem Menschen erstmal unterhalte. Ich lerne den kennen, ich schaue mir die Mitarbeiter an, versuche aufzunehmen, was ist die Stimmungslage, die Situation in dieser Abteilung.“ Hier wird einerseits die stark individuelle Vorgehensweise deutlich, andererseits auch, dass über das Vorgehen erst im Prozess entschieden wird.

Coachingprozesses zu verschieben. Dennoch kann ein Coaching auch nicht auf eine unendliche Zeitspanne angelegt sein.²⁴

Aus den gegebenen Analysen lässt sich ebenfalls eine starke Ergebnisorientierung bei Prozessoffenheit ableiten. Ein Coaching kann meist nicht in Prozessetappen eingeteilt werden, da die Probleme, die im Coaching thematisiert und im Sinne der Organisation gelöst werden sollen, zu Beginn nicht feststehen müssen. Der Bedarf eines Coachings hängt nicht zwangsläufig mit dem Auffinden spezifischer Probleme oder Lösungswege zusammen. Es ist durchaus möglich, dass allein auf Grund von relativ unspezifischem „Bedarf“ ein Coachingprozess gestartet wird, der dann unter anderem das Aufspüren von Problembereichen und Konfliktzonen zur Aufgabe bekommt. Es gehört dann zum Auftrag des Coaches und zur Aufgabe des Klienten, dieser Anforderung innerhalb des Coachings nachzugehen. Seminare, Schulungen und Trainings sind unter dieser Bedingung nicht denkbar.

Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist der Kostenaspekt. Coaching ist für den Coach und für den Klienten sehr teuer. Das liegt im Besonderen daran, dass in eine Coachingmaßnahme nur zwei Personen einbezogen sind. Coaches berichten, dass sie unter anderem auch deswegen neben der Coachingtätigkeit als Trainer und Moderatoren arbeiten, weil sie vom Coaching allein nicht leben können. Während bei Trainings- und Schulungsmaßnahmen die Stundensätze pro Klient zwar niedriger sind, kann ein Trainer mehrere Kunden gleichzeitig bedienen und abrechnen. Das Klient/Coach Verhältnis ist dagegen immer eine Zweierbeziehung²⁵, wodurch ein wesentlich höherer Pro-Kopf-Betrag für die Organisation entsteht. Auch für den Coach ist es wahrscheinlich weniger attraktiv, da er immer nur einen Klienten gleichzeitig bedienen und abrechnen kann.

Die letzte große Unterscheidung zwischen Coaching und alternativen Bildungsmaßnahmen ist, dass Coaching organisationsextern stattfindet. Das trifft zumeist räumlich, sozial jedoch immer zu. Während bei Schulungsmaßnahmen, die gruppenweise veranstaltet werden, allein durch die Anwesenheit der Mitglieder der Organisation jede Menge organisationsinterne Themen, Erwartungsstrukturen und Organisationsgeschichte mit in den Tagungsort gebracht wird, findet Coaching, da nur eine Person aus der Organisation auf einen organisationsexternen Coach trifft, auch thematisch und strukturell außerhalb der Organisation statt. Was mit dem Coach besprochen wird, findet niemals den Weg zurück in die Organisation, es sei denn der Klient entscheidet sich, selbst der Informant zu sein. Dadurch ist es möglich, mit dem Coach Themen zu besprechen, die zwar Themen der Organisation sind, die jedoch innerhalb des Coachingprozesses auf anderen strukturellen Grundlagen besprochen werden, wodurch zum Beispiel die organisationsinterne Differenz zwischen Formalität und Informalität nicht gilt. Themen können von einer Struktur in eine andere übertragen werden. Für Ziele und davon abhängige Aspekte der Situation trifft das jedoch nicht zu. Sie lassen sich nur als Themen wieder einführen. Organisationsbezogene Zielsetzungen, die innerhalb einer Organisation, besonders für einzelne Mitglieder niemals zur Disposition stehen, die strukturbedingend wirken und dadurch Prozesse steuern, beziehungsweise beeinflussen, sind in ande-

²⁴ Zitat eines Coaches: Das Coaching „dauert so lange, wie der Klient mich braucht. Wobei Coaching von der Zielstellung her begrenzt ist, das heißt, wir nehmen ja nicht so ein Thema, wo man dann Jahre miteinander arbeiten muss, um ein Ziel zu erreichen.“

²⁵ Es gibt auch den Spezialfall des Teamcoachings, den wir hier außen vor lassen. In dieser Art von Coaching werden mehrere Personen gleichzeitig gecoacht. Da wir die spezifischen Eigenarten des klassischen Coachings in dieser Abwandlung jedoch nicht mehr erkennen können, betrachten wir das Teamcoaching nicht weiter.

ren Strukturen (Freundschaft, Stammtisch, Coaching) bloßes Thema²⁶, das durchaus angesprochen, infrage gestellt und kritisch beobachtet werden kann, ohne dass dabei die Organisation in Mitleidenschaft gezogen wird.

2.3 Eigenschaften von Coaching

Coaching selbst kann daher auf direktem Wege kein Problem der Organisation lösen, keine Erwartung der Organisation erfüllen und keine programmatischen Regeln der Organisation verletzen. Coaching bietet den Themen der Organisation ein eigenes Interaktionssystem und mit ihm eine eigene Struktur. Die formalen Grenzen der Organisation gelten innerhalb des Coachings nicht. Organisationsspezifische Tabus sind außer Kraft gesetzt.²⁷

Coaching kann Themen der Organisation übernehmen und innerhalb der eigenen Interaktionsstruktur behandeln. Dadurch kann es Themen der Organisation oder die Organisation selbst zum eigenen Thema machen. Auch diese Themen, die innerhalb der Organisation schwer oder nicht formalisierbar, und dadurch in geregelter Interaktion innerhalb der Organisation nicht thematisierbar sind, können so aufgegriffen werden. Coaching kann daher als Exil für Themen begriffen werden, das mittels der eigenen Struktur die Leistungsrolle einer Beratung und Reflexion übernimmt. Coaching steht so den Organisationsmitgliedern als Beratungsexil zur Verfügung, dass sich vor keinem Thema verschließt.²⁸

Die praktische Schwäche dieser theoretischen Konstruktion ist jedoch, dass es keine Kausalbeziehungen zwischen Coachinginteraktion und Organisation gibt, obwohl sich beide Kommunikationsformen inhaltlich ähnlich sind. Sie gehen keine Symbiose ein. Coaching heftet sich eher zusätzlich als Interaktion an die Organisation. Die Coachinginteraktion bekommt thematische Inhalte, strukturkonstituierende Ziele, diffuse Aufgaben und spezifische Aufträge von der Organisation. Der Coachingprozess wird auf Grund organisationsinterner Entscheidungen begonnen, er bekommt es jedoch nicht mit der Organisation selbst zu tun, sondern nur mit von der Organisationsstruktur losgelösten Problemen (als Themen), die er daraufhin in einer von der Organisation losgelösten Interaktion behandelt. Dem Selbstverständnis von Coaches nach gibt es nur zwei temporäre Punkte, in denen Coachinginteraktion und Organisation in strukturellem Kontakt stehen. Wie dargestellt bestehen diese bei der Zuordnung von Organisationsmitglied und Coach und am Ende des Prozesses bei der Darstellung der Ergebnisse. Während des Coachingprozesses lehnen die meisten Coaches jegliche Einmischung, auch einseitiges Nachfragen von Seiten der Organisation strikt ab.²⁹ Ergebnisse werden, sofern die Organisation es wünscht, gemeinsam mit dem Klienten dargestellt. Ein Coach berichtete, dass in 50 Prozent der Fälle der Wunsch der Organisation nach Unterrichtung der Coachingergebnisse nicht besteht.

²⁶ Das sich als solches, den Interaktionseigenen Gesetzmäßigkeiten *dieser* Interaktion unterordnen muss. Siehe dazu ausführlich: Kieserling, Andre 1999, S. 179 – 210.

²⁷ Siehe dazu den Begriff „Thematisierungsschwelle“ in: Kieserling 1999, S. 205

²⁸ Zitat eines Coaches: „Das, was man am Anfang als Anliegen, als Thema, als Problem genannt bekommt, sei es vom Klienten oder vom Unternehmen, ist in 30% oder 40% der Fälle auch das, was hinterher bearbeitet wird.“

²⁹ Dazu berichtet ein Coach: „Da sollten wir uns nicht in den Prozess rein funken lassen. Andererseits, wenn der Auftraggeber ist und hat da bestimmte Wünsche, stellen wir erstmal fest, der adressiert die Wünsche an seinen Mitarbeiter an mich, was ja erstmal nicht so glücklich ist und dann gibt es die Möglichkeit, das wir uns noch mal zu dritt zusammensetzen. Und das dann auch offen machen und gemeinsam darüber verhandeln, ob da von Seiten des Unternehmens ein starker Wunsch besteht, ein weiteres Ziel zu verfolgen und uns gemeinsam überlegen ob das in Einklang zu bringen ist, mit dem was wir sowieso schon machen oder ist das ein anderer Prozess oder was bedeutet das für uns? Da lege ich aber Wert drauf, dass das auf eine klare und strukturierte Weise dann erfolgt.“

2.4 Definition von Coaching

All die Punkte lassen sich letztlich in einer Definition zusammenfassen: Coaching ist eine Interaktionsform, die unter der Bedingung von Anwesenheit unter vier Augen stattfindet. Maßgeblich ist die Bedingung der Vertraulichkeit, Mittelfristigkeit und der Ergebnisorientierung bei Prozessoffenheit. Coaching findet in einem organisationsexternen, für den Klienten neutralen Rahmen statt. Coaching ist im Vergleich zu anderen Bildungs- und Beratungsmaßnahmen auf Organisationsebene sowohl für den Klienten als auch für den Coach sehr teuer. Die weiter unten vorgestellten Thesen werden sich auf diese Definition stützen.

3 Praktische Fälle und Beobachtungen

Nachdem Coaching nun in seinen Eigenschaften definiert wurde, soll untersucht werden, wie sich diese Beratungsmaßnahme in der praktischen Tätigkeit zeigt.

Im Folgenden sollen deshalb praktische Coaching-Fälle sowie ein dem Coaching nahe stehender Fall der Supervisionspraxis dargestellt werden. Die ersten beiden Fälle wurden aus den durchgeführten Interviews gewonnen, die letzten beiden entstammen der Literatur. Dazu kommt zuletzt eine Beobachtung der Werbepaxis von Coaches. Diese Fälle sollen unter anderem zeigen, wie sich Coaching in der Praxis darstellt, welche Organisationsbilder Coaches aufbauen, welche Problemlösungsstrategien Coaches ihren Klienten beziehungsweise der zahlenden Organisation bieten. In der Vorstellung der entwickelten Thesen wird auf die einzelnen Fälle zurückzukommen sein.

3.1 Der Coach als „Individualisierer von Problemlagen“

In einem unserer Interviews berichtete uns ein Coach von seinem Werdegang. Dieser begann innerhalb eines weltweit agierenden Technologiekonzerns als Servicetechniker. Im Zuge einer Firmenfusion gab es in diesem Unternehmen das Bestreben, den notwendigen „culture change“ durch die eigenen Mitarbeiter durchführen zu lassen. Es wurde eine Abteilung geschaffen, die firmenweit mit der Änderung von Strukturen beauftragt wurde. Er wurde in dieses neue Team gewählt.

Die „culture“ die das „culture change“-Programm als Gegenstand hatte, wurde durch den Vorstand vorgegeben. Die Aufgabe bestand darin, Strategien der Umsetzung zu erarbeiten und durchzuführen. Der Gegenstand der täglichen Arbeit waren für den Interviewten nun die Mitarbeiter dieses Unternehmens. Die Probleme waren folglich andere:

„Weils ne wirklich konstruktive Art war, aus der aktuellen Situation heraus zu gucken, welche Themen sind zu verbessern und wo müssen wir hinschauen? So, und für mich war eben Kommunikation schon immer ein ganz wichtiges Thema, für mich war wichtig, mit Menschen zu arbeiten, und zu schauen, wie man solche Prozesse im Inneren optimieren kann. So, und da gibt's eben ganz unterschiedliche Situationen in solchen Abteilungen. Da gibt's so Menschen, die dealen am liebsten mit dem Betriebsrat und reden gar nicht mit ihrer Führungskraft und dealen nur übern Betriebsrat und setzen ihre Dinge über merkwürdige Vorgehensweisen durch. Und es gibt Führungskräfte, die reden nicht mit ihren Mitarbeitern. So gibt es

eben unterschiedlichste Facetten und das war eben die Aussage, die mir ganz wichtig war, es gibt eben nicht den Standard. Sobald man mit Menschen arbeitet, gibt es keinen Standard mehr. Das ist so. Man kann aber auch nicht hergehen und sagen: „Ich führe jetzt ein Kommunikationsforum nach den und den und den Regeln aus und das passt auf alle.“ Passt eben nicht auf alle. Und das war auch das, was wir dann über die Zeit gelernt haben, wo wir mehr Individualität reingebracht haben.“

Die Gruppe, die den „culture change“ zu organisieren hatte, erkannte, dass es keine generalisierten Lösungen für Probleme der Organisation gibt, wenn Mitglieder der Organisation involviert sind. „Sobald man mit Menschen arbeitet, gibt es keinen Standard mehr“: greift man diesen Grundsatz als Maxime heraus, wird klar, dass Probleme vor allem individuell und psychologisch gelöst werden müssen. Der Interviewpartner berichtete nun, dass er an dieser Stelle „unglaublich viele Seminare und Ausbildungen in diese Richtung“ (des Coachings) gemacht habe.

Aus medizinischen Gründen schied er aus dem Unternehmen aus, behielt die berufliche Fachrichtung aber bei. Heute arbeitet er als freiberuflicher Coach.

In diesem Fall handelte es sich um eine Veränderung der Organisation, mit dem Problem, dass es eine verordnete Änderung war, die die Mitglieder als neue Struktur lernen mussten. Als Lösung kristallisierte sich ein personenzentrierter Ansatz heraus, der individuell umgesetzt werden konnte. Unser Interviewpartner erzählte von groß angelegten Veranstaltungen, die einen „Spirit“ der Veränderung unter den Mitgliedern verbreiten sollte. Bei diesen Veranstaltungen stand offenbar im Vordergrund, dass die Mitarbeiter die neue Formalstruktur kennen lernten. Die eigentliche Herausforderung aber war, die neue Struktur als Tagesgeschäft zu etablieren und die alten Strukturen zu ersetzen. Die bloße Verordnung neuer Strukturen reichte nicht aus.

Der Ansatz war, an den Knotenpunkten der Kommunikationswege, den Mitgliedern entlang der hierarchischen Verknüpfungen anzusetzen. Dadurch wurde das „culture change-Programm“ der Organisation zu einem Problem der Mitglieder mit Führungskompetenz an denen nun individuell angesetzt werden konnte. Die Hilfsmittel waren die Methoden des Coachings, die sich in diesem speziellen Fall ein ehemaliger Servicetechniker aneignete.

Zumindest im Falle unseres Interviewpartners ist aus diesem Prozess ein praktizierender Coach hervorgegangen, der für diese Art von Problemen zur Verfügung steht.

Dieser Fall zeigt exemplarisch, wie sich Coaching als Mittel der Wahl in einer Organisation durchsetzen kann und wie damit Problemlösungsansätze individualisiert und personalisiert werden. Noch heute bekommt der Interviewpartner Coachingaufträge aus seinem alten Unternehmen.

3.2 Erlernte Hierarchie und Psychoanalyse

Ein interviewter Coach berichtete von einem Fall, in dem er ein Coaching mit einer Führungskraft durchführte. Offenbar waren seine Untergebenen nicht mit seiner Führungsweise einverstanden; sie fühlten sich zu sehr von ihm unterdrückt.

Der interviewte Coach:

„Ich kann ihm z.B. helfen, zu sagen wozu geht er in der Art und Weise auf seine Mitarbeiter, seine Mitarbeiter sagen immer, sie werden so hierarchisch geführt. Was ist denn aber eigentlich die Ursache? Wozu führt er hierarchisch? Was ist sein Lebensstilmuster? Was ist seine Methodik, Menschen zu führen? Warum glaubt er, dass Hierarchie der richtige Führungsweg ist? So, und dann sind wir ruck-zuck bei seiner Familienkonstellation, schauen gegebenenfalls auf den Vater, wie hat der Vater früher gearbeitet, was hat der für einen Job gehabt, woher kommt der eigentlich? Was war die Historie des Vaters und in welcher Tiefe hat der Vater eigentlich Hierarchie gelebt? Wie hat er ihn als Sohn behandelt? Wann war Arbeit, wann waren Aufgaben von ihm als Sohn wertschätzend zu sehen, und wann weniger? Wann hat er ihn geliebt? Wann hat er Liebe ausgesprüht?“

Und immer dann, wenn ich als Kind gesehen habe: „hey, jetzt kommt Liebe an“, dann scheint ja richtig zu sein. Gegebenenfalls hatte der Vater aber wieder seine Muster, und darüber der Großvater hatte seine Muster, und das sind natürlich erlernte Prozesse, und die sind dann wie Scheuklappen, wie Systeme in dem Gesamtsystem. Und wenn ich die im Grundsatz, in der Basis verändere, wenn ich meine Sicht darauf verändere und sage: „ok, vielleicht hatte mein Vater nicht in allen Facetten recht. Er hat zwar wohlwollend und aus seiner damaligen Sicht mit bestem Wissen und Gewissen getan, aber ist es denn wirklich der Punkt, der heute für mich auch die Relevanz hat, und warum ich meine Mitarbeiter in der Art führe“. Und in dem Moment, in dem es bei dem Menschen „klick“ macht, kann der seine Mitarbeiter plötzlich anders führen. Und schon muss er sie nicht mehr hierarchisch führen, weil hierarchisches Führen entsteht häufig aus Ängsten heraus. Ich hab Druck, ich hab Angst, also halte ich die klein, weil dann können sie mir nichts tun. Wenn ich in mir sicher bin, dann dürfen meine Mitarbeiter auch stark sein, dann dürfen die auch auf meiner Ebene sein, dann dürfen die auch auf Augenhöhe sein.“

Typisch für einen Coachingprozess ist hier die Rückführung der Probleme der Organisation auf psychologische Ursachen. Statt die hierarchische Ordnung einer Organisation zunächst als organisatorischen Normalfall zu begreifen, wird nach den Hintergründen in der Familie der Führungskraft gefragt. Hierarchie sei ein Nebenprodukt fehlgeleiteter Erziehung, so kann man die Analyse des Coaches lesen. Sicherlich findet man in der Alltagspraxis häufig Führungskräfte, die ihre Macht qua Position ausnutzen und ihre Untergebenen quälen – in diesem berichteten Fall könnte eine ähnliche Lage gegeben sein. Trotzdem lässt sich ein Vorgehen ausmachen, dass exemplarisch für die Durchführung eines Coachings ist: die Rückführung organisatorischer Probleme auf personale, psychologische Ursachen.

Dieser Ansatz wird im Laufe des Interviews noch deutlicher. Der Coach berichtet von Teamtrainings und daran sich anschließenden Coachingaufträgen:

Und in diesem Entwicklungsprozess, in diesem Zusammensein, das Teilweise als Teamevent auch gebucht wird, wo manche sagen: „Wir wollen einfach mal zusammen was unternehmen“, werden ganz häufig Coachingaspekte sichtbar, bei denen man sieht: „hey, wie arbeiten die denn eigentlich miteinander“ und einer kristallisiert sich dann da total raus – und dass sind z.B. Momente bei denen ich dann sage, und das spreche ich die Führungskraft dann an, und sage: „Ist dir eigentlich schon mal aufgefallen, das Müller-Meier, in einer ganz speziellen Art und Weise handelt?“

An dieser Stelle zeigt sich, wie es zu einem Coaching kommen kann und wie Probleme entdeckt werden können, die für ein Coaching in Frage kommen. Aber auch an Stellen, wo das Problem noch nicht klar zutage getreten ist, kann ein Coaching bei der Problemfindung helfen:

Die kommen wirklich und sagen: „Wir spüren so latent irgendwo was, da ist was, wir wollen mal schauen.“ Machen wir doch mal so'n Teamtraining, mal gucken was dabei herauskommt. Und denen ist dann noch nicht klar, was da wirklich hinten dran hängt. Welche Komplexität oder auch nicht. Oder wie man's wirklich auflöst. Und das machen wir dann in der Kombination, in dem wir sagen: „aus dem Teamtraining heraus, sind uns einige Dinge aufgefallen“, die wir dann auch verschriftlichen wo wir dann aufzeigen, „an den und den Stellen wollen wir etwas tun“. Und dann ergeben sich daraus Coachingaufträge und die sind dann auch dementsprechend konstruktiv, weil wir das Team kennen gelernt haben und besser bewerten können an welchen Stellen Themen sind.

Der latenten Empfindung eines Problems seitens der Führungskraft stellt der Coach eine klare Verortung des Problems gegenüber. Die eigentliche Leistung des Coaches scheint hier im Erkennen der Problemlage zu liegen. Als Coach entdeckt der Interviewte dabei häufig Probleme in der einzelnen Person. Dieses für Coaching typische psychologisierende Vorgehen lässt auch verstehen, weshalb in exemplarischen Fällen in der Literatur häufig Klienten beschrieben werden, die eine sehr hohe Führungsposition innehaben und deren Position stark auf diese Person zugeschnitten ist.³⁰

3.3 Der Supervisionsfall und das verdrängte Problem

Ein Beispiel für die Personalisierung von Problemen und den Schutz von Organisationsstrukturen liefert Ulrich Oevermann in der Untersuchung eines Supervisionsfalls (Oevermann, 1993): er analysiert mithilfe der Objektiven Hermeneutik einen Fall, in dem eine Supervision eines Teams von Therapeuten vorgenommen wird. Der Fall wird von einem Teammitglied dargestellt als problematische Beendigung der Behandlung einer Patientin, die bereits etwa drei Monate auf der Station ist. Nach den Regelungen der Klinik muss die Patientin in spätestens drei Wochen entlassen werden, was allerdings den zuständigen Therapeuten in eine schwierige Lage versetzt: einerseits sieht er sich an den Zeitplan der Klinik gebunden, andererseits weiß er, dass die Patientin nach seinen professionellen Kriterien noch weiter behandelt werden muss, gerade weil er eine Übertragungsliebe der Patientin ihm gegenüber festgestellt hat (vgl. Oevermann, 1993, S.233). Im weiteren Verlauf des Falls wird von einer Mitarbeiterin das Strukturproblem, welches sich hinter dem offensichtlichen Problem des Psychotherapeuten verbirgt, angesprochen: die von vornherein festgelegte zeitliche Befristung der Behandlung verträgt sich nicht mit einer psychoanalytischen Vorgehensweise, die oft längere Zeit beansprucht (vgl. Oevermann, 1993, 234f).

³⁰ In „Systemisches Coaching“ von Bernd Schmid wird beispielsweise ein Fall beschrieben, in dem ein Unternehmer, der eine Beratungs- und Trainingsfirma leitet, neue Visionen bezüglich des Aufbaus seines Unternehmens hat, die er gerne verwirklichen möchte. Da die Organisation stark auf diesen Klienten zugeschnitten ist, scheint ein Vorgehen, das sich an „seelischen Leitbildern“ der Person orientiert besonders erfolgreich zu sein, denn der Aufbau dieser Organisation findet ihre Grenzen vor allem in der Leistungsfähigkeit des Klienten.

Welche Lösung bietet nun der Supervisor an? In Anbetracht der kurzen noch zur Verfügung stehenden Zeit schlägt er vor, dass der Klient der Übertragungsliebe der Patientin entgegenkommt und sie in der Sitzung offen anspricht. Er geht also explizit nicht auf das Strukturproblem ein – stattdessen wird das Problem in fehlender Kompromissbereitschaft des Klienten festgemacht. Des Weiteren wird eine Kollegin, die dieses Strukturproblem noch einmal anspricht schnell abgewürgt. Scheinbar ist hier eine starke Kontrolle innerhalb des Teams hinsichtlich der Einhaltung der vorgegebenen Standards der Klinik zu erkennen, die vom Supervisor unterstützt wird.

Das Interessante an diesem Fall ist, dass es eine Parallele zwischen der Situation des Klienten und der des Supervisors gibt: auch der Supervisor muss zwei gegensätzlichen Interessen gerecht werden. Auf der einen Seite muss er seinen Klienten angemessen und seinen professionellen Standards entsprechend beraten, auf der anderen Seite ist er der zahlenden Organisation verpflichtet. In diesem Fall orientiert er sich offenbar primär an den Interessen der Organisation: die offensichtlichen und mehrfach angesprochenen Probleme der Struktur, nämlich die zu kurze psychoanalytische Behandlung, wird immunisiert. Stattdessen wird das Problem in der handelnden Person festgemacht und mit einem Kompromiss zu lösen versucht. In solch einem Fall kann man sogar von einer Verschärfung des Problems sprechen: die Supervision ist der Aufarbeitung des Strukturproblems eher im Weg, da sie alleine die Symptome dieser Probleme bekämpft und die Ursachen verschleiert.

Dieser Fall sollte, bevor eine Generalisierung stattfindet, in drei Hinsichten relativiert werden: erstens könnte es sich um einen Extremfall handeln, bzw. um einen Supervisor, der seine Praxis nicht professionell reflektiert. So würde sicherlich nicht jeder Supervisor die Ansprache des Strukturproblems im Keim ersticken. Zweitens handelt es sich um eine Gruppenberatung. Hier wird die Kontrolle der Kollegen des Klienten nicht wie in einer vertraulichen Beratung unter vier Augen ausgeschaltet. Soll der Fall auf Coaching übertragen werden, muss drittens auf die Unterscheidung von Coaching und Supervision hingewiesen werden. Diese Unterscheidung ist nicht ganz eindeutig, jedoch ist auffällig, dass die Supervision häufig in öffentlichen Dienstleistungen und Coaching häufig im privatwirtschaftlichen Sektor durchgeführt wird. In beiden Fällen handelt es sich trotz kleinerer Unterschiede jedoch um Beratung von Personen im beruflichen Kontext.

Trotz dieser Einschränkungen wird das dargestellte Problem auch bei Coaches virulent: abstrahiert von Einzelfällen wird deutlich, dass die spezifische Art der Beratung einen Strukturschutz der Organisation durch Problemzurechnung auf Personen fördert: die Bindung des Coaches an die zahlende Organisation stellt dabei den augenscheinlichsten Faktor dar. Aber auch die Fokussierung auf die einzelne zu beratene Person fördert diesen Effekt. Einerseits werden innerhalb des Coachings Probleme eher in der Person verortet, da die Kompetenzen des Coaches eben darin liegen. Aber auch vorher wird eine Einschränkung erkennbar: bereits in der Entscheidung für Coaching liegt eine gewisse Vorentscheidung der Problemlage. Würde man das Problem in anderen Ursachen als der Person vermuten, würde sicher kein Coaching stattfinden.

3.4 Der Fall B. und die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings

Eine Fallstudie aus der Literatur zeigt sehr deutlich, welche Möglichkeiten Coaching auf der Ebene des mittleren Managements hat, wo aber auch die Grenzen erkennbar werden. In diesem Fall begibt sich Herr B. in ein Coaching, weil er sich selbst klar machen möchte, ob er eine neue Position anstreben, oder auf seiner ange-

stammten Position bleiben soll. Er ist Bereichsleiter in einem High-Tech-Unternehmen, das etwa 150 Mitarbeiter besitzt. Anlass, über einen Positionswechsel nachzudenken ist für ihn die geringe Wertschätzung, die seine Arbeit von seinen Vorgesetzten erfährt. Herr B. weiß, dass er selber gute Arbeit macht, ist sich aber auch bewusst, dass er mehr dafür tun müsste, seine Arbeit intern „zu verkaufen“ (Riedel, 2003, S.340). Auf dieses „Show-machen“ (Riedel, 2003, S.340) hat er jedoch keine Lust – er hat zuvor in einem Unternehmen gearbeitet, in dem der Fokus klar auf die effektive Problembearbeitung gerichtet war und weniger auf dem Präsentieren der Ergebnisse. Das Problem tritt klar hervor: das Unternehmen bietet offenbar für Personen wie Herrn B. keinen Rahmen, in dem sie ihre Stärken ausleben können. In der Interpretation des Falls werden dafür drei Gründe genannt: zunächst gäbe es keine Problemlösungskultur, so dass Kritik nicht gerne gesehen wird. Zweitens sind die Aufgaben von Herrn B. sehr heterogen und somit von sich aus nicht leicht nach außen zu vermitteln. Drittens sei der direkte Chef von Herrn B. nicht sonderlich an kritischen, inhaltlichen Diskussionen interessiert (vgl. Riedel, 2003, S.340).

Nachdem so die Ursachen eingegrenzt wurden, die zu der Frustration von Herrn B. führten, wird untersucht, was das Coaching verändern kann. Als bloß theoretisch änderbar werden dabei die Punkte der Unternehmenskultur sowie der des Interesses des Chefs angesehen. Ein Wechsel des Bereichs wird dagegen als mögliche Alternative beschrieben. Weitere Ansatzpunkte, an denen eine Änderung bewirkt werden könnte, liegt nach dem Coaching-Urteil des Weiteren in intrinsischen Faktoren: einerseits könnte der Coach versuchen, dem Klienten klarzumachen, dass er nicht versuchen sollte, alle seine Mitarbeiter belehren zu müssen, sondern sich mit deren Verhalten abfindet. Außerdem kann man ihm klarmachen, dass das Darstellen von eigenen Erfolgen kein „Blendwerk“ ist, sondern zu seinem Job dazugehört (vgl. Riedel, 2003, 341f).

Es wird leider nicht deutlich, wie sich Herr B. letztlich tatsächlich entschieden hat, allerdings wird darauf hingewiesen, dass die Frage nach dem Wechsel einer Position im Laufe des Prozesses scheinbar deutlich an Dringlichkeit verloren hat. Es scheint also der Erfolg des Coachings zu sein, Herrn B. eine neue Sichtweise bezüglich des Präsentierens seiner Erfolge vermittelt zu haben.

An diesem Fall ist auffällig, dass im Coaching klar die Grenzen der Möglichkeiten umrissen werden, die es bewirken könnte. Tatsächlich sind vom Coaching die Bereiche der Unternehmenskultur, der Wahrnehmung des Bereichs, den Herr B. leitet, sowie die Persönlichkeit des Chefs nicht änderbar. Deutlich wird aber zugleich die Fixierung auf die Person und durch sie änderbare Faktoren, die vor allem auf persönliche Einstellungen gründen. *Innerhalb* des Coachings wird die Herangehensweise an ein Problem nicht mehr in Frage gestellt (prinzipiell könnte man ja auch z.B. bei dem Chef ansetzen, sogar ebenfalls mit dem Instrument des Coachings). Wie das Problem angegangen und letztlich gelöst wird, entscheidet sich also schon vor dem eigentlichen Beratungsprozess. Man kann sich leicht ausmalen, dass die Problemlösungsansätze mit einer anderen Zugangsweise, als der des Coachings anders aussehen würden. In diesem Fall der Wahl des Coachings wird die Fokussierung der Problemorientierung auf die Person deutlich.

3.5 Individuelle Methoden, institutioneller Nutzen

In unseren Interviews berichteten Coaches, dass direkte Werbung kaum erfolgsversprechend ist, um Aufträge zu erhalten. Vielmehr werden von den Organisationen gezielt Pools aufgebaut. Da die Initiative dabei von den Organisationen ausgeht und die Coaches sich finden lassen müssen, ist unsere These, dass Coaches, obwohl sie einen personenzentrierten Ansatz verfolgen und einen der Pädagogik und Psychologie entlehnten, individualisierten Methodenkatalog benutzen, in der Selbstbeschreibung ihres Angebotes mit institutionellem Nutzen in Unterscheidung zu individuellem Nutzen werben.

Es ist Interessant zu schauen, auf welche Weise Organisationen und Coaches Beziehungen aufbauen. Es scheinen sich zwei Wege bewährt zu haben. Coaches erklärten uns, dass in erster Linie Empfehlungen Erfolg versprechend sind, um mit Organisationen in Kontakt zu kommen. Ein erfolgreich abgewickelt Coaching kann danach als Referenzmöglichkeit von Organisationen genutzt werden. Welche Wege diese Informationen nehmen, bleibt den Coaches aber verborgen, ebenso die Inhalte der Empfehlungen. Offensiv können Coaches mit dem Anpreisen ihrer Tätigkeiten umgehen. Hierzu bewährten sich besonders Listen, in die sich Coaches eintragen, wodurch sie über lokale oder fachbezogene Suchkriterien gefunden werden können.

Eine dieser Datenbanken ist die „Coaching-Datenbank“³¹ von Christopher Rauen. Diese erlaubt, eingetragene Coaches anhand verschiedener Kriterien aufzulisten. Eine Abfrage mit der Beschränkung (1) Stundensatz ab 250 Euro und (2) dem jeweiligen Tätigkeitsfeld des Coaches ergibt folgende Anzahl gefundener Coaches (sortiert nach Häufigkeit):

Führungsberatung 28, Change-Management 27, Top-Management-Beratung 26, Konflikt- und Krisenmanagement 25, Soziale Kompetenzverbesserung 23, Teamentwicklung 23, Beförderung oder Stellenwechsel 22, Motivationsverbesserung 21, Selbstmanagement / Zeitmanagement 21, Stressmanagement 21, Karriereberatung 8, Fusionen und Übernahmen 17, Nachfolgeplanung/Unternehmensnachfolge 15, Rhetorik und Auftreten 15, Outplacement 12, Projektmanagement 12, Work-Life-Balance 10, Auslandsvorbereitung 9, Interkulturelles Coaching 8, Gründungsberatung 7.

Coachingdisziplinen die mit Führung und dem Management zu tun haben, führen diese Häufigkeitsliste an. Gegenstand dieser Coachingform ist die Führungsleistung des Mitgliedes mit Führungskompetenz. Hierbei handelt es sich jedoch nicht um die Problemlage des Mitglieds, sondern um ein Problem der Organisation, die sich mittels Coaching Nutzen verspricht. Auf persönlicher Ebene sind eher Coaching-Disziplinen wie „Rhetorik und Auftreten“, „Selbstmanagement / Zeitmanagement“, „Work-Life-Balance“ oder „Auslandsvorbereitung“ angesiedelt. Diese Kriterien sind eher unten auf der Liste zu finden. Coaches, die über die Angaben eigener Tätigkeitsfelder werben, bemühen mehrheitlich Problemlagen von Organisationen anstelle der Problemlagen von Mitgliedern.

³¹ Es handelt sich hierbei um ein Online-Angebot der Christopher Rauen GmbH - <http://www.coach-datenbank.de/findcoach.asp>

4 Manifeste Funktionen von Coaching für Organisationen

Auf Grundlage der zuvor angefertigten theoretischen Definition von Coaching, sowie der Praxis-Beobachtungen sollen nun mögliche Funktionen von Coaching für Organisationen vorgestellt werden, die dazu beitragen sollen, die starke Etablierung von Coaching zu erklären. Dazu sollen zunächst manifeste, dann latente Funktionen dargestellt werden und auf ihre Plausibilität (soweit möglich) überprüft werden.

4.1 Coaching und der „blinde Fleck“

Im Folgenden sollen zunächst zwei manifeste Funktionen von Coaching angesprochen werden, die zunächst plausibel erscheinen, jedoch auch auf Probleme stoßen, wenn man die Interessen der Organisation am Coaching untersuchen will. Gerade Coaches selber erklären die hohe Wirksamkeit ihres Vorgehens häufig durch den spezifischen Ansatz, Personen in Schlüsselpositionen zu verändern, da gerade diese durch ihre prominente Position in der Lage wären, auch Organisationsstrukturen zu verändern. Gerade im Gegensatz zu Trainings, Seminaren oder Workshops wird dieser Ansatz als sehr viel effizienter dargestellt, da durch die dem Coaching spezifische Eins-zu-eins-Situation die Arbeit besser reflektiert werden kann, als gemeinsam mit dem eingespielten Team. Durch den Coach wird eine externe Position vermittelt, die den „blinden Fleck“ der Entscheidungen sichtbar machen kann. Dieses Argument steht auf der Grundlage des Gedankens, dass jede Person in ihrer je eigenen Position (das ist sozial, aber durchaus auch räumlich und zeitlich gemeint) nur eine einzige Sichtweise auf ihre Umgebung hat (vgl. Luhmann, 1990, S.240ff). So verbaut sich beispielsweise ein Manager, der versucht, sein Unternehmen an jeder möglichen Stelle "schlanker" und effizienter zu gestalten, die Sichtweise auf die Vorteile, die die Bürokratisierung der einzelnen Stellen der Organisation hatte. Das eigentliche Problem dieses blinden Flecks ist dabei nicht allein das Ausblenden wichtiger Informationen, sondern die Tatsache, dass "man darüber hinaus nicht sieht, was man nicht sieht, was man nicht sieht." (Luhmann, 2002, S.159) Einfacher ausgedrückt: man erkennt nicht, dass man einen verengten Horizont besitzt. Ein externer Beobachter (also beispielsweise der Coach) kann hier einspringen und diesen blinden Fleck bewusst machen - was wiederum mit eigenen Problemen verbunden ist: so hat auch der Berater seinen eigenen blinden Fleck und seine eigene Beobachtungsweise, was zu Kommunikationsproblemen zwischen Berater und Beratenem führen kann (vgl. Luhmann, 1990, S.239ff). Dennoch scheint gerade Coaching ein Instrument zu sein, das diesen blinden Fleck bewusst machen kann, da sich die beiden Sichtweisen gerade in der intensiven Auseinandersetzung der beiden Personen in einer face-to-face-Interaktion vermutlich besser ergänzen lassen als in einem Seminar, in dem die Organisationssichtweise latent immer aktiv bleibt.

Im Fall 3.2 wird dieses Bewusstmachen des blinden Flecks im Ansatz erkennbar. Der Coach führt eine Sichtweise ein, nämlich die der Psychoanalyse, die dem Klienten bisher nicht bewusst war. Der Coach beschreibt den Punkt, an dem der Klient die neue Sichtweise versteht und akzeptiert, folgendermaßen: „Und in dem Moment, in dem es bei dem Menschen „klick“ macht, kann der seine Mitarbeiter plötzlich anders führen.“

Es bleibt trotzdem die Frage bestehen, ob dieses Aufdecken des blinden Flecks in der Praxis wirklich den ausschlaggebenden Stellenwert hat, der ihm in den Aussagen von Coaches beigemessen wird, oder ob nicht

vielmehr andere Gründe ausschlaggebend sein könnten, die dazu führen, dass Coaching eingesetzt wird. Außerdem bleibt die Frage bestehen, welchen spezifischen Nutzen die Organisation vom Sichtbarmachen des blinden Flecks hat. Vielleicht ist sie in vielen Fällen sogar eher daran interessiert, diesen blinden Fleck aufrecht zu erhalten, um Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen. Darauf wird zurückzukommen sein.

Eine zweite Kritik an diesem Punkt zielt auf den Ansatz, organisationsweite Effekte zu erzielen, indem man an der einzelnen Person ansetzt. Es stellt sich als schwierig dar, Veränderungen zu erreichen, die über private Einstellungen des Klienten hinausgehen. Eine angestrebte „Hebelwirkung“ (Kühl, 2006) von Coaching ist immer mit dem Problem verbunden, dass die Erwartungen an die Person, die in der Organisation an sie gestellt werden, konstant bleiben. Der Klient, der mit neuartigen Ideen aus der Beratung kommt (also veränderte Selbsterwartungen aufgebaut hat), steht nach dem Coaching alleine da, weil die Fremderwartungen dieselben geblieben sind. Durch den alltäglichen Ablauf, den der Rest der Organisation weiterhin pflegt, wird er schnell in seine alte Rolle gedrängt (vgl. Kühl, 2006, S.12).³²

4.2 Latente Organisationsstrukturen sichtbar machen

Als weitere Funktion von Coaching kann man den Versuch betrachten, latente Strukturen (oder die geheimen Spielregeln) einer Organisation bewusst zu machen. Das wird auch von einigen Coaches durchaus als ihre Aufgabe verstanden: „Weil es ja meine Aufgabe ist, (...) was ist jetzt mit demjenigen in der Organisation, in dem System, in dem er sich gerade befindet? Wo es offensichtlich irgendwo hakt. Wenn ich den Blick halt weite auf die Abteilung, die Organisation oder was auch immer, dann bin ich ganz schnell dabei zu gucken, nach welchen Spielregeln funktioniert dieses System?“ Da eine Organisation, wie seit vielen Jahren in der Organisationsforschung anerkannt, nicht bloß eine Formalstruktur, sondern auch informale Aspekte besitzt³³, muss man sich dieser als Mitglied bewusst sein, um nicht anzuecken. Gerade bei neuen Führungskräften können informale Erwartungen zum Problem werden (vgl. Luhmann, 1962): Was bei der alten Führungskraft noch selbstverständlich war, muss bei der neuen Führungskraft zunächst in Frage gestellt werden. Coaching kann hier einspringen. Gerade dadurch, dass es außerhalb der Organisation stattfindet und damit nicht in die Erwartungsstruktur der Organisation eingebunden ist, kann es informale Spielregeln reflektieren und dem Klienten bewusst machen. Das Interesse der Organisation in dieser Situation besteht darin, einen reibungslosen Übergang zu schaffen und die alltägliche Arbeit möglichst schnell weiter verrichten zu können.³⁴

³² Luhmann sieht die Schwierigkeit der Veränderungen von Personen im „zirkulären Zusammenspiel von Selbst- und Fremderwartungen“ (Luhmann 2000, S.280). Diese Schwierigkeit gilt dann natürlich auch in anderer Richtung: wenn also nur die Fremderwartungen, nicht aber die Selbsterwartungen verändert werden, entsteht die Schwierigkeit, dass die Person ihre Identität wahren muss. Der Einzelne muss bei einer Veränderung seiner Selbsterwartung immer darstellen, dass er ansonsten derselbe geblieben ist (vgl. Luhmann, 2000, S.280).

³³ In Mayntz, 1963 findet sich zum Beispiel eine Darstellung, weshalb beispielsweise gerade in Forschungsinstituten oder Feldlazaretten eine völlige Formalisierung wenig zweckmäßig sei, da Improvisationen und situationsabhängige Teamarbeit sonst nicht mehr möglich wären.

³⁴ Coaching könnte hier in gewisser Weise als "professionelles Mentoring" verstanden werden. Beim Mentoring wird einer angehenden Führungskraft eine erfahrene Führungskraft zur Seite gestellt, wobei die zu besprechenden Themen zumeist völlig offen gelassen werden. Man kann davon ausgehen, dass dieses Setting der face-to-face-Interaktion unter Bedingungen der Vertraulichkeit dazu führt, dass auch im Mentoring informale Spielregeln der Organisation zur Sprache kommen.

Diese Funktion scheint jedoch eher ein Spezialfall des Einsatzes von Coaching zu sein. Im normalen Arbeitsalltag kann man nicht davon ausgehen, dass ein teures Coaching bezahlt wird, nur um latente Strukturen aufzudecken – der Arbeitsalltag dürfte davon zumeist kaum beeinflusst werden.

5 Latente Funktionen von Coaching für Organisationen

Die von Coaches und Auftraggebern offen angesprochenen Funktionen müssen jedoch keineswegs auch die tatsächlich relevanten Funktionen bei einer Entscheidung für Coaching sein. Im Folgenden soll versucht werden, gerade diese innerhalb der Organisation oder des Coachings nicht ansprechbaren Funktionen aufzudecken. Wir vermuten, dass in diesen Funktionen oftmals die eigentlichen Gründe liegen, weshalb sich Organisationen für Coaching entscheiden.

5.1 Die Unterscheidung von Selbst- und Fremdzahlern

Ein erster Ausgangspunkt, will man nach latenten Funktionen von Coaching fragen, ist die Unterscheidung der von Praktikern so genannten „Selbst- und Fremdzahler“. Wie bereits eingangs angeführt, werden als Selbstzahler Klienten bezeichnet, die für die Kosten des Coachings selbst aufkommen, bei Fremdzahlern steht eine zahlende Organisation als Auftraggeber im Hintergrund. So einfach die Unterscheidung ist, knüpfen sich durch diese doch weit reichende Konsequenzen an den Coachingprozess: wo der Coach bei Selbstzahlern den einzigen Rechtfertigungsdruck gegenüber seinem Klienten hat, wird die Angelegenheit bei Fremdzahlern komplizierter. Hier hat der Coach zwei verschiedenen Interessensgruppen gerecht zu werden – einerseits muss er im Sinne des zahlenden Unternehmens handeln, da natürlich auch Coaches ein Interesse am Verdienst haben, andererseits muss er seinem professionellen Anspruch gerecht werden, sich ganz dem Klienten zu verpflichten. Diese Struktur setzt den Coach einer Situation aus, in der er ständig zu einem Spagat zwischen beiden Interessen gezwungen wird. „Ich kann nicht mit 'nem Fremdzahler im Unternehmen über seinen Fortgang sprechen und mich dann von dem Unternehmen bezahlen lassen.“ Wenn man sich gleichzeitig die aktuelle Marktsituation anschaut, gewinnt das Problem an Dramatik: „jeder meint heute, Coach zu sein“, wie ein Interviewter sagt. Einige Coaches versuchen auf diese Problematik mit einem radikalen professionellen Grundsatz zu reagieren, der Fremdzahler genau wie Selbstzahler behandelt, der die Loyalität gegenüber dem Unternehmen völlig ausblendet. Aufgrund der nicht vorhandenen Qualitätsstandards und der damit einhergehenden geringen Professionalisierung von Coaching scheinen diese professionsethischen Grundsätze aber auf breiter Front kaum durchsetzbar zu sein. Im Einzelfall bleibt die Frage, ob sich der Coach eine solche Einstellung leisten kann – nicht jeder Coach wird in der Lage sein, einen lukrativen Auftrag abzulehnen, nur weil er sich auch gegenüber einem zahlenden Unternehmen rechtfertigen muss. Welch starke Auswirkungen die loyale Einstellung gegenüber dem zahlenden Unternehmen haben kann, zeigte sich bereits im Fall 3.3, in dem der Supervisor latent im Sinne der Organisation handelte und die offensichtlichen Strukturprobleme der Organisation für sakrosankt erklärte. Coaches stehen vor demselben Problem, eventuell ist es bei ihnen sogar noch stärker verbreitet, weil sie auch von ihrem Selbstverständnis her oftmals enger an die Organisation geknüpft sind als Supervisoren. Fall 3.5 zeigt, welche Konsequenzen sich an diese Unterscheidung hängen: die Werbemethoden sind überwiegend an Organisationen gerichtet. Die Coaches

scheinen sich vor allem gegenüber den Organisationen rechtfertigen zu müssen, die die Coachingmaßnahme oftmals bezahlen.

Nur in dem Fall, dass ein Fremdzahler-Coaching stattfindet, können durch Coaching auch Ziele der Organisation verfolgt werden. Im Folgenden sollen nun die latenten Funktionen, die für Coaching vermutet werden können, ausgearbeitet werden. Diese beziehen sich alle auf die spezifische Situation der Fremdzahler.

5.2 Auslagerung von Problemlösungen

Eine Funktion von Coaching für Organisationen kann man darin sehen, Probleme, die die Organisation belasten, aus dem laufenden Prozess herauszuschneiden und in ein Coaching zu verlagern. Wie angesprochen, findet Coaching unter Bedingungen der Vertraulichkeit, in neutralem Setting und unter vier Augen statt. Diese Merkmale fördern eine Funktion des "Beratungsexils". Wenn sich eine Organisation entscheidet, entweder aus eigenem Antrieb oder weil der Druck zu groß wurde, ein Problem nicht zu verdrängen, sondern es als Problem anzuerkennen, entsteht auch Entscheidungsdruck. Es gibt nun verschiedene Strategien, mit diesem Druck umzugehen: die offensichtlichste besteht darin, organisationsintern ein Konzept zur Lösung desselben zu erarbeiten und umzusetzen. Die negativen Konsequenzen würden darin bestehen, dass man nun für die Konsequenzen der Entscheidung verantwortlich gemacht werden kann und dass viele Ressourcen (vor allem Zeit) in diesen Problemlösungsprozess fließen. Eine andere Strategie wäre es, Scheinmaßnahmen umzusetzen, die das Problem zwar nicht lösen, aber in der Lage sind, Druck von außen abzublocken. Beispielsweise könnte eine groß angelegte Imagekampagne eines Energiekonzerns den Druck der Öffentlichkeit von der Organisation nehmen. Problematisch an dieser Vorgehensweise wäre, dass diese Maßnahme immer in der Gefahr steht, als bloßer „Talk“ (dazu: Brunsson, 1989) enttarnt zu werden. Schließlich besteht aber auch die Möglichkeit, ein bislang organisationsinternes Problem in ein Coaching auszulagern. Ein Coach antwortete auf die Frage, was das Interesse der Organisation am Coaching sein könnte: „Es wegdelegiert zu haben kann auch sein, das muss man auch gar nicht so negativ sehen.“ Das Problem muss nun nur noch einer einzigen Person (dem Klienten) zur Last fallen, der Rest der Organisation wird davon befreit. Auch wenn es den Ansatz gibt, Coaching als begleitende Maßnahme anzubieten, die ohne konkrete Zielsetzung durchgeführt wird, findet ein Coaching in den meisten Fällen statt, um ein bestimmtes Problem zu lösen. So wäre es sicher denkbar, eine schwierige Personalentscheidung, die schon länger als Konflikt in der Führungsriege einer Organisation schwelt, in ein Coaching auszulagern. Dadurch produziert man einen Experten (den Klienten) zu dieser Frage, der sich gleichzeitig mit der zu treffenden Entscheidung auf einen externen Experten (den Coach) beziehen kann. Der Rest der Organisation wird dann nicht mehr mit dem Fall belastet. Im Gegensatz zu anderen Maßnahmen, die sich eines Problems der Organisation annehmen könnten (Organisationsberatung, Training etc.) besteht die spezifische Besonderheit des Coachings in der Tatsache, dass die Organisation völlig unbehelligt weiter ihrem Tagesgeschäft nachgehen kann, während ein Einzelner mit dem Problem betraut ist. Wie und ob das Problem weiterbehandelt wird und ob es vielleicht als organisationsweites Problem anerkannt wird, muss erst nach Abschluss des Coachings entschieden werden.

Der Fall 3.2 macht deutlich, wie eine solche Auslagerung von Problemen aussehen kann. Eine Führungskraft merkt, dass es ein Problem in ihrer Abteilung gibt. Der Coach bietet ihm daraufhin eine Problemzurechnung auf eine Person dieser Abteilung an, die daraufhin gecoacht wird. Das Problem befindet sich nun in der „black box“ des Coachings und muss organisationsintern nicht weiter verfolgt werden. Wenn dieses Problembewusstsein nach dem Coaching nicht mehr vorhanden ist, kann es als erfolgreich gelten.

5.3 Psychologisierung

Eine weitere Funktion von Coaching kann übergreifend als "Reduktion von Komplexität" in Organisationen begriffen werden. Eine wesentliche Eigenart von Organisationen im Gegensatz zu anderen sozialen Systemen ist, dass sie sich durch bewusste Entscheidungen spezialisieren und damit einen wesentlichen Teil ihrer Umwelt ausblenden können (vgl. Taffertshofer, 2006, S.7f).³⁵ Dieser Prozess findet nicht nur in Abgrenzung zur Umwelt, sondern auch ständig innerhalb der Organisation statt. Zu erkennen ist dieses Phänomen zum Beispiel an der Aufteilung von Arbeit: die Tatsache, dass der Monteur in der Werkshalle nicht gleichzeitig mit Controlling-Fragen belastet wird, trägt ungemein zum Erfolg des Unternehmens bei. Werden die Arbeitsabläufe im Unternehmen gestört, kann ebenfalls beobachtet werden, wie Komplexität reduziert wird: nicht eine möglichst "rationale" Aufarbeitung des Problems wird angestrebt, sondern eine Zurechnung des Problems, die erfolgsversprechend und zurzeit überzeugend ist (vgl. Taffertshofer, 2006, S.8).

Ein Coachingprozess findet, so wie wir ihn definiert haben, unter vier Augen und unter vertraulichen Bedingungen statt. Dieses spezifische Setting hat zur Folge, dass sich persönliche Angelegenheiten leicht ansprechen lassen (oder dass affektiv gehandelt werden kann). Das Setting des Coachings eignet sich in besonderer Weise zu einer Reflexion der gecoachten Person. Demgegenüber stehen Personalentwicklungs- bzw. Beratungsansätze, die sich weniger gut zu einer solchen Reflexion eignen: in Seminaren beispielsweise wird gleich mit mehreren Personen, die eventuell sogar aus derselben Organisation und Abteilung stammen, gearbeitet. Dabei lebt die Organisationsstruktur weiter. Dieselben Beobachtungs- und Überwachungsmechanismen, die schon in der Organisation selbst wirksam sind, werden ins Seminar übernommen. Eine Reflexion der Personen, die über die eingespielten Rollen innerhalb der Organisation hinausgeht, ist in solch einem Setting aufgrund der ständigen Beobachtung der Kollegen hochproblematisch bzw. kaum möglich. Im Gegensatz zu einer klassischen Organisationsberatung fällt beim Coaching gerade der Wert auf, der auf eine vertrauliche Behandlung des Prozesses gelegt wird. In keiner anderen Beratungsform³⁶ wird ein derart großes Gewicht auf diesen Aspekt gelegt. Im Gegensatz zum Coaching richtet sich die Organisationsberatung, wie der Name schon sagt, an die ganze oder wenigstens an Teile der Organisation. Entsprechend können auch von allen beteiligten Stellen Ansprüche an diese gestellt werden. Im Coaching ist dies aufgrund der Vertraulichkeit zwischen Coach und Klient nicht der Fall. Auch dieser Aspekt der Vertraulichkeit lässt es zu, die Person im Mittelpunkt des Coachings zu vermuten.

³⁵ Die angesprochene Funktion zeigt sich in allen sozialen Systemen, wird aber gerade in Organisationen sehr deutlich. Zum notwendigen Komplexitätsgefälle zwischen System und Umwelt siehe: Luhmann, 1984, S.249ff.

³⁶ Ausgenommen ist hier die Supervision, die in weiten Teilen sehr ähnliche Charakteristika wie das Coaching aufweist.

Und tatsächlich scheint bei vielen Coaches ein starker Trend zur Beratung auf personenzentrierter Ebene gegeben zu sein. „Es geht ja um den Menschen, es geht nicht um das Unternehmen im Vordergrund. (...) Coaching ist, wenn ich mich mit dem Menschen beschäftige und frage, wie könntest du als Mensch diesem Bereich noch mehr Mehrwert bringen?“. Die Coaches haben häufig einen psychologischen Hintergrund, oder eignen sich parallel zu ihrer Coachingtätigkeit psychotherapeutische Fertigkeiten an. Die Methoden sind ebenfalls häufig der psychotherapeutischen Schulen entlehnt: Transaktionsanalyse, Gestalttherapie, Psychoanalyse und andere. Mit Blick auf diese Methoden liegt eine Sicht auf die Organisation nahe, die die Einzelperson im Fokus der Aufmerksamkeit im Beratungsprozess sieht – und mit der Sichtweisen auf andere Aspekte der Organisation faktisch verbaut werden.

Starre Hierarchiemuster werden in einem solchen Prozess nicht als Organisationsstruktur, sondern als psychologisches Grundmuster der gecoachten Führungskraft verstanden, wie in Fall 3.2 deutlich wird. Ein Prozess, wie Zurechnungen in der Organisation selbst auf individuelle psychologische Faktoren geschehen, zeigt Fall 3.1: Organisationsstrukturen sind nicht einfach per Dekret zu ändern, sie laufen immer über Personen, insofern muss auch an den Personen selbst angesetzt werden, um diese zu ändern. Hier wird auch das Organisationsbild deutlich, das von Coaches erzeugt wird: ein Bild, in dem die Organisation primär von *Führungspersönlichkeiten* gestaltet wird, die durch ihre Art des Lebensstils das Unternehmensbild prägen.

5.4 Problemzurechnung auf Personen

Ganz im Gegensatz zu der manifesten Funktion, den „blinden Fleck“ der Entscheidungen sichtbar zu machen, kann man eine Funktion von Coaching für Organisationen erkennen, die ganz im Gegenteil nicht den Blick erweitert, sondern die Komplexität, mit der es Organisationen ständig zu tun haben, reduziert - oder explizit: die dazu führt, den Fokus auf einzelne Personen zu richten. Andere mögliche Problemzurechnungen, also beispielsweise unklare Entscheidungsbefugnisse der einzelnen Stellen oder schlecht funktionierende Regelungen zur sachlichen Bearbeitung von Problemen werden damit zunächst zur Stärkung der personalen Zurechnung ausgeblendet.³⁷ Man muss davon ausgehen, dass Organisationen ständig unter Bedingungen von Unsicherheit handeln. Entscheidungsalternativen sind nie in ihrer Gänze bekannt und die Auswirkungen der Alternativen in der Zukunft können bestenfalls erraten werden (dazu: March/Simon, 1958). Ein Anspruch an rationales Entscheiden scheint eher ein illusionäres Ideal als praktische Handlungsorientierung zu sein. Da Organisationen aber in der Lage sein müssen, ständig Entscheidungen zu treffen, müssen Wege gesucht werden, Entscheidungen wahrscheinlicher zu machen. Hier muss also auf Heuristiken zurückgegriffen werden, um Entscheidungen durch eine Einschränkung der Perspektive und damit der Alternativen zu ermöglichen. Wenn Probleme nicht eindeutig zuzuordnen sind, kann Coaching ein nützliches Werkzeug sein, die Zurechnung des Problems einzugrenzen:

So wird mit der Entscheidung für Coaching nicht mehr die gesamte Organisation samt ihrer Mitglieder, ihrer Programme und Kommunikationsstrukturen betrachtet. Stattdessen fokussiert sich die Aufmerksamkeit bei der Problemlösung auf die Person. Man kann dies als Konstruktion von Problemzurechnungen verstehen, aber auch

³⁷ Wir beziehen uns hier auf die weiter oben angeführte Unterscheidung der Entscheidungsprämissen nach Luhmann (2000).

als Möglichkeit, Probleme zu lösen - oder wenigstens: die Lösung eines Problems zu konstruieren. Indem die Zurechnung von Problemen auf Personen vorgenommen wird, befinden sie sich im Sinne der Systemtheorie in der Umwelt der Organisation.³⁸ Diese fundamentale Verschiebung des Fokus scheint der Ausgangspunkt der Funktionen zu sein, die Coaching für Organisationen leisten kann.

Diese Personalisierung von Problemen tritt wohlgerne nicht erst während oder nach der Durchführung eines Coachings auf, sondern bereits, wenn sich das Unternehmen entscheidet, statt anderer Maßnahmen Coaching durchzuführen. Obwohl man offiziell noch nach einer Problemlösung sucht (sonst bräuhete man keine Beratung), ist der erste Schritt zur Lösung desselben schon gemacht, indem die Verortung des Problems bereits geleistet wurde (vgl. Taffertshofer 2006, S.7). Die Ursache für diese Entscheidung kann einerseits darin liegen, dass die zu coachende Person ihre Aufgaben nicht im Sinne des Unternehmens erledigt, zum anderen können Problemzurechnungen auf diese Weise erst durch die Entscheidung konstituiert werden. Häufig kommt es zu einer Entscheidungsperiode (vgl. Kirsch, 1998), an deren Ende ein Coaching steht. Berichtet wurde in einem Interview beispielsweise von einer Abteilung einer Organisation, mit der der Abteilungsleiter nicht ganz zufrieden war, was sich in einem allgemeinen Gefühl der Unzufriedenheit ausdrückte, aber nicht konkret wurde. Zunächst wurde mit dem ganzen Team ein intensives Training mit einem Coach und Trainer durchgeführt, bei dem vor allem Teamarbeit beobachtet wurde. Anschließend kam es zu einem Gespräch zwischen Trainer/Coach und Abteilungsleiter, in dem der Coach auf die spezifischen Verhaltensweisen einer Person aus dieser Abteilung einging. Am Ende des Gesprächs stand ein Auftrag, diese Person zu coachen. Hier ist also eine Entscheidungsperiode zu beobachten, bei der anfangs noch nicht klar war, welche Problemzurechnung gewählt wird und an deren Ende eine sehr klare Problemdefinition vorliegt. In solchen Situationen wird der Organisation ein Problem verschrieben, das lösbar ist. Die primäre Funktion des Coachings liegt in diesem Fall nicht in der faktischen Problemlösung, sondern vielmehr in der Konstruktion einer lösbaren Aufgabe.

In Fall 3.2 wurde dargestellt, wie Problemzurechnungen stattfinden können und wie man von einem unklaren Gefühl, dass etwas in der Organisation nicht so läuft, wie es laufen sollte, zu einem Coachingauftrag kommt, in dem eine klare Zurechnung geschieht und an einer einzigen Person gearbeitet wird. Ein praktischer Fall einer Zurechnung auf die Person wird im Supervisionsfall 3.3 deutlich: das eigentliche Problem der zu kurzen Zeit psychologischer Betreuung wird nicht angesprochen, stattdessen wird das Problem in der fehlenden Kompromissbereitschaft des Klienten gesehen. Diese Problemzurechnungsalternative ist nahe liegend, wenn man die Möglichkeiten und das Setting einer Supervision bzw. eines Coachings betrachtet: beide Zugänge setzen an der Person an, werden vom Unternehmen bezahlt und sollen schnell Lösungen bereithalten. Dass hier nicht über eine Änderung des gesamten Unternehmens nachgedacht wird, erscheint also durchaus nicht ungewöhnlich.

5.5 Strukturschutz

Die genannten Aspekte können für die Organisation nicht nur relevant sein, weil sie die Funktion erfüllen, komplexe Sachlagen zu vereinfachen und Handlungsorientierung zu geben, sondern auch, weil sie in der Lage sind, organisationsinterne Strukturen zu schützen. Es werden in der Organisation eigene Entscheidungsprämissen

³⁸ Zu dieser System/Umwelt-Unterscheidung, die die Person außerhalb des sozialen Systems verortet: Luhmann, 1984, S.242ff.

sen festgelegt, die konstitutiven Charakter für die Organisation haben. Probleme können dazu führen, dass solche Meta-Entscheidungen in Frage gestellt werden – Probleme werden aus diesem Grund möglichst lange umgangen oder verdrängt (vgl. Luhmann, 1997, S.838).³⁹ Da Organisationen ein Interesse daran haben, nach diesen selbst gesetzten Regeln und Arbeitsweisen weiter zu funktionieren, müssen Ansprüche von außen wirksam abgeblockt werden. Im weiteren Sinne sind dafür beispielsweise Grenzstellen, oder Außendarstellungen der Public Relations zuständig. Aber auch die Personalentwicklung und darunter Coaching können eingesetzt werden, um die interne Struktur zu schützen und Ansprüche von außen abzublocken. Dadurch, dass ein organisationsinternes Problem im Coaching angegangen wird, wird es zum Problem der Person, und damit wird das business-as-usual nicht tangiert. Ein Coach erläutert einen solchen Fall: „So was ist ja im Grunde ein Symptom für das, was in einer Organisation nicht so toll läuft (Anm. d.A.: gemeint waren schlecht funktionierende Beziehungen zwischen verschiedenen Personen im Unternehmen). Im Endeffekt haben wir daran gearbeitet, wie er sich dort positionieren kann, was er sich gefallen lassen muss. Und was er sich gefallen lassen will.“ In diesem Fall wurde im Coaching offenbar erkannt, dass ein Problem nicht allein in dieser Art der Beratung lösbar war. Da über das Coaching aber nur die beratene Person zugänglich war, wurde trotzdem weiter allein an ihr gearbeitet. In diesem Beispiel wird eine Differenz zwischen Erkennen des Problems (durch das Coaching) und Anerkennen des Problems (der Organisation bzw. der Führung der Organisation) deutlich. Diese Differenz zu durchbrechen ist im Kontext von Coaching aufgrund seiner zumeist beschränkten Befugnisse sicherlich nicht ohne weiteres möglich.

Das Selbstverständnis vieler Coaches trägt dazu bei, den organisationalen Kontext, in dem das Problem sich darstellt, auszublenden: „(...) was ich beantworten kann, ist, und das ist glaube ich der Kern, nicht zu schauen, was ist an der Struktur zu verändern, sondern was kann ich an mir verändern und pass ich überhaupt in diese Struktur?“

Die Verortung des Problems in der Person und die Verortung der Problemlösung im Coaching hat noch einen weiteren, entscheidenden Vorteil: Personen sind gut erkennbar. Im Gegensatz zu Programmen der Organisation sind Personen fass- und ansprechbar. So ist es sehr bequem, Probleme in einer Person zu suchen und so das Problem, dass eine Organisation nicht greifbar ist, zu umgehen. Ein solcher „Sündenbockmechanismus“ ist ständig zu beobachten: man denke nur an die ständigen Trainerentlassungen im Profifußball, offenbar die einzige Ad-hoc-Reaktion auf sportliche Misserfolge, die Fußballvereine kennen. Coaching kann bei dieser Zurechnung unterstützen: durch die in vielen Großunternehmen inzwischen etablierte Eingliederung von Coaching in die Personalentwicklungsmaßnahmen wird gleichzeitig einer Problemzurechnungsstrategie auf Personen Legitimation verschafft.

Zurückgeführt auf die Unterscheidungen der Entscheidungsprämissen kann die Funktion der Personalbelastung auch als gleichzeitiger Strukturschutz der Organisation gesehen werden. Probleme münden, indem man sich für ein Coaching entscheidet, gerade nicht in einer Veränderung der Entscheidungsprämissen - stattdessen

³⁹ In dieser Unsicherheitsabsorption getroffener Entscheidungsprämissen und der dadurch bedingten Möglichkeit, weitere Entscheidungen zu treffen ohne ständig die Komplexität der gesamten Umwelt im Blick haben zu müssen, sieht Luhmann auch die Ursache für die Trägheit von Bürokratien. Auf Druck aus der Umwelt wird nur eingegangen, wenn es gar nicht mehr anders geht (nach Luhmann, 1997, S.838).

wählt man eine Strategie, mit der Probleme leicht und ohne Infragestellung der Organisation selbst bearbeitet werden können: man schiebt sie auf Personen ab. Diese Strategie mag in vielen Fällen realitätsfern in dem Sinne erscheinen, dass sie weit von dem entfernt ist, was in dieser Situation "sinnvoll" zu tun wäre. Doch darauf muss es nicht immer ankommen: ein Problem zunächst vom Tisch zu haben, mag aus Sicht der Organisation wenigstens kurzfristig reichen, wenn es ihr Ziel ist, Kontinuität und Erwartbarkeit zu sichern.

Im Supervisionsfall 3.3 wird der Schutz Organisationsstrukturen überdeutlich: die offensichtlichen Probleme der Organisation, die sogar mehrfach durch eine Mitarbeiterin angesprochen werden, finden in der Beratung keine Anerkennung – im Gegenteil: durch den Lösungsvorschlag, der schwierigen Patientin in ihrer Übertragungsliebe etwas entgegenzukommen, wird das Strukturproblem immunisiert. Als Lösung wird ein Kompromiss vorgeschlagen, der zu einem schnellen Ergebnis führen soll. Das eigentliche Problem wird aber weiter existieren. Der Fall 3.4 zeigt, dass sich im Coaching sehr schnell Grenzen der Möglichkeit zu Veränderungen zeigen: das Problem des Klienten, dass er sich auf seiner jetzigen Position in seiner Organisation nicht wohlfühlt, kann nicht durch eine Änderung seines Vorgesetzten, oder einer Änderung des Bereichs, in dem der Klient aktiv ist oder durch andere Veränderungen, die die Organisation selbst betreffen, erreicht werden. Stattdessen wird dem Klienten nahe gelegt, sich neue Einstellungen zu unwillkommenen Aufgaben seines Arbeitsbereichs zu entwickeln. Es zeigt sich, dass der Strukturschutz gerade durch eine Personalisierung und Psychologisierung von Problemen geschieht.

5.6 Personalbelastung

Diese Zurechnung auf Personen macht es für Organisationen möglich, mehr von ihren Mitgliedern zu fordern. Auch dies kann von Coaching unterstützt werden. Durch die Personalisierung von Problemen steht der Klient unter erheblichem Druck, die Problemlösung voranzutreiben. Besonders deutlich wird dies, wenn Auswertungsgespräche nach dem Coaching geführt werden. Eine häufige Konstellation dieser Auswertungsgespräche (auch wenn es hier wiederum keine Norm gibt) ist, dass sich Coach, Klient und Auftraggeber (aus Personalentwicklung, Personalabteilung oder die direkte Führungskraft) zusammensetzen und über das vergangene Coaching reden. Ein Coach berichtet im Interview: „Dann gucken wir eben noch mal drauf, was war der Ausgangspunkt, was ist passiert und lass dann natürlich auch die Klienten in erster Linie berichten.“ In diesem Setting entsteht ein erheblicher Druck auf den Klienten: er muss vor dem Auftraggeber Rechtfertigungen für das teure Coaching liefern, er muss Ergebnisse präsentieren können, und Problemlösungsperspektiven aufzeigen. Und diese sollen von ihm selbst vorgebracht werden, ohne dass direkt danach gefragt wird.⁴⁰

Coaching kann außerdem von Organisationen instrumentalisiert werden, wenn Mitarbeiter auf der Abschlusliste stehen. So gibt es in Einzelfällen die Praxis, ein Coaching anzusetzen, weil man Gründe sucht, einen Mitarbeiter zu feuern. Schlägt dieses Coaching fehl, kann dieses Coaching – vielleicht im Verbund mit anderen fehlgeschlagenen Personalentwicklungsmaßnahmen – die Legitimation verschaffen, ihm zu kündigen. Um dieses

⁴⁰ Dieses Auswertungsgespräch erinnert stark an das Phänomen, das Townley (1996) mit dem „confession-Ansatz“ beschrieb. In diesem Ansatz beurteilt der Mitarbeiter sich und seine Leistung in einem Gespräch selbst. Dadurch stellt er sich seine zu erreichenden Ziele selbst und wird an diesen gemessen. Dadurch, dass die Ziele nicht mehr von außen vorgegeben werden, wird es problematischer, diesen nicht nachzukommen.

Argument im großen Rahmen zu unterstützen, mag sich die Frage stellen, ob allein die Legitimation zur Entlassung des Mitarbeiters den hohen finanziellen Aufwand des Coachings tatsächlich rechtfertigen kann. In Einzelfällen mag dies jedoch der Fall sein. Die gerade für Coaches aktuell relativ schwierige Marktlage mag dazu beitragen, dass sich der ein oder andere Coach auf solch eine Instrumentalisierung einlässt.

Da der Coachingprozess vertraulich und unter vier Augen behandelt wird, kann die Organisation am Ende das Ergebnis nur nach eigener Lesart deuten. So kann sie also Personalzurechnungen auch noch aufrechterhalten, wenn das Coaching darauf stieß, dass das eigentliche Problem an anderen Stellen zu suchen wäre – Ergebnisse werden in den seltensten Fällen organisationsweit publik, selbst Auswertungsgespräche finden nicht nach jedem Coaching statt. So kann die Organisation für sich selbst entscheiden, ob das Coaching erfolgreich oder erfolglos war und daraus eventuell die notwendigen Konsequenzen ziehen.

Die Personalbelastung entsteht zu einem Großteil durch die bereits angesprochenen Wirkungen von Coaching: im Supervisionsfall 3.3 wird zum Beispiel deutlich, dass das Strukturproblem der Organisation immunisiert wird und dadurch erhöhte Anforderungen an die Person erwachsen. Der Klient wird dazu aufgefordert, sich Kompromissbereit zu zeigen. Er kann aufgrund der zeitlichen Knappheit keine perfekte Psychoanalytische Vorgehensweise erreichen. Das Organisationsbild sowie die begrenzten Möglichkeiten des Coaching tragen dazu bei, dass eine Änderung und Leistungssteigerung nur von der einzelnen Person erreicht werden kann (siehe zum Beispiel Fall 3.4).

6 Fazit

Wir haben in den vorigen Kapiteln versucht darzustellen, welche Gründe den Boom von Coaching erklären könnten. Über den Umweg einer theoretischen Eingrenzung des Phänomens Coaching sollte deutlich geworden sein, dass sich dieses primär über eine Organisationsperspektive entschlüsseln lässt. Auf gesellschaftlicher Ebene ließen sich keine Funktionen herausstellen, die erklärenden Charakter hatten. Funktionen von Coaching werden hauptsächlich gegenüber Organisationen erbracht. Über exemplarische Fälle haben wir die Wirkungen der Coachingpraxis dargestellt. Wir haben aus diesen praktischen Fällen sowie aus theoretischen Überlegungen festgestellt, dass die von Coaches und zahlenden Organisationen dargestellten manifesten Funktionen von Coaching nicht ausreichend sind, um den Boom zu erklären. Stattdessen stellten wir auf latente Funktionen von Coaching für Organisationen ab: wir haben mit den Funktionen der Auslagerung von Problemlösungen, der Psychologisierung und der daraus folgenden Problemzurechnung auf Personen, der Personalbelastung und dem Schutz von Organisationsstrukturen Mechanismen aufgezeigt, die ebenfalls Erklärungskraft für die Entstehung des Booms für Coaching besitzen. Es ist klar, dass dies nicht die einzigen Funktionen von Coaching für Organisationen sein können. Ebenso wird deutlich sein, dass die aufgeführten Funktionen nicht immer und überall Geltung finden. Dennoch erscheinen uns diese Gründe im Gegensatz zu bisher vorgebrachten Erklärungsversuchen, die sich zumeist auf globale oder individuelle Ursachen stützen, plausibler. Diese mögen zwar teilweise den Boom unterstützen, vermögen diesen aber nicht gänzlich zu erklären.

Es bleibt festzustellen, dass aus soziologischer Perspektive eine kritische Distanz zu den offiziell dargestellten Funktionen von Coaching angebracht ist. Wie dargestellt, ist eine Veränderung der Organisation über den Um-

weg der Veränderung eines einzelnen Mitglieds der Organisation mit dem Problem verbunden, dass die Selbsterwartungen des Klienten zwar verändert werden, die unzähligen Fremderwartungen, die in der Organisation an ihn gerichtet werden, jedoch konstant bleiben. Es soll nicht bestritten werden, dass überhaupt Veränderungen über diesen Weg erfolgen können – gerade in kleineren Arbeitszusammenhängen, in denen man sich problemlos über die Hinweise aus dem Coaching austauschen kann, erscheint das plausibel. Dennoch würde auch in diesem Fall die Frage im Raum stehen, weswegen dann diese spezielle Beratungsform, die unter vertraulichen Bedingungen die einzelne Person berät, gewählt wurde – denn es sind Alternativen vorhanden, die von vornherein den gesamten Organisationszusammenhang in den Blick fassen. Das stellt die Wirksamkeit des Coachings nicht in Frage, doch verlagert es die Funktionen auf eine andere Ebene. Auch unter diesem Aspekt erscheint es plausibel, dass die manifesten Funktionen nicht immer die zur Entscheidung für Coaching ausschlaggebenden sein müssen.

Unsere Ausführungen blieben oft bruchstückhaft und stützten sich nur auf exemplarische Fälle. Weitere Untersuchungen in diese Richtung wären notwendig, um die dargestellten Thesen zu unterstützen.

Es bleibt abzuwarten, wie sich Coaching in Organisationen weiterhin entwickelt. Auf Grundlage der dargestellten Thesen lässt sich jedoch nicht vermuten, dass es bald wieder von der Liste der angewandten Personalentwicklungsinstrumente gestrichen wird. Die (manifesten wie latenten) Funktionen, die Coaching für Organisationen erfüllen kann, sind nicht ohne weiteres von ähnlichen Maßnahmen zu erbringen. Zu speziell sind die theoretisch markierten Merkmale von Coaching: eine vertrauliche Beratung unter vier Augen, die die Person in den Mittelpunkt der Beratung stellt, liefert, wie dargelegt, viele neue Möglichkeiten der Problemlösungen (oder Problemlösungskonstruktionen) für Organisationen.

Literatur

- Birgmeier, Bernd (2006): Coaching als Methode und/oder Profession? In: Schreyögg, Astrid (Hg.) Organisationsberatung - Supervision – Coaching, Ausgabe 01/2006, Jg 13, S.19-30.
- Blau, Peter Michael (1964): Exchange and power in social life. New York: Wiley.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: Wiley.
- Buchinger, Kurt; Klaus Götz (2000): Coaching. Ausgangspunkte, Gegenstände und Methoden. In: Götz, Klaus (Hg.): Human Resource Development, Band 2. München, Mering: Hampp, S.33-52.
- Heil, Stefan (2006): Strukturprinzipien religionspädagogischer Professionalität. Wie Religionslehrerinnen und Religionslehrer auf die Bedeutung von Schülerzeichen schließen – eine empirisch fundierte Berufstheorie. Berlin: LIT-Verlag.
- Heß, Tajana; Wolfgang L. Roth (2001): Professionelles Coaching: eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung. Heidelberg, Kröning: Asanger.
- Japp, Klaus P. (2000) – „Brunsson, Nils“ in Hauptwerke der Organisationstheorie (Hrsg. Klaus Türk), Westdeutscher Verlag
- Kampa Kokesch, Sheila; Mary Z. Anderson (2001): Executive coaching: A comprehensive review of the literature. In: Consulting Psychology Journal, 53, 4, S.205-228.
- Kieserling, Andre (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kirsch, Werner (1998): Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Herrsching: Kirsch.
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien., Frankfurt am Main: Campus Fachbuch (5. aktualisierte und erweiterte Ausgabe).
- Kühl, Stefan (2006): Psychatrisierung, Personifizierung, Personalisierung. Eine funktionale Analyse personenzentrierter Beratung in Organisationen. Online unter: <http://www.uni-bielefeld.de/soz/organisationssoziologie/pdf/p0306.pdf>.
- Lange, Stefan 2003: Niklas Luhmanns Theorie der Politik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv 53.
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgern formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, Niklas (1987), Rechtssoziologie. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften (3. Auflage)
- Luhmann, Niklas (1990): Kommunikationssperren in der Unternehmensberatung. in: Roswita Königswieser/Christian Lutz (Hg.): Das systemisch evolutionäre Management: Der neue Horizont für Unternehmer. Wien: Orac.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
- Luhmann, Niklas (2004): Ökologische Kommunikation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, (4. Auflage).
- Luhmann, Niklas (2004b): Schriften zur Pädagogik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Oevermann, Ulrich (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapieteams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. In: Benjamin Bardé; Dankwart Matke (Hg.): Therapeutische Teams. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 149-269.
- Parsons, Talcott (2001): Toward a General Theory of Action: Theoretical Foundations for the Social Sciences, New Brunswick: Transaction Publishers.
- Pongratz, Hans J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, Ferdinand und Gertrud Siller (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen Konzepte Perspektiven. Wiesbaden VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.17-34.
- Riedel, Jens (2003): Coaching für Führungskräfte. Erklärungsmodell und Fallstudien. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Rössler, Wulf (2004): Die therapeutische Beziehung. Berlin: Springer.
- Rühl, Manfred (1969): Die Zeitungsredaktion als organisiertes soziales System. Bielefeld: Bertelsmann Universitätsverlag.
- Schneider, Wolfgang Ludwig (2002): Grundlagen der soziologischen Theorie - Weber, Parsons, Mead, Schütz. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schluchter, Wolfgang (2007): Grundlegungen der Soziologie: Eine Theoriegeschichte in systematischer Absicht, Band II. Tübingen: Mohr Siebeck Verlag.
- Schmid, Bernd (2006): Systemisches Coaching. Konzepte und Vorgehensweisen in der Persönlichkeitsberatung. Bergisch Gladbach: EHP.
- Städtler, Thomas (2003): Lexikon der Psychologie. Stuttgart: Kröner.
- Bommers, Michael, Veronika Tacke (2001): Arbeit als Inklusionsmedium moderner Organisationen. Eine differenzierungstheoretische Perspektive. In: Tacke, Veronika (Hg.): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 61-83.
- March, James G. und Herbert Simon (1958): Organizations. New York: Wiley.
- Mayntz, Renate (1963): Soziologie der Organisation. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Nolle, Alexander (2004): Evaluation der universitären Lehrerinnen- und Lehrerausbildung. München: Meidenbauer Verlag.
- Taffertshofer, Andreas (2006): Funktionen von Coaching in Organisationen. Offizielle Wirkungen, informale und latente Funktionen. Online unter: http://www.hsu-hh.de/download-1.4.1.php?brick_id=HjCLS1xfyuDo8hEC.
- Taffertshofer, Andreas (2006b): Coaching in Arbeitsorganisationen. Zu Mode und Praxis einer persönlichen Beratungsmethode. München: Diplomarbeit Institut für Soziologie.
- Townley, Barbara (1996): Accounting in detail: accounting for individual performance. Critical Perspectives on Accounting 7, S.565-584.