

Funktionen von Coaching in Organisationen

Offizielle Wirkungen, informale und latente Funktionen

Andreas Taffertshofer

andreas.taffertshofer@soziologie.uni-muenchen.de

1 Ignoranz, positive Reflexion und eine distanzierte Perspektive

Mit dem „Buzzword“ Coaching hat sich seit rund 15 Jahren eine „personenzentrierte Beratung“ (Looss 1991) von Führungskräften in Organisationen verbreitet, die sich von Vorgängerformen insbesondere durch die Ausdifferenzierung einer eigenständigen Berufsrolle für den persönlichen Berater kennzeichnen lässt (Kühl 2005: 9). Seit Beginn der fachliterarischen Reflexion steht die Frage im Raum, ob es sich dabei lediglich um eine Mode handelt, die keine besonderen Effekte für Organisationen erziele, oder ob Coaching effektiv Veränderungen bewirken kann.

Wie bei sonstigen Beratungsmoden sind die wissenschaftlichen Reaktionen zwiespältig. Ein Teil hält das Thema nur für einen weiteren Eintrag in die endlose Liste von Management- und Beratungsmoden. Die Sache sei daher der wissenschaftlichen Aufmerksamkeit nicht wert. Es bestehe sogar die Gefahr, sich wissenschaftlich an einem Strohfeder abzuarbeiten, das schon bald verblasst und alle Beteiligten ins Abseits stellt. Daraus resultiert eine ignorierende Haltung, die die kritische Stellungnahme weitgehend den Fachjournalisten (z.B. Schwertfeger 1998) überlässt. Eine andere, gegenteilige Reaktion zeigen jene Wissenschaftler, die versuchen, der Beratung im Allgemeinen oder hier Coaching im Besonderen eine wissenschaftliche Fundierung beizusteuern. Insbesondere Psychologen und Pädagogen haben sich mit dieser Aufgabe betraut. Im Wesentlichen geht es in diesen positiv wertenden Reflexionsbeiträgen darum, Güte- und Erfolgskriterien zu formulieren sowie wissenschaftlich akzeptierte Methoden der Evaluation zur Anwendung zu bringen.

Neben Ignorieren einerseits und positiver Reflexion andererseits bildet sich langsam eine dritte wissenschaftliche Position aus, die versucht, (Management-)Beratung und auch Coaching als empirisch bedeutende Phänomene ernst zu nehmen und dazu eine distanzierte Haltung einzunehmen. Man kann diese Position als „kritische“ Reflexion bezeichnen, läuft aber dann Gefahr, sich auf die polit-ökonomische Karriere des Begriffs „Kritik“ festzulegen (so z.B. Clark/Fincham 2002; oder wie in der Industriesoziologie üblich z.B. Faust 2002). Diese Verengung auf wissenschaftliche Beschreibungen unter Macht- und Profitaspekten kann aber das Potential kritisch distanzierter Forschung längst nicht mehr fassen. Denn im Prinzip bietet jede wissenschaftlich fundierte Perspektive Chancen der Fremd- und Neubeschreibung des Phänomens. Solche Beschreibungen erhalten ihre Legitimität nicht nach praktischen Verwertungsgesichtspunkten und ideologischer Passung zur Praxis, sondern vor allem nach dem Erkenntnisbeitrag zu wissenschaftlichen Fragestellungen. Das Qualitätskriterium solcher Beschreibungen liegt daher nicht in der Akzeptanz durch Praktiker, sondern fast im Gegenteil in der durchgehaltenen Distanz zu Selbstbeschreibungen von Beratung und Coaching. Die Frage, ob die Aussagen und Versprechungen von Beratern und Coaches wahr sind und evaluiert werden können, steht daher nicht im Mittelpunkt (vgl. Salaman 2002: 250). Es soll aber auch nicht länger bei der wissenschaftlichen Ignoranz bleiben.

Worum soll es also gehen? Wenn man die verfügbare Literatur zum Coaching und ergänzend zur Management-Beratung sichtet, fällt auf, dass die Forschungsinteressen kaum einen systematischen Blick für Organisationen bereithalten. Während in der positiv unterstützenden Reflexion das Hauptaugenmerk auf die Gestaltung und Verbesserung der Berater-Klient-Beziehung liegt, konzentrieren sich erste kritische Forschungen auf die Entwicklung gesellschaftlicher Rahmenbedingungen. Als üblicher Verdächtiger wird gerne „die“ Globalisierung genannt, die Organisationen bzw. individuelle Manager soweit verunsichere, dass sie eine zumindest prekäre Sicherheit in den Ratschlägen von Beratern suchen und finden (z.B. Ernst/Kieser 2002). Man konzentriert sich entweder auf die Mikrosituation der Beratungsinteraktion oder man erklärt aus der Makrobedingung Globalisierung, die kaum bestritten für fast alle gegenwärtigen sozialen Phänomene mitverantwortlich gemacht werden kann.

Auffällig ist, dass für die beauftragende, ermöglichende und bezahlende Institution Organisation vergleichsweise wenig Aufmerksamkeit entwickelt wurde. Management-Beratung wie Coaching findet aber nur statt, weil es Organisationen gibt. Inwieweit es dann zum Beispiel um „ganze Personen“ oder nur Teile von Personen bzw. Rollen geht¹, ist dagegen eine sekundäre Frage. Teilweise greift die inzwischen einsetzende Evaluationsliteratur die Organisationsperspektive auf, versteht aber die Bedeutung von Coaching in Organisationen nicht hinreichend, wenn sie sich auf den Nachweis von Kosteneffekten in Unternehmen beschränkt (so z.B. Anderson 2001; McGovern et al. 2001). Die Wirkungen an Kostenersparnis, Konfliktbewältigung, Motivation, Verhaltensänderung usw., die man sich von Coaching verspricht, sind riesig. Die Behauptungen auf dieser Ebene spiegeln aber nur einen offiziellen, formalen Teil von Organisationen und ihren Problemen wider. Bei formalen Entscheidungen auf offizieller Ebene, etwa ob Coaching generell in einer Organisation eingeführt werden soll, sind diese Versprechen und ihre Seriosität sicherlich wichtige Kriterien (2).

Aber allein die Tatsache, dass Coaching schon jahrzehntlang eingesetzt wird, ohne auf überzeugenden Evaluationsmodellen und Wirksamkeitsnachweisen zu basieren², lässt die Begründung des Booms aus diesen Kriterien unbefriedigend und unvollständig erscheinen. Fragt man in Organisationen nach, erhält man Einblick in eine ganz andere Wirklichkeit, die sich neben und hinter der offiziellen Darstellung ausbildet. Hier geht es dann um taktische und instrumentelle Überlegungen, was man in bestimmten Situationen mit Coaching erreichen kann. Auch Machtfragen, *das* Thema der klassischen Kritik, spielen hier eine wichtige Rolle (3).

Letztlich kann man aus einer wissenschaftlich-theoretisch kontrollierten Perspektive Funktionen von Coaching in Organisationen erklären, die weder auf die gängigen Coaching-„Ideologien“³ noch auf die informal diskutierten Funktionen Rücksicht nehmen. Während Wirkungen und Funktionen auf den beiden erstgenannten Ebenen noch relativ selbstverständlich akzeptiert und erforscht werden, fehlt der dritten Ebene die intuitive Einsichtigkeit. Nur aus einer theoretisch gut begründeten Perspektive lassen sich hier Funktionen von

¹ Ein beliebter Diskussionspunkt in der Coachingliteratur behandelt diese Frage (vgl. z.B. Sievers 1991; Martens-Schmid 2005).

² Dies ist die einhellige Einschätzung von Personalentwicklern im Interview. Die empirische Basis liefern 18 Experteninterviews mit Personalentwicklern, so genannten Gatekeepern, in großen Profit- und Non-Profit-Organisationen mit durchschnittlich rund 30.000 Mitarbeitern durchgeführt im Juni/Juli 2005 im Rahmen der Coachingstudie von Stefan Kühl (2005).

³ „Ideologie“ wird hier nicht im kritisch abwertenden, sondern in einem wissenssoziologisch funktional gewendeten Sinne verstanden. Demnach entspricht die Ideologie eher einer Ethik, deren Funktion darin besteht, möglichst viele verschiedene, ggf. auch widersprüchliche Handlungen unter einer Werteorientierung zu legitimieren (Luhmann 2005).

Coaching ausmachen, ohne dass diese üblicherweise in Organisationen kommuniziert werden (4).

Mit einem eigenständigen Blick für die Probleme in Organisationen lassen sich so weitere Funktionen von Coaching benennen, die in der bisherigen Diskussion, die fast ausschließlich durch positive Reflexionsbeiträge zur Professionalisierung geprägt ist, noch weitgehend fehlen. Insbesondere kann man so ein ideologisches Dilemma von Coaches erkennen (5).

2 Formale Funktionen

Alle offiziell kommunizierbaren Funktionen, beabsichtigten Wirkungen und Ziele von Coaching finden sich in der reichlich angewachsenen Coachingliteratur. Behauptet werden beispielsweise:

“achievement of both professional and personal goals, sales increase, client retention increase, higher level of employee satisfaction, promotions, productivity increase, organizational and communication effectiveness enhancement, success of team collaboration, profitability increase, transformation of individuals and teams, greater effectiveness through self-knowledge – a new level of personal mastery, the ability to inspire and enable higher levels of performance and satisfaction in others, ability to initiate and lead necessary cultural change through the recognition of relationships and patterns in the organization, ability to make quick and better decisions, higher level of openness, avoiding defensive behavior and creating powerful, effective relationships, and ability to move onto greater and more complex responsibilities among others“ (Natale/Diamante 2005: 363).

Zurecht bemerken die Autoren, dass es sich hierbei um “grand statements” handelt, die bislang kaum durch Nachweise gestützt sind (ebd.). Aus der Diskrepanz dieser Versprechungen und mangelnder Evidenzen resultiert eine von vielen Autoren diagnostizierte Forschungslücke, die durch wissenschaftliche Evaluationsforschung zu schließen sei (Kilburg 1996; Stahl/Marlinghaus 2000; Kampa-Kokesch/Anderson 2001; Thach 2002; Nowack 2003; Kuenzli 2005). Vereinfacht ausgedrückt verspricht Coaching die intentionale und zielgerichtete Verhaltensänderungen von Personal bzw. Führungskräfte, um so den (gewandelten) Bedürfnissen von Organisationen und ihren Arbeitsrollen nachzukommen. Interviewte Personalentwickler sprechen von Mängeln bzw. Entwicklungschancen im „Verhaltens- und Kommunikationsbereich“.

Auffällig ist, dass neuere Evaluationsansätze sich hier noch sehr wenig an den Ergebnissen und Methoden der Wirksamkeitsforschung in der verhaltensorientierten Psychotherapie orientieren. Gerade hier liegen neuere Publikationen vor, die in sehr kurzfristigen Therapien erhebliche Veränderungsmöglichkeiten nachweisen (Grawe et al. 1994; Federschmidt 1996; Fiedler 2004). Möglicherweise ist die mangelnde Rezeption dieser Literatur den „oft krampfhaften Bemühungen von Coaches, sich von Psychotherapie bzw. Psychotherapeuten abzugrenzen“ (Stahl/Marlinghaus 2000: 203), geschuldet. Sicherlich spielt auch in Organisationen die Versicherung, es handle sich bei Coaching nicht um Psychotherapie, eine wichtige Rolle in der Legitimation der persönlichen Beratung. Aus Sicht der Wirksamkeitsforschung scheint die Abgrenzung aber möglicherweise etwas vorschnell und zu radikal ausgefallen zu sein.

Welche Versprechungen im Einzelnen realistisch und welche übertrieben sind, soll hier der einsetzenden Evaluationsliteratur überlassen werden. Für das Vorhaben, Wirkungs- und Funktionsbereiche von Coaching in Organisationen aufzuweisen, viel bedeutender ist die Einsicht, dass es sich dabei um offizielle Erwartungen handelt, die jederzeit legitim vertreten werden können. Vor allem in schriftlichen Dokumenten von Organisationen lassen sich solche Beschreibungen finden (Bildungsbroschüren, Coaching-Verträge usw.). Wenn die grundlegende Entscheidung zu fällen ist, ob Coaching offiziell in der Organisation

eingeführt wird, verläuft die Argumentation auf dieser Ebene. Im Rahmen der Diskussion um das Bildungscontrolling wünschen sich Personalentwicklungsabteilungen auf dieser offiziellen Ebene Zahlenwerte, mit denen der Beitrag zur Leistungserbringung spezifiziert werden kann. Hierzu dienen Studien, wie z.B. von Anderson 2001 oder von McGovern et al. 2001, die zwar wissenschaftlich nicht überzeugen können (schon allein wegen dem in der Finanzrechnung veraltetem Return-on-Investment-Ansatz), dafür aber eine leicht zu kommunizierende Entscheidungsgrundlage anbieten.

Alternativen zu Coaching ergeben sich auf dieser Ebene durch die klassischen Maßnahmen Seminar, Training, Workshop usw. im Rahmen der allgemeinen Personal- und Führungskräfteentwicklung. Als Vorteile von Coaching werden vor allem individuelle Passung, verbesserte Nachhaltigkeit sowie sachliche und zeitliche Flexibilität genannt. Gegenüber Seminar und Training scheint Coaching vergleichsweise kostenintensiv zu sein. Der eher seltene, dann aber sehr spezifische Einsatz macht es zu einem „knappen Gut und das soll es auch bleiben“, wie ein Personalentwickler formuliert. Personenzentrierte Beratung entwickelt sich daher nicht zur Ablösung klassischer PE-Angebote, sondern zur Ergänzung, die schnell und spezifisch helfen kann.

3 Informale Funktionen

Neben dieser offiziellen, formalen Diskussionsebene, die vor allem für die generelle Entscheidung, Coaching in der Organisation einzuführen, sehr bedeutsam ist, wird informal darüber verhandelt, welche Bedeutung Coaching sonst noch erlangt. Taktische und instrumentelle Erwägungen spielen hier die Hauptrolle. Beispielsweise tritt in der Personalentwicklung das typische Problem auf, dass die Teilnahmebereitschaft für PE-Maßnahmen schon ab der zweit- oder drittniedrigsten Führungsebene drastisch abnimmt. Gleiches gilt für ältere und gereifte Führungskräfte. Gatekeeper erklären, dass für die Teilnahme an Coaching auch hohe und altgediente Führungskräfte motiviert werden könnten, die sich bei klassischen Maßnahmen der Personalentwicklung abstinent zeigten.

Was aus Sicht der Organisation Führungskräfteentwicklung darstellt, wird für die Person zur Karrierechance. Beides wird auf offiziell-formaler wie auf informaler Ebene gesehen und diskutiert. Offiziell wird die Karrierewirkung aus gesteigerter Leistungsfähigkeit und Reflexionsvermögen, dem Erwerb von Soft-Skills usw. begründet. Informal kann Coaching aber relativ unabhängig von den Erwartungen an offiziellem Lernfortschritt und Verhaltensänderung als Karriere-Signal eingesetzt werden. Vor allem in der amerikanischen Literatur wird darauf verwiesen, dass man durch die Teilnahme an Coaching darstellen könne, „how modern, open to feedback, in tune with modern management“ man sei (Hall et al. 1999: 46).

Aber auch die Vorgesetzten von potentiellen Coachees können Coaching taktisch als Belohnung oder als Sanktion einsetzen. Personalentwickler berichten, dass in manchen Fällen Vorgesetzte nachrangige Führungskräfte für ein Coaching vorschlagen, ohne einen offiziell anerkehbaren Entwicklungsbedarf geltend machen zu können. Weitere Nachforschungen bringen dann zu Tage, dass es sich um eine wohlwollende Gefälligkeit oder Auszeichnung, in anderen Fällen aber auch um eine Strafmaßnahme handelt. Dabei bleibt sogar die Wahrnehmung solcher Instrumentalisierungen unterhalb der Offizialisierungsschwelle, denn die Bewilligung oder Ablehnung solcher „vergifteten Aufträge“ erfolgt offiziell wiederum aus Mangel an formal legitimen Entwicklungsbedarf und nicht, weil man der Belohnung oder Sanktion zustimme bzw. diese ablehne.

Die Wahrnehmung des Versuchs, ein Coaching instrumentell zu nutzen, führt keineswegs kategorisch zur Ablehnung durch die Personalentwicklung. Hier setzen gleichfalls taktische Erwägungen ein, wie im Einzelfall zu entscheiden ist. Ein Personalentwickler schildert einen Fall, in dem ein Vorgesetzter das Coaching eines Mitarbeiters als Sanktion oder zumindest

als „Erziehungsmaßnahme“ beabsichtigte. Zugrunde lag ein schon länger schwelender Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Weil aber der Vorgesetzte nach einigen Monaten ohnehin versetzt werden sollte, entschied sich der Personalentwickler, in den Vorschlag einzuwilligen. Dem Mitarbeiter konnte das Coaching schmackhaft gemacht werden, weil er so Engagement und Entwicklungsbereitschaft gegenüber dem aktuellen sowie gegenüber dem neuen Vorgesetzten signalisieren könne. Auch dem Coach wurde letztlich die Situation mit Instrumentalisierung und Gegeninstrumentalisierung erläutert, worauf auch dieser einwilligte. Die offizielle Beschreibung in den Akten, der Coachee solle „die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektieren“, gibt keinen Hinweis auf den tatsächlichen Sinn der Maßnahme. Der Konflikt konnte so entschärft werden, ohne dass irgendeiner der Beteiligten an die offiziell-formale Beschreibung glaubte.

An solchen Instrumentalisierungen von Coaching wird deutlich, dass ein eklatanter Unterschied zwischen den Wahrnehmungen und Interessen gerade der professionalisierten Coaches und dem Bedarf von Organisationen bestehen kann. Während professionelle Coaches sich ihrem Selbstverständnis nach dafür interessieren, wie sie ihre Klienten beruflich fördern und persönlich entlasten können, kann für Organisationen Coaching schon die Lösung sein, noch bevor es begonnen hat. Aus humanistischer Perspektive wird man solche Instrumentalisierung vielleicht ablehnen oder sogar verurteilen. Aus der Perspektive der Organisation zeigt das Fallbeispiel, dass man damit organisationale Probleme – den Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter – lösen kann, ohne die offiziellen Funktionen von Coaching zu beabsichtigen. Das Coaching kann dann *zusätzlich* beim Coachee wirken, der auslösende organisationale Bedarf ist aber schon längst befriedigt.

Man muss akzeptieren, dass die informale Ebene gar nicht ausgeschaltet werden kann. Der Einsatz von Coaching wird immer von allen Beteiligten der Organisation daraufhin beobachtet, welches Signal davon ausgeht: Karriereambitionen, Belohnung, Sanktion, Selbstdarstellung, Machtspiele usw. Sowenig man diese informale Bewertung in Organisationen verbieten kann, so sehr muss man mit ihr kalkulieren. Und das ist vor allem für die beteiligten Entscheidungsträger – Personalentwickler, Vorgesetzte und natürlich auch Coachee –, aber weniger für den Coach relevant, dessen Einfluss in der Organisation nur selten Entscheidungsmacht erreicht. Für die Organisation kann es dann sogar wichtig sein, dass der eingesetzte Coach *nicht zu* professionell ist und dann etwa aus professionsethischen Gründen ein derart instrumentelles Coaching ablehnt. Der Markt hält derzeit noch genügend gering professionalisierte Coaches zur Verfügung, die solche Spiele mitspielen. Die informale Organisation, die sich an solchen professionellen Standards stört, weiß das zu schätzen.

Nimmt man die informalen Funktionen von Coaching in den Blick, wird deutlich, dass Professionalisierung für Organisationen dysfunktional wirken kann. Dementsprechend greift man für die personenzentrierte Beratung in Organisationen auch nicht einfach auf approbierte Psychotherapeuten oder auf vergleichsweise stark professionalisierte Supervisoren zurück, obwohl sich die Methoden und Wissensbestände in Therapie, Supervision und Coaching kaum (Kühl 2004: 9) oder nur „nuanciert“ (Schreyögg 2003: 219) unterscheiden. Nur ungern ließe man sich im Coaching wie von einem professionalisierten (Betriebs-)Arzt vorschreiben, welche Maßnahmen zu treffen sind. Mit professioneller Autorität erlassene Befunde und Maßnahmenbescheide verwehren sich der taktischen Instrumentalisierung und verlieren daher an Attraktivität.

4 Latente Funktionen

Um latente Funktionen im Coaching zu beschreiben, muss zunächst eine begriffliche Klarstellung erfolgen. Die Latenz, also die Verborgenheit, betrifft hier nicht psychisches Bewusstsein, sondern nur die Kommunikation in Organisationen. Die These lautet, dass es

Funktionen von Coaching gibt, die in Organisationen nicht besprochen werden. Außerhalb der Organisation (also in wissenschaftlichen Beiträgen, aber auch in der Beratungskommunikation zwischen Coach und Coachee) kann man diese Funktionen durchaus bewusst machen, man kann darüber reden, schreiben und lesen.

Erstens lässt sich mit Coaching – und jeder Form von Beratung (Fuchs/Mahler 2000) – Zeit gewinnen. Die Entscheidung für ein Coaching vertagt gewissermaßen das zugrunde liegende Problem, wie auch immer das umschrieben sein mag, ob als Konflikt, als persönliches Defizit oder als noch ausstehende Realisierung von persönlichen Potenzialen. In jedem Fall verringert sich der Problemdruck schon allein dadurch, dass man ein Verfahren einsetzt, das Zeit in Anspruch nimmt und dessen Ergebnisse abgewartet werden können. Im oben geschilderten Fallbeispiel konnte so ein Konflikt allein durch den Zeitgewinn deeskaliert werden.

Organisationen verfügen nur über zwei mögliche Reaktionen auf Probleme. Entweder die Organisation ignoriert das Problem, obwohl im individuellen Bewusstsein oder in der informalen Kommunikation der Mitglieder das Problem längst als solches identifiziert sein mag, oder das Problem wird offiziell anerkannt und „angegangen“ und dann müssen entsprechende Entscheidungen getroffen werden. Solche Entscheidungen umfassen auch die Entscheidung, das Problem nicht jetzt, sondern später zu behandeln, um so Zeit zu gewinnen. In diese Kategorie fällt auch die Entscheidung, das Problem in ein spezialisiertes „Beratungssystem“ auszugliedern. Konflikte neigen dazu, alle verfügbaren Ressourcen zu mobilisieren und zu bündeln (Luhmann 1987: 532 f.). Hier kann die Konfliktbehandlung durch eine Beratung den Ressourcenverbrauch limitieren. Zugleich löst der Zeitgewinn die Erstarrung im Konflikt, weil man auf Entwicklungen, Veränderung, Evolution hoffen kann, die die Konfliktgrundlagen modifizieren oder sogar aufheben (vgl. Luhmann 1987: 534).

Weitere typische organisationale Ereignisse, die zur Anwendung von Coaching genannt werden, sind die Aufarbeitung von Umstrukturierungsfolgen und die problematische Übergangsphase bei der Neubesetzung von Chefposten. In beiden Fällen, Umstrukturierung und Vorgesetztenwechsel, kommt es plötzlich zu bedeutenden Veränderungen in der Organisationsstruktur, die Systemwiderstände provozieren. Umstrukturierungen mögen noch so gut geplant sein und haben doch immer noch unbeabsichtigte Nebenfolgen, die bewältigt werden wollen. Die Bewältigung braucht aber Zeit, bis sich die Erwartungsstrukturen in einem Organisationssystem neu einspielen. Und beim Personalwechsel auf Vorgesetztenstellen entsteht immer eine große Unsicherheit beim neuen Vorgesetzten wie bei den Mitarbeitern, weil man sich nicht kennt und noch nicht einschätzen kann, was man jeweils vom anderen erwarten kann und was von einem selbst erwartet wird (vgl. Luhmann 1962). Die Aufarbeitung und Lösung dieser Problemstellungen benötigen Zeit. Dies kann mit einem Coaching einen formalen Rahmen erhalten, dessen Funktion schon allein im Zeitgewinn liegt. Man plant das Coaching zunächst z.B. für sechs Monate und räumt damit allen Beteiligten – der neuen Führungskraft, der umstrukturierten Abteilung – ein Moratorium ein. Vor Ablauf der gesetzten Frist muss das Problem dann nicht mehr öffentlich behandelt werden und notfalls kann das Coaching noch verlängert werden.

Die Entscheidung für ein Coaching ist mithin eine ausweichende und aufschiebende Entscheidung. Über das auslösende organisationale Problem selbst – Konflikt, Vorgesetztenwechsel, Umstrukturierungsfolgen – wird *nicht* entschieden, etwa durch Personalentscheidungen oder durch Rücknahme/Modifikation der Umstrukturierung. Stattdessen entscheidet man sich für eine Beratung, deren Auswirkungen in der Zukunft liegen und verhältnismäßig ungewiss sind. Die Ungewissheit über die Wirkungen von Coaching ist aber das geringere Problem, sonst würde Coaching nicht derart auf breiter Front eingesetzt, ohne über verlässliche Ergebnisse aus der Evaluationsforschung zu verfügen. Dass Coaching in irgendeiner Weise wirkt, das heißt Entscheidungen beeinflusst oder sogar generiert, ist damit

nicht ausgeschlossen. Die Wirkung rangiert aber in der Bedeutung zumindest vorläufig hinter dem Zeitgewinn, weil dieser Effekt sofort eintritt, während die Zurechnung aller anderen erwünschten Effekte auf Coaching (siehe 2) unweigerlich und unlösbar mit einem Ceteris-paribus-Problem behaftet ist. Man weiß nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in der Organisation nach drei, neun oder achtzehn Monaten Coaching nicht mehr genau, was eigentlich Effekte von Coaching und was Effekte der organisationalen Veränderungen sind.

Die Alternativen zum Coaching, wenn man Zeit gewinnen will, liegen in allen Maßnahmen, die ebenfalls eine Problemlösung oder auch schon die Problemdefinition in die Zukunft verlegen. In Frage kommen Maßnahmen der Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Qualitätszirkel, Workshopreihen, Projektgruppen und dergleichen. Auch an Unternehmensberatung wäre zu denken. Ebenso kann Coaching ein funktionales Äquivalent zur 100-Tage-Regel bei neuen Vorgesetzten sein. Der Zeitgewinn kann eine kritische Ressource sein, wenn man sich nur so vor blindem Aktionismus retten kann. Man kann auf Zeit setzen und hoffen, dass sich die Evolution des Systems positiv auf die derzeitigen Schwierigkeiten auswirkt. Gerade bei Umstrukturierungsfolgen und Personalwechsel ist die Hoffnung durchaus berechtigt, weil sich Anpassungen im Laufe der Zeit wie von selbst einspielen und Erwartungsstrukturen zwischen neuem Chef und vorhandener Abteilung immer Zeit benötigen, bis sie sich stabilisieren.

Daneben leistet die „Entscheidungsperiode“ (Kirsch 1998: 111 ff.) vor dem Beginn der personenzentrierten Beratung eine Konkretisierung des Entscheidungsproblems. Am Anfang dieser Episode steht häufig ein recht opakes Unwohlsein, das sich in Stresssyndromen, in Fehltagestatistiken, im schlechten Arbeitsklima, verbissenen Machtkämpfen, zerstrittenen Abteilungen usw. ausdrückt. Häufig weiß man in diesem Stadium nicht recht, worin genau das Problem eigentlich besteht. Die Gespräche und Entscheidungen, die ein Coaching anbahnen, identifizieren dann aber einen Problemkomplex. Die zuvor überkomplex erscheinende Problemsituation reduziert sich in der Vorbereitung zu einem konkreten Aufgabenkatalog, der dann im Coaching abgearbeitet werden kann. Noch bevor das eigentliche Coaching beginnt und auch noch bevor ein geeigneter Coach ausgewählt ist, gelangt die Organisation so zu einer relativ detaillierten und Handlung anleitenden Problembeschreibung.

Die für die Organisation wesentliche Unsicherheitsabsorption liegt daher vor dem Coaching. Die Definitionshoheit über die grundsätzlichen Beratungsthemen liegt bei der Organisation und nicht etwa beim Coach. In so genannten Auftragsklärungsgesprächen wird diese Problemdefinition erarbeitet. Ein diffuses Problem bzw. Unsicherheit wird so in die Sicherheit über den Problemgegenstand gewandelt, ohne erst Ergebnisse des Coachings abwarten zu müssen. Zudem sind es relativ kleinformatige Probleme der Organisation, die in Coaching bearbeitet werden, weil dafür durchschnittlich nicht mehr als fünf bis fünfzehn Meetings gewährt werden. In einem der größten deutschen Coachingunternehmen meint man dazu pointiert-scherzhaft, dass man „alle Fragen der Menschheit in 20 Stunden bequem lösen“ könne. Selbstverständlich kann man das, aber erst nachdem die Organisation definiert hat, was genau die „Fragen der Menschheit“ sind. Und man darf annehmen, dass es eher die Fragen der kleinen organisationalen „Menschheit“, also des Personals der Organisation sind.

Die Reduktion von organisationaler Komplexität ist eine ganz wesentliche und alltägliche Funktion in Organisation. Es geschehen so viele Ereignisse gleichzeitig in einer Organisation, dass es niemanden geben kann, der das organisationale Geschehen als Ganzes überblicken könnte. Eine Konsequenz daraus ist, dass man beim Definieren von Problemen auf Zurechnungen angewiesen ist. Man kann zwar Schlafstörung, Stress, Konflikte, mangelnde Termintreue, stagnierende Karriere usw. feststellen, aber welche persönlichen oder organisationalen Umstände dazu geführt haben, lässt sich häufig nicht eindeutig wissen. In der Entscheidungsperiode vor dem Coaching wird diese schwierige Zurechnung zwischen

Personalentwicklung, Coachees und weiteren Beteiligten ausgehandelt. Es geht dabei nicht in erster Linie darum, die richtigste von weniger richtigen Zurechnungen zu unterscheiden, sondern darum, eine situativ überzeugende Zurechnung zu finden. Weil sich die Organisation selbst überkomplex ist, kann man die genaue Konflikt- oder Problemanamnese nicht leisten und muss sich stattdessen mit imaginierten Ursachen begnügen. Darin liegt die prinzipielle Anfälligkeit für (Management-)Moden, weil sich die Organisation selbst nicht durchschaut. Stattdessen beobachtet man, wovon sich andere Organisationen oder Manager oder Mitarbeiter überzeugen lassen und gewinnt daraus die eigenkonstruierte Sicherheit, was die entscheidenden Probleme und Problemlösungen sind.

Bislang liegen zwar keine Forschungen dazu vor, ob und wie Coaching zur Problemzurechnung und -definition beiträgt. Eine prinzipielle Kanalisierung möglicher Zurechnungen ist aber schon getroffen, wenn man sich für personenzentrierte Beratung entscheidet. Die Person ist das Problem oder zumindest kann die Person das Problem lösen, ist also verantwortlich zu machen, wenn sie es nicht tut. Die Probleme werden personalisiert. Die aus dieser Sicht wichtigste Forschungsfrage wäre demnach, ob Coaching die wahrgenommenen Probleme zur Entscheidungsreife bringt und pointiert in die Organisation zurückspielt oder ob die Probleme im Coaching auf persönlicher Ebene ohne Feedback an die Organisation klein gearbeitet werden. Bleibt es mit anderen Worten bei der Zurechnung auf die Person oder können Probleme im Verlauf oder im Anschluss an Coaching legitim alternativ zugerechnet werden?

Mit Luhmann (2000) lassen sich zwei Alternativen zur Zurechnung auf Personen beschreiben. Statt auf Personen kann man erstens auf Kommunikation setzen, also andere Stellen mit entsprechenden Entscheidungskompetenzen in die Problembearbeitung einbinden. Oder man versucht zweitens Problemdefinition und -lösung aus sachlichen Regeln und Richtlinien der Organisation abzuleiten. Alle drei Zurechnungsalternativen, Kommunikation, Regeln und Person, stehen in einem wechselseitigen Ersetzungsverhältnis. Wenn man über sehr gutes Personal verfügt, muss man umso weniger exakte sachliche Regeln und umfangreiche Kommunikation einplanen. Hat man detaillierte sachliche Regeln ausgegeben, wie z.B. in der Massenproduktion, sinken entsprechend die Ansprüche an das Personal und an die notwendigen Absprachen. Und letztlich gilt, dass bei einer sehr starken kommunikativen Verflechtung der Entscheidung, die einzelne Person und sachliche Regeln an Bedeutung verlieren. Wenig Sinn macht hingegen, wenn man alle drei Organisationsprinzipien zugleich maximieren will, denn „High Potentials“ lassen sich nicht gerne durch ständiges Rückfragen und durch allzu strenge sachliche Entscheidungsregeln ausbremsen. Ebenso machen sich eindeutige Regeln und das Einholen von Entscheidungen von anderen Stellen wechselseitig überflüssig. Jede Planungsstrategie hat ihre Vor- und Nachteile. Die personenbezogene Beratung setzt jedenfalls auf personale Attribution.

Damit liegt Coaching in einer viel breiteren Entwicklung in Unternehmen und Organisationen, die seit den 70er Jahren unter dem Begriff Subjektivierung diskutiert wird. Aufgeschreckt von den Thesen Bravermans (1974) hat man gegen dessen Behauptungen einen Trend zur wachsenden Bedeutung des Personals entdeckt (z.B. Friedman 1977; Burawoy 1979; Kern/Schumann 1984), der im High-Potential-Fanatismus der New Economy seinen massenmedialen Höhepunkt fand. In älteren Produktions- und Managementlehren des so genannten Fordismus, beginnend mit Taylors „Scientific Management“ (Taylor 1911), war die Bedeutung des Personals noch vergleichsweise gering angesehen. Seit rund vier Jahrzehnten rückt aber die Beachtung des Personals als Strukturelement von Organisationen zunehmend in den Fokus von Planung.

Eine These, wie es zu dieser zunehmenden Beachtung von Personen bzw. Personal kommt, könnte auf Autoritätsverlust hinweisen. In dem Maße wie Führungskräfte sich nicht mehr kraft Herkunft und Ausbildung autoritär geben können, müssen sie sich darauf

einstellen, dass ihrer weitgehend unveränderlichen Persönlichkeit und ihren festen Charaktereigenschaften erheblich mehr Bedeutung beigemessen wird. Wachsende Datenbestände über persönliche Merkmale zeigen, dass es nicht mehr ausreicht, über einschlägige akademische Ausbildung zu verfügen, um begehrte Vorgesetztenrollen zu erhalten. Der akademische Abschluss mag immer noch als generelle Zulassungsbarriere gelten, das eigentliche Potential vermutet man dagegen in Persönlichkeitsstrukturen. Die strenge psychologische Beurteilung in Bewerbungs- und Beförderungsverfahren ist nicht eine Schikane dienstefriger Organisationspsychologen, sondern nimmt vorweg, womit jeder Vorgesetzte heute mehr denn je zu rechnen hat: er muss nicht nur darauf achten, Untergebene zutreffend einzuschätzen und zu beaufsichtigen, sondern er muss auch damit kalkulieren, dass er selbst von Nachrangigen beobachtet wird. Das inzwischen zur Mode gewordene 360°-Feedback ist nur die Offizialisierung dieses schon längst umgesetzten Prinzips. Die Beziehung zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ist „voll auf ein Beobachten zweiter Ordnung umgestellt“ (Luhmann 2000: 323). Auf dieser Ebene wird die Beziehung symmetrisch und daher schwierig, weil man wechselseitig mit Beobachtung kalkulieren muss. Hierarchie verliert deshalb selbstverständlich nicht an Gültigkeit und Legitimität (vgl. ebd.; Kühl 1999), aber mehr denn je kann man nun auch mal darauf verzichten, indem man beispielsweise stärker auf Personal setzt.

Eine spezielle Erforschung der Beratungsinteraktion von Coaching (oder anderen Beratungsformen) wäre notwendig, um der These nachzugehen, ob Beratung nicht ganz wesentlich auf diese Probleme des Beobachtens des Beobachtetwerdens reagiert. Genauso wie Organisationen zunehmend beachten müssen, wie sie auf Produkt-, Kapital- und Imagemärkten beobachtet werden und dazu Beratung in Anspruch nehmen können, um die richtigen Signale zu setzen, so kann auch die personenzentrierte Beratung darauf reagieren, dass Personal, respektive Vorgesetzte sich selbst angemessen in Szene setzen müssen und nicht länger einfach autoritär „regieren“ können. Der Verlust von Autorität schafft für Organisationen eine Unsicherheitszone in Fragen von Führung, die sie selbst nur durch Entscheidungen bearbeiten können. Was der richtige und legitime Führungsstil ist, kann man aber nicht mehr autoritär und allgemeingültig bestimmen. Treten Probleme auf, kann man das aber jetzt den Führungspersonen zurechnen, die immer weniger durch althergebrachte Autoritätswerte geschützt sind, und sich zum Beispiel für Coaching entscheiden.

5 Kommunizierbarkeit von Funktionen und das Professionalisierungsdilemma

Die offiziell kommunizierbaren Funktionen von Coaching werden in aller Breite in der Coachingliteratur behandelt. Allerdings sind gerade diese Funktionen in einer stark polarisierten Diskussion umstritten. Während Kritiker behaupten, es handle sich lediglich um eine Modeerscheinung, die kaum Ergebnisse vorweisen könne (z.B. Sievers 1991), ist der Großteil der Literaten von der besonderen Wirksamkeit überzeugt. Allerdings müssen auch die unterstützenden Publikationen einräumen, dass der Nachweis der Wirksamkeit nach rund zwei Jahrzehnten praktischer Anwendung noch immer nicht erbracht ist (z.B. Kampa-Kokesch/White 2002). Zum Teil wird sogar auf mögliche negative Effekte aufmerksam gemacht (Nowack 2003: 3; Heß/Roth 2001: 164). Besonders wichtig ist die Evaluation für Coaches, die die Effektivität ihres beruflichen Handelns rechtfertigen müssen, aber auch für Personalentwickler, die den Leistungsbeitrag von Coaching in ihren Organisationen nachweisen müssen. Als Alternativen werden vor allem die klassischen Maßnahmen der Personalentwicklung, also Seminar und Training, erörtert und Vor- und Nachteile herausgearbeitet.

Die Berücksichtigung weiterer Funktionen von Coaching und anderen Formen personenbezogener Beratung ist in der gegenwärtigen Diskussion noch ungenügend. Gerade für die Beteiligten in Organisationen bedeutsam ist neben der Frage nach der offiziellen Wirksam-

keit, ob und wie Coaching taktisch als Instrument zur Belohnung, Bestrafung, für Karrierezwecke usw. eingesetzt wird. Solche Funktionen fließen zwar nicht offiziell in die Entscheidungsfindung beim Coaching mit ein, müssen aber immer mit berücksichtigt werden. Weil Organisationen eine offizielle formale Ebene möglicher Kommunikation durchsetzen, ergibt sich zwangsläufig eine informale Ebene, auf der offizielle Entscheidungen einer zweiten, taktisch-instrumentellen Bewertung unterzogen werden. Die informale Diskussion verläuft dabei zwar „formal illegal“, kann sich aber dennoch hilfreich für die Organisation auswirken (Luhmann 1999: 304 ff.).

Letztlich übernimmt Coaching Funktionen, die in Organisation gar nicht kommuniziert werden. Erstens gewinnt man Zeit, wenn man sich für ein Coaching entscheidet. Der aktuelle Problemdruck wird durch ein Beratungsmoratorium entschärft, weil man sich auf konkrete Handlungsschritte einlassen kann, ohne das identifizierte Problem sofort lösen zu müssen. Vor allem Konflikte lassen sich damit deeskalieren. Aber auch bei Folgeproblemen aus Umstrukturierung und nach Personalwechsel kann Zeit die wesentliche Ressource zur Problembewältigung sein. Zweitens kommt es vor dem eigentlichen Coaching zu einer „Entscheidungsperiode“ (Kirsch 1998: 111 ff.), in der sich die Organisation dazu zwingt, ihre zunächst diffuse Problemwahrnehmung (Stresssyndrome, Fehlzeiten usw.) so weit zu konkretisieren, dass ein klarer Coaching-Auftrag gegeben werden kann. Der Funktion besteht darin, Sicherheit über die Ursachen zu erlangen und damit das Problem einzugrenzen. Und drittens kommt es zur Zurechnung von Verantwortung. Wenn man sich für Coaching entscheidet, legt man die Verantwortung in die Hände der zu coachenden Person. Das bedeutet faktisch eine Betonung von Personen gegenüber organisationaler Regeln und hierarchischer bzw. fachlicher Entscheidungskompetenzen. Ob man das als tendenzielle Überforderung von Personen oder als Scapegoating bewertet oder ob man vermutet, dass damit nur der Narzissmus von Führungskräften befördert wird, ist dabei nebensächlich.

Merton, der das Konzept der latenten Funktionen einführte (Merton 1995), vermutete, dass die Latenz für den Systemerhalt notwendig sei. Diese strenge Bedingung der Latenz wird hier nicht behauptet, sondern versteht sich empirisch: offensichtlich wird über diese Funktionen von Coaching (Zeitgewinn, Unsicherheitsabsorption, Personalisierung) nicht oder noch nicht kommuniziert. Im Fall der Praktikerliteratur rührt diese Latenz vor allem aus der mangelnden Thematisierung und Theoretisierung von Organisationen. Wenn man dort von der – zumindest normativen – Interessensharmonie zwischen Mitarbeitern und Organisation ausgeht (z.B. Natale/Diamante 2005, besonders: 367), verfällt man einer (sicherlich geschäftsförderlichen) Sozialromantik, zeugt das doch von erheblicher Unkenntnis ganz alltäglicher Erfahrungen: Mitarbeiter wünschen mehr Entlohnung, mehr Freizeit, weniger Arbeitsbelastung, mehr Anerkennung usw.; Organisationen wünschen weniger Personalkosten, längere Arbeitszeiten, die Ausschaltung von Eigeninteressen der Mitarbeiter usw. Fast dasselbe Konfliktverhältnis besteht zwischen Coach und Organisation. Die Gefahr für die positiven Reflexionswissenschaften besteht darin, dass sie wissenschaftlich-theoretische Distanz zugunsten von unterstützender Wertekommunikation verlieren.

Für Organisationen werden die genannten latenten Funktionen vermutlich weitgehend in der Kommunikationslatenz bleiben. Vor allem für Unternehmen lässt sich Entschleunigung und Verzögerung relativ schlecht mit der sonst üblichen Orientierung an Werten wie Effizienz und Leistungsfähigkeit verbinden. Ebenso wird man sich kaum eingestehen können, dass es *nur* um Unsicherheitsabsorption jenseits jeglicher Rationalität geht. Auch die Aufwertung des Personals findet schnell seine Grenzen, wenn bei Bedarf doch wieder auf bewährte Mechanismen der Hierarchie oder auf tayloristische Detailsteuerung zurückgegriffen wird. Eine nicht unerhebliche Aufgabe der Coaching-Befürworter besteht also darin, übergreifende Werthorizonte zu konstruieren, die diese widersprechenden Handlungsoptionen einigermaßen konfliktfrei vereint.

Das gelingt innerhalb von Organisationen unterschiedlich erfolgreich. Mit einem schlecht beleumundeten Begriff kann man statt von Werthorizont, Unternehmensphilosophie oder -ethik auch von Ideologie sprechen. Man muss aber die wichtige und wertvolle Funktion von Ideologien⁴ begreifen. Ideologien steigern die Handlungsoptionen von Systemen, sie schaffen einen *ermöglichenden* Werthorizont (Luhmann 2005). Jede Organisation schafft sich mehr oder weniger ausformuliert eine eigene Ideologie⁵. Hier kommt es aber zu Reibungspunkten mit professionsethischen Gesinnungen, die sich nicht mit je spezifischen Organisationsideologien decken können. So besteht eine wichtige Funktion von Gatekeepern darin, die ideologische Gesinnung bzw. Flexibilität von Coaches zu prüfen, bevor sie in der Organisation beraten dürfen. So sollen fremdideologische Einflüsse minimiert werden. Sicherlich ist hier zunächst an Sektenideologien⁶ zu denken. Es betrifft aber alle als organisationsfremd erlebten Ideologien: „wir wollen keine Ideologie im Coaching haben, also grundsätzlich nicht. Wir wollen auch keinen Pfarrer drin haben, der das Christentum predigt“, wie ein Personalentwickler scharf formuliert. Man muss daher davon ausgehen, dass Organisationen nur ein begrenztes Interesse an der Professionalisierung von Coaches haben, zumindest insofern damit eine ethische Gesinnung (vgl. Geißler 2004) verbunden ist.

Insbesondere professionelle Coaches geraten damit in ein Dilemma, weil sie sich an zwei potentiell konfligierenden Wertesystemen zu orientieren haben: Um überhaupt Aufträge zu erhalten, müssen sie signalisieren, dass sie sich zum ideologischen Selbstverständnis der beauftragenden Organisation bekennen; wollen sie aber zugleich als Professionelle gelten, müssen sie Gesinnungsgrenzen benennen können, die zur Ablehnung von Aufträgen führt. Die derzeitige Diskussion übersieht dieses Konfliktpotential, weil sie grundsätzlich von einer Harmonie zwischen Coaches und Organisationen ausgeht. Dabei zählt zu den wichtigsten Zugangsvoraussetzungen zu Beratungsaufträgen die ideologische Flexibilität der Coaches. Die Professionalität von Coaches besteht also darin, sich flexibel offen zu halten für organisationseigene Professionsauffassungen

Sieht man Problem und Funktion der Ideologiebildung beim Coaching, kann man auch einen dezidiert wissenschaftlichen Standpunkt besser bestimmen. Es muss nicht darum gehen, den Wahrheitsgehalt der Coaching-Ideologien zu analysieren, obwohl auch das ein spannendes Forschungsfeld darstellt. Die Wissenschaftlichkeit bewährt sich lediglich daran, empirische Beschreibungen von Coaching anzufertigen, sich in der wissenschaftlichen Beurteilung aber von der Praxis zu lösen und stattdessen an anderen, wissenschaftlich gesicherten Wissensbeständen anzuknüpfen. Nur so gerät in den Blick, dass Coaching in Organisationen noch ganz anderer Funktionen erfüllt, als in der offiziell diskutierten Coaching-Ideologie behauptet wird. Diese Diskrepanz zu erkennen und sich flexibel auf je organisationspezifische Ideologien einzustellen, ist die bleibende Aufgabe von Coaches.

⁴ Ideologie soll – wie gesagt (s. 1) – nicht als „Kampfbegriff“, sondern funktional verstanden sein.

⁵ Darauf weist im Interview ein Personalentwickler mit 20-jähriger Berufserfahrung hin.

⁶ ..., die sich im Übrigen durch ihre geringe Leistungsfähigkeit im oben genannten Sinne auszeichnen: weil sie nur sehr wenige verschiedenartige Handlungsoptionen integrieren können, müssen sie ihre Begrenztheit durch radikale Maßnahmen, wie Bestrafung bei geringsten Vergehen, Psychoterror, Gewaltanwendung etc., ausgleichen.

6 Literatur

- Anderson, Merrill C., 2001: Case Study on the Return on Investment of Executive Coaching. Online: http://www.coachcentral.info/Merrill_study.htm
- Braverman, Harry, 1974: Labor and monopoly capital. The degradation of work in the twentieth century. New York: Monthly Review Press
- Burawoy, Michael, 1979: Manufacturing Consent. Changes in the Labor Process Under Monopoly Capitalism. Chicago: University of Chicago Press
- Clark, Timothy und Robin Fincham, 2002: Introduction: The Emergence of Critical Perspectives on Consulting. In: Dies., Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell, S. 1-18
- Ernst, Berit und Alfred Kieser, 2002: Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. In: Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs und Markus Pohlmann, Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München: Hampp, S. 56-85
- Faust, Michael, 2002: Warum boomt die Managementberatung - und warum nicht zu allen Zeiten und überall. In: Rudi Schmidt, Hans-Joachim Gergs und Markus Pohlmann, Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven. München: Hampp, S. 19-55
- Federschmidt, Hermann, 1996: Psychosomatik und Psychotherapie: Wirksamkeit und Nutzen von psychotherapeutischen Behandlungsansätzen. In: Deutsches Ärzteblatt, 93, 1-2, S. A-41-45
- Fiedler, Peter, 2004: Ressourcenorientierte Psychotherapie bei Persönlichkeitsstörungen. In: Psychotherapeutenjournal, 3, 1, S. 4-12
- Friedman, Andrew, 1977: Industry and Labour. Class struggle at work and monopoly capitalism. London: Macmillan
- Fuchs, Peter und Enrico Mahler, 2000: Form und Funktion von Beratung. In: Soziale Systeme, 6, 2, S. 349-368
- Geißler, H., 2004: Braucht Coaching eine philosophisch begründete Ethik? In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 11, 2, S. 173-186
- Grawe, Klaus, Ruth Donati und Friederike Bernauer, 1994: Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur Profession. Göttingen: Hogrefe
- Hall, D. T., K. L. Otazo und G. P. Hollenbeck, 1999: Behind closed doors: What really happens in executive coaching. In: Organizational Dynamics, 27, 3, S. 39-53
- Heß, Tatjana und Wolfgang L. Roth, 2001: Professionelles Coaching. Heidelberg: Ansanger
- Kampa-Kokesch, Sheila und Mary Z. Anderson, 2001: Executive coaching: A comprehensive review of the literature. In: Consulting Psychology Journal, 53, 4, S. 205-228
- Kampa-Kokesch, Sheila und Randall P. White, 2002: The effectiveness of executive coaching: What we know and what we still need to know. In: Rodney L. Lowman, The California School of Organizational Studies handbook of organizational consulting psychology a comprehensive guide to theory, skills, and techniques. San Francisco: Jossey-Bass, S.
- Kern, Horst und Michael Schumann, 1984: Das Ende der Arbeitsteilung. Rationalisierung in der industriellen Produktion. Bestandsaufnahme, Trendbestimmung. München: Beck
- Kilburg, Richard R., 1996: Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48, 2, S. 134
- Kirsch, Werner, 1998: Die Handhabung von Entscheidungsproblemen. Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse. Herrsching: Kirsch
- Kuenzli, Hansjoerg, 2005: Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 12, 3, S. 231-243
- Kühl, Stefan, 1999: Krise, Renaissance oder Umbau von Hierarchien in Unternehmen. Anmerkungen zur aktuellen Managementdiskussion. In: Berliner Debatte Initial, 10, 3, S. 3-17

- Kühl, Stefan, 2004: Die Supervision auf dem Weg zur Profession? Professionalisierung im Spannungsfeld zwischen Expansionsbestrebung und Selbstbescheidung. In: Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation. Neue Herausforderungen – Neue Ideen. Vorträge der Tagung des Verbändeforums Supervision am 26./27.11.2004 in Montabaur, Verbändeforum Supervision, S. 7-14
- Kühl, Stefan, 2005: Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung. Online: http://www.dgsv.de/down/Studie_Coaching.pdf
- Looss, Wolfgang, 1991: Coaching für Manager. Problembewältigung unter vier Augen. Landsberg a. Lech: Moderne Industrie
- Luhmann, Niklas, 1962: Der neue Chef. In: Verwaltungsarchiv, 53, S. 11-24
- Luhmann, Niklas, 1987: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas, 1999: Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas, 2000: Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas, 2005: Wahrheit und Ideologie. Vorschläge zur Wiederaufnahme der Diskussion. In: Ders., Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Wiesbaden: VS, S. 68-82
- Martens-Schmid, Karin, 2005: Die "ganze Person" im Coaching - Ambivalenzen und Optionen. In: Familiendynamik, 30, 3, S. 278-293
- McGovern, Joy, Michael Lindemann, Monica Vergara, Stacey Murphy, Linda Barker und Rodney Warrenfeltz, 2001: Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. In: The Manchester Review, 6, 1, S. 1-9
- Merton, Robert K., 1995: Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin: de Gruyter
- Natale, Samuel und Thomas Diamante, 2005: The Five Stages of Executive Coaching: Better Process Makes Better Practice. In: Journal of Business Ethics, 59, 4, S. 361-374
- Nowack, Kenneth M., 2003: Executive Coaching: Fad or Future? In: California Psychologist, XXXVI, S. 16-17
- Salaman, Graeme, 2002: Understanding Advice: Towards a Sociology of Management. In: Timothy Clark und Robin Fincham, Critical Consulting. New Perspectives on the Management Advice Industry. Oxford: Blackwell, S. 247-259
- Schreyögg, Astrid, 2003: Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 10, 3, S. 217-226
- Schwertfeger, Bärbel, 1998: Der Griff nach der Psyche. Was umstrittene Persönlichkeitstrainer in Unternehmen anrichten. Frankfurt a.M.: Campus
- Sievers, Burkard, 1991: Mitarbeiter sind keine Olympioniken. Organisatorische Rollenberatung statt Coaching. In: Personalführung, 4, S. 272-274
- Stahl, Günther K. und Robert Marlinghaus, 2000: Coaching von Führungskräften. In: Zeitschrift Führung und Organisation, 4, S. 199-207
- Taylor, Frederick Winslow, 1911: The principles of scientific management. New York: Harper
- Thach, Elizabeth C., 2002: The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. In: Leadership & Organization Development Journal, 23, 4, S. 205-214