

**Stefan Kühl**

Helmut Schmidt Universität

# **Das Scharlatanerieproblem**

## **Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung**

90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings

Eine Studie im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

## **Impressum**

Herausgeberin  
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
Telefon 0221-92004-0  
Telefax 0221-92004-29  
info@dgsv.de  
www.dgsv.de

Text  
Professor Dr. Stefan Kühl  
Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr

Redaktion  
Beate Ahrends, Jörg Fellermann

Grafik  
Aguado Menoyo Grafikdesign, Köln

Druck  
Druckerei Preuss GmbH, Köln

November 2005

# Inhaltsangabe

Vorwort	5
Einleitung	7
1. Jenseits einer neuen Managementmode: Zum Boom personenbezogener Beratungsleistungen in Organisationen	9
2. Die Schließung des „Personalentwicklungszyklus“ – Wie kommt es zur Nachfrage nach personenbezogener Beratung?	14
3. Die Anbieter: Woher kommen die vielen Coaches?	18
4. Das Scharlatanerieproblem: Die Qualitätsprobleme im Feld des Coachings	20
5. Professionalisierungsbemühungen. Reaktionen auf das Qualitätsproblem im Coaching	23
6. Zur Wirkung von Coaching in Organisationen: Der schwache Hebel von Personalentwicklungsmaßnahmen	27
Zur Studie	30
Teilnehmende Unternehmen und Organisationen	31
Der Autor	31



# Vorwort

Über Coaching wird in jüngerer Zeit viel geschrieben und diskutiert. Coaching hat sich als Sammelbezeichnung für ein manchmal noch näher zu beschreibendes Beratungsangebot auf dem Markt Gehör verschafft. Unterschiedliche Akteure setzen sich für Qualität sichernde Maßnahmen und Professionalisierung ein. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und ihre Mitglieder sind in vielfältiger Hinsicht mit dem Fachdiskurs zum Coaching und mit den Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt befasst.

Im Rahmen der Initiativen der DGSv, Coaching als eine Beratungsleistung zu beschreiben, die in enger Verbindung zur Profession Supervision steht, erhält die vorliegende wissenschaftliche Studie von Stefan Kühl einen besonderen Stellenwert. Durch die Auswertung von 26 Tiefeninterviews mit Vertreter/innen aus Organisationen und Unternehmen trägt sie dazu bei, Coaching aus einer soziologischen Aussensicht zu betrachten, die zunächst nicht in der Gefahr steht, Interessen von Teilnehmer/innen auf dem Beratungsmarkt zu bedienen.

Coaching wird in dieser Studie weder über- noch unterbewertet. Coaching wird als Reflex auf eine veränderte Realität der Ratsuchenden und der Berater/innen verstanden und kritisch untersucht. Dabei stehen Fragen der Berater/innen-Rolle, der Qualität, der Ethik, der Professionsbildung und des Verhältnisses zwischen Beratung und Organisation im Vordergrund des Interesses.

Stefan Kühl hat sich durch zahlreiche Veröffentlichungen als Professions- und Organisationssoziologe einen Namen machen können. Wir freuen uns daher besonders, dass er sich dafür eingesetzt hat, diese Studie mit unserer Unterstützung zu realisieren. Sein Interesse ist es, einen Beitrag zu einem lebendigen Diskurs zu leisten, der Fortsetzung, Ergänzung, Korrektur und Kritik hervorrufen will und soll. Festschreibungen und Bewertungen aufzustellen, ist nicht beabsichtigt.

Es gibt einen großen Anwendungsbereich von Coaching, der mit demjenigen der Supervision vergleichbar, wenn nicht weitgehend deckungsgleich ist: Coaching als prozessorientierte und personenbezogene Beratung und als Baustein von Personal- und Organisationsentwicklung. Bezogen auf Ausbildungs- oder Handlungskonzepte ist ein substanzieller Unterschied zwischen Supervision und Coaching auf der Grundlage heutiger Erkenntnis nicht mehr festzustellen.

Beratungsanbieter/innen von personenbezogener beruflicher Beratung im Organisationskontext stehen unter Druck und ringen mit unterschiedlichen Angeboten um die sich verändernde Nachfrage, die zudem in manchen Branchen durch einen erheblichen Kostendruck bei gleichzeitiger Notwendigkeit zur Inanspruchnahme von Beratung gekennzeichnet ist.

Daher hat der Vorstand der DGSv eine wissenschaftliche Studie in Auftrag gegeben.

Diese Studie hat die Ziele,

- einen Überblick über den Einsatz von Coaching in verschiedenen Organisationstypen (Unternehmen, Verwaltungen, Sozialeinrichtungen ...) zu geben,
- Ermittlung von Anforderungen an und Auswahlkriterien für Coaches

- eine Klärung möglicher Unterschiede zwischen den Beratungsformen Supervision und Coaching zu erreichen
- die Beschreibung von Entwicklungsnotwendigkeiten, die die weiterhin qualifizierte Inanspruchnahme von Supervision und Coaching zu ermöglichen.

Wir danken Stefan Kühl und seinem Mitarbeiter Andreas Taffertshofer für ihr Engagement und ihre zuverlässige Kooperation mit uns. Und wir bedanken uns für diese vorliegenden „90 Thesen“, die ein erstes Produkt aus den geführten Interviews und anschließenden Reflexionen sind.

Den Leser/innen dieser Studie – innerhalb wie außerhalb der DGSv – wünschen wir anregende und weiter bringende Diskussionen in Fach- und Kollegenkreisen.

*Monika Möller*  
Vorsitzende

# Einleitung

**B**eschreibungen über Coaching sind bisher vorrangig von Coaches selbst vorgenommen worden. Wissenschaftlich haben sich – wenn überhaupt – bisher nur eher praxisorientierte und damit „coaching-nahe“ Disziplinen mit diesem Phänomen beschäftigt.

In den (Selbst-)beschreibungen der Coaching-Prozesse und der Coaching-Tools ist dabei eine hohe „Loyalität“ gegenüber diesem sich entwickelnden Tätigkeitsfeld zu beobachten. Ganz selbstverständlich wird davon ausgegangen, dass die „komplexere Umwelt“ Bedarf nach Coaching weckt, dass Coaching zu einer Verbesserung der Performance von Führungskräften beitragen kann und dass eine weitere Professionalisierung der Coaches sinnvoll ist.

Ziel der Studie ist es, Coaching aus einer größeren (wissenschaftlichen) Distanz zu beschreiben. Besonders das Handwerkszeug der Professions-, Interaktions- und Organisationssoziologie soll dabei genutzt werden, um eine – wenigstens teilweise – neuartige Beschreibung des Phänomens Coaching zu entwickeln.

Die Thesen mögen für Praktiker manchmal ketzerisch erscheinen. Dies ergibt sich fast zwangsläufig aus der soziologischen Perspektive. Der Anspruch der Wissenschaft ist es nicht, eine „bessere Praxis“ liefern zu wollen. Vielmehr geht es darum, die Praxis durch eine andere Perspektive zu irritieren.

*Stefan Kühl*





# Teil 1

## Jenseits einer neuen Managementmode: Zum Boom personenbezogener Beratungsleistungen in Organisationen

### Abschnitt 1.1.

#### Coaching: die Ausbildung einer Berufsrolle für die Beratung von Organisationsmitgliedern

##### 1. These:

Bei Coaching handelt es sich um eine neuartige Dienstleistung in Organisationen – jedenfalls solange es sich um eine Beratung „unter vier Augen“ handelt.

Alter Wein in neuen Schläuchen – das ist der Vorwurf, dem sich jeder neue Beratungsansatz aussetzen muss: Hat es das nicht alles schon mal gegeben? Wird uns nicht hier etwas alt Bekanntes in neuer Verpackung angeboten? Es spricht einiges dafür, dass es sich bei dem Kernbereich des Coaching – der personenzentrierten Beratung „unter vier Augen“ – um ein Beratungsangebot handelt, das es in dieser Form bisher noch nicht gegeben hat.

##### 2. These:

Es gab auch vorher schon personenzentrierte Beratung von Organisationsmitgliedern – zum Beispiel durch Vorgesetzte, Kollegen, Freunde oder Lebenspartner. Neu ist am Coaching die Institutionalisierung der Rolle – sowohl des Coaches als auch des Coachees.

In Organisationen fand immer schon personenbezogene Beratung statt: Man holte sich Hilfestellung beim Vorgesetzten, wenn man mit einer Aufgabenstellung nicht zu Recht kam. Man lästerte beim Mittagessen mit Kollegen über den Vorgesetzten und rutschte dadurch häufig ungewollt in einen gegenseitigen Beratungsprozess.

Die Funktion der personenbezogenen Beratung kann sich institutionalisieren: Personen in bestimmten Rollen werden zu bevorzugten Ansprechpart-

nern von Organisationsmitgliedern auf der Suche nach einer personenzentrierten Beratung: Es gibt bei einigen Kirchen den „Spiritus Rectus“, der als Ansprechpartner für Mitarbeiter gilt. In einigen Unternehmen ist der Personalchef Ansprechpartner für Führungskräfte, die mit ihren Mitarbeitern Schwierigkeiten haben.

Was ist jetzt also das Besondere am Coaching? Beim Coaching nehmen sowohl der Berater (Coach) als auch die Beratenen (Coachee) ihre Rollen bewusst ein. Die Rolle wird nicht – wie beim Spiritus Rectus – kraft Erfahrung gebildet. Der Beratungsprozess entsteht dabei nicht – wie beim Gespräch mit dem Personalchef – rein zufällig. Sondern es entsteht ein von beiden als „Beratung“ bezeichneter Prozess mit eindeutigen Rollenverteilungen.

##### 3. These:

Entgegen des Geredes von der „Ganzheitlichkeit“ des Ansatzes, zeichnet sich Coaching gerade durch einen sehr eingeschränkten Ansatz aus: Es geht um die Arbeit an der Berufsrolle.

Gerade weil sich der Coach als eigene Berufsrolle ausgebildet, ist Coaching alles andere als ein ganzheitlicher Ansatz. Es geht beim Coaching eben nicht um den Coachee als „ganzen Menschen“, sondern lediglich um seine Tätigkeiten in seiner Berufsrolle. Bei der Betrachtung eines Menschen in seiner Berufsrolle mögen andere Rollen – als Familienmitglied, als Liebhaber oder als politisch Engagierter – mit einbezogen werden, sie interessieren aber nur als Hintergrund der Berufsrolle.

In der „anti-ganzheitlichen“ Haltung liegt der zentrale Unterschied des Coachings zu der Beratung durch Freunde. Bei Freundschaften ist es kaum möglich, von anderen Rollen zu abstrahieren: Man kann nur schwer Aussagen zu Problemen im Beruf, in der Liebe oder in der Nachbarschaft verweigern. Beim Coaching besteht gerade in dieser Abgrenzung die Professionalität. Zugespitzt: Je stärker sich Coaching als Berufsrolle ausgebildet, desto stärker „anti-ganzheitlich“ wird diese Beratung werden.

##### 4. These:

In ihrer Institutionalisierung stellt sich Coaching nicht als eine neue Methode (wie NLP, Psychodrama etc.) sondern als ein neues Berufsfeld dar.

Es wird immer wieder die These aufgestellt, dass Coaching lediglich eine neue Methode im Werkzeugkoffer eines Beraters ist. Coaching trete als Methode neben Neurolinguistisches Programmieren, Psychodrama, Szenario-Technik und Planspiel und sei damit lediglich die Erweiterung des Handlungsspielraums des Beraters. Es spricht jedoch vieles dafür, dass sich Coaching als „eigene Berufsrolle“ mit einer eigenen (exklusiven) Identität des Beraters als Coach ausbildet.

#### **5. These:**

Das Coaching durch Vorgesetzte (Mentoring) stellt keine neue Entwicklung dar, sondern ist – wenn überhaupt – lediglich eine Neubenennung eines Segments der Führungskräfterolle.

Seitdem es Vorgesetzte-Untergebene-Verhältnisse gibt wurden Mitarbeiter durch die eigenen Vorgesetzten beraten. Diesen Prozess mag man heute mit dem Begriff des „Coaching“ bezeichnen, auffällig ist jedoch wie wenig sich der altbekannte Zuschnitt der Führungskräfterolle verändert hat. Es mag stimmen, dass Führungskräfte ihre Erwartungen heute weniger in der Form von Befehlen und mehr in der Form von Aufgabenformulierungen, Bitten oder Beratungen vorbringen, dies ändert aber nichts an der (wenn auch nicht selten verleugneten) Dominanz des hierarchischen Verhältnisses.

Würden Vorgesetzte ihre Beratungsfunktion ernst nehmen – wie es zum Beispiel in einigen Schulungsprogrammen für Vorgesetzte gefordert wird – läuft dies auf einen Intrarollenkonflikt beim Vorgesetzten hinaus: Das Rollensegment als vertrauensvoller Berater gerät fast zwangsläufig in Konflikt mit den Rollensegmenten als Personalbeurteiler, Karriereförderer und Anweiser.

## **Abschnitt 1.2.**

### **Zur Entstehung personenbezogener Beratung: Von Prozessen an den Grenzstellen zu organisationsinternen Prozessen**

#### **6. These:**

Die Notwendigkeit für personenbezogene Beratung in Organisationen wurde als erstes für „personensensible Tätigkeiten“ an der

Grenzstelle der Organisation gesehen.

Historisch haben sich die Spezialisten für „personenbezogene Beratung von Mitarbeitern“ in den Organisationen ausgebildet, in denen die Mitarbeiter sensible Leistungen am Klientel der Organisation erbracht haben: Beratungen durch einen Spezialisten wurden der Sozialarbeiterin zugestanden, die mit einem schwierigen psychiatrischen Fall zu tun hatte. Sie wurde dem Pfleger in der Krebsstation ange-deiht, der mit Schwerstkranken zu tun hatte. Beratungen durch Spezialisten erhielten die Mitarbeiterinnen im Hospitz, die in einem strukturierten Raum über die Arbeit an und mit Sterbenden reflektieren wollten.

Personenbezogene Beratung in Organisationen ist also für Mitarbeiter an den „Grenzstellen“ der Organisation entstanden. Dabei steigt der Beratungsbedarf der Mitarbeiter an; und zwar proportional zur Komplexität der Mitarbeiter-Klienten-Beziehungen. Dies ist besonders dann der Fall, wenn der Erfolg der Leistungserbringung von der Mitwirkung des Leistungsempfängers abhängt. Dies ist in medizinischen, seelsorgerischen, therapeutischen, beraterischen, lehrenden und pflegerischen Bereichen gegeben.

#### **7. These:**

Die Beratung von Grenzstellenmitarbeitern könnte auch ausserhalb von Sozialeinrichtungen, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen wichtiger werden.

Es spricht wenig dagegen, dass auch Grenzstellenmitarbeiter in Industrie- und Handelsunternehmen oder in Verwaltungen einen Beratungsbedarf entwickeln, wenn sie auf die Mitarbeit ihrer Kunden bei der Leistungserbringung angewiesen sind.

Die Frage ist, inwiefern der Vertriebler im Industrieunternehmen, der Verkäufer in einem Großhandelsunternehmen oder der Pressemitarbeiter in einem Ministerium das Know How eines an sozialen Einrichtungen, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen geschulten Grenzstellenspezialisten nutzen kann.

#### **8. These:**

Die personenbezogene Beratung durch Spezialisten wird vorrangig an den Berufstätigen erbracht, die selbst nur begrenzt professionalisiert sind.

Ausdifferenzierte Professionen wie Ärzte, Theologen, Juristen und – mit Abstrichen – (Hochschul-)Lehrer lassen sich ungern durch professionsexterne Spezialisten beraten. Die personenbezogene Beratung wird – wenn überhaupt – durch Mitglieder der eigenen Profession akzeptiert. Dieser Prozess ist Teil der Abschottung in einem eigenen Professionalisierungsprozess: Ärzte hören auf den Ratschlag erfahrener Kollegen, Theologen bilden eigene Spezialisten aus, die für die seelsorgerische kollegiale Beratung von Priestern oder Pfarrern zuständig sind. Lehrer akzeptieren den Ratschlag von anderen Lehrern, aber nicht von Fachexternen.

Die Spezialisierung der Beratung von Grenzstellenmitarbeitern bildete sich deswegen vorrangig bei der Beratung von semi-professionalisierten Berufen aus. Die Supervision als Spezialistin der personenbezogenen Beratung in Organisationen entstand aus der Sozialarbeit, einem bestenfalls semi-professionalisierten Berufsfeld, und weitete von dort ihr Einsatzfeld auf andere semi-professionalisierte Felder wie die Krankenpflege oder die Fürsorgetätigkeit aus.

#### **9. These:**

Ein großer Teil der Werkzeuge für personenbezogene Beratung wurde bereits von den Spezialisten für die Beratung von Grenzstellenmitarbeitern entwickelt.

Die Supervisoren – als Berater von Grenzstellenmitarbeitern in semi-professionalisierten Feldern – blicken auf eine lange Tradition in ihrer Beratungstätigkeit zurück. Dabei bildeten sich spezialisierte Ausbildung, ein großer Werkzeugkasten und eine auch theoretisch anspruchsvolle Reflexion über die eigene Rolle als Berater aus. Unter dem Begriff des Coaching wird dieser Lernprozess – eher selten mit Rückgriff auf die Erfahrung der Supervision – wiederholt.

#### **10. These:**

Unter dem Begriff Coaching wird die personenbezogene Beratung auf diejenigen Mitarbeiter ausgeweitet, die vorrangig organisationsintern wirken.

Die personenbezogene Beratung von Führungskräften hat es auch früher im Rahmen von Supervisionsprozessen in Sozialeinrichtungen, Krankenhäusern und Schulen gegeben. Diese Beratung war jedoch konzeptionell eher ein Wurmfortsatz der Beratung

der Grenzstellenmitarbeiter. Erst mit dem Begriff „Coaching für Führungskräfte“ ist die Beratung von Mitarbeitern, die vorrangig organisationsintern wirken, in den Mittelpunkt gerückt.

#### **11. These:**

Coaching mag sich im Moment auf die Hierarchien konzentrieren, aber es spricht vieles dafür, dass sich der Begriff „Coaching von Führungskräften“ ausweiten wird, und auch die Führung zur Seite und die Führung von unten nach oben mit einbezogen wird.

Zurzeit konzentriert sich – wohl auch aus Kostengründen – das Coaching auf hierarchisch höher gestellte Mitarbeiter mit Personalverantwortlichkeit. Das Neuartige ist jedoch nicht das Coaching von Hierarchen, sondern die Beratung für Mitarbeiter, die vorrangig organisationsintern wirken. Dies schließt langfristig wohl auch Mitarbeiter ein, die zur Seite (lateral) oder von unten nach oben führen.

### **Abschnitt 1.3.**

#### **Spezialisten für einen Organisationstypus – Wie wichtig ist der Unterschied zwischen sozialen Einrichtungen, Krankenhäusern, Schulen, Verwaltungen und Unternehmen?**

#### **12. These:**

Die Profilierung von Coaching besonders gegenüber der Supervision lief über die Konzentration auf den Organisationstypus „Unternehmen“

Die Profilierung von Coaching gegenüber der Supervision konnte deswegen gelingen, weil sich die Coaches als Spezialisten für personenbezogene Beratung in Unternehmen profilierten. Dadurch gab es anfangs eine recht saubere Trennung des Marktes von Coaching und Supervision.

#### **13. These:**

Das Interventionsfeld Unternehmen konnte deswegen durch Coaches erobert werden, weil es von der lange vorher etablierten Supervision nicht besetzt wurde.

Das Interventionsfeld Unternehmen wurde von den

Supervisoren deswegen nicht besetzt, weil die „horizontale Expansion“ der Supervision von Sozialeinrichtungen, Krankenhäusern und Pflegeeinrichtungen auf andere Organisationstypen wie Verwaltungen und besonders Unternehmen nur zögernd und teilweise widerwillig angegangen wurde.

Ein erster Grund für die Zurückhaltung lag in den Vorbehalten der Supervision gegenüber einer Beratung von profitorientierten Organisationen. Aufgrund der starken Verankerung in der Sozialarbeit gab es Hemmungen, sich für Organisationen mit „bedenklichen Zwecksetzungen“ zu verdingen.

#### **14. These:**

Die „horizontale Expansion“ von einem Organisationstypus zum nächsten wird sich beschleunigen.

Mit der Ausbildung von Coaching als etablierter Beratungsansatz werden Berater beschleunigt ihre Angebote für verschiedene Organisationstypen anpassen. Der Coach, der mit der Beratung in Unternehmen angefangen hat, wird auch Beratungen für Verwaltungen, aber auch für Krankenhäuser und soziale Einrichtungen anbieten. Der Supervisor wird auch Anfragen aus Unternehmen bedienen. Damit wird es zunehmend schwieriger werden, eine Abgrenzung von Supervision und Coaching über die Spezialisierung auf Organisationstypen vorzunehmen.

#### **15. These:**

Die Kompetenzen von personenbezogenen Beratern werden zukünftig nicht mehr vorrangig in der Kenntnis eines Organisationstypus (Unternehmen versus soziale Einrichtungen) bestehen, sondern in dem Wissen über die Unterschiedlichkeit von Organisationstypen.

Der Markteintritt personenbezogener Berater in Organisationen mag über die Kenntnis eines bestimmten Organisationstypus stattfinden. Weil man selbst einmal in einer Bank gearbeitet hat, fühlt man sich für die personenbezogene Beratung in Banken besonders berufen und bekommt dort vielleicht auch eine Kompetenzvermutung entgegengebracht.

Wenn man selbst als Sozialarbeiter lange Zeit psychisch Kranke betreut hat, mag man auch als Berater für Sozialarbeiter in psychiatrischen Einrichtungen besonders kompetent wirken.

Diese Spezialisierung wird aber nur für eine Übergangsphase eine Rolle spielen. Gerade weil sich die Grenzen zwischen Organisationstypen immer mehr verschieben – Unternehmen sich beispielsweise „sozial“ präsentieren müssen und Krankenhäuser ökonomische Kriterien immer wichtiger nehmen – könnten Erfahrungen mit unterschiedlichen Organisationstypen eine wachsende Erwartung an Coaches sein.

Das bedeutet aber, dass personenbezogene Berater nicht einfach den von ihnen bevorzugten Organisationstypus als Leitmodell nutzen können. Das Motto „Wenn ein Krankenhaus endlich mal wie ein Unternehmen funktionieren würde, dann hätten die Führungskräfte weniger Probleme“ bringt genauso wenig wie die humanistisch geprägte Idee, „in Unternehmen eine menschliche Komponente wie in sozialen Einrichtungen“ einzuführen.

Das Know-how wird zunehmend in einer Kenntnis über die Funktionsweise unterschiedlicher Organisationstypen liegen; ein Feld, das auch in der Ausbildung von Coaches bisher wenig vorbereitet wird.

## **Abschnitt 1.4.**

### **Die eher stillschweigende Einführung des Coachings in Organisationen**

#### **16. These:**

Das Thema Coaching entwickelte sich eher auf der Hinterbühne vieler Organisationen.

Es spricht einiges dafür, dass Coaching in Organisationen angewandt wurde, bevor es in der Fachöffentlichkeit von Beratern, Trainern und Personalentwicklern wahrgenommen wurde. Während einer Trainingsmaßnahme entsteht die Bitte einer Führungskraft, sich doch auch einmal ohne die anderen Seminarteilnehmer mit dem Trainer treffen zu können. Im Rahmen eines großen Restrukturierungsprojektes diskutiert der Berater abends in einem privaten Rahmen mit seinem Auftraggeber die „persönlichen Konsequenzen“, die sich aus der Restrukturierung ergeben.

#### **17. These:**

Die Therapienähe eines Gesprächs unter vier Augen führte dazu, dass die frühen Coaching-Prozesse organisationsintern nur

sehr zurückhaltend popularisiert wurden.

Welchen Grund gibt es, dass die Beratungsgespräche unter vier Augen so lange Zeit auf der Hinterbühne der Organisation beschränkt bleiben konnten? Weil die Interaktionssituation des Coachings der Interaktion in Therapiegesprächen so ähnlich ist, gab es nur begrenzte Bereitschaft von Führungskräften publik zu machen, dass sie auf personen-zentrierte Beratung zurückgreifen.

#### **18. These:**

Weil das Top-Management zu den ersten Nutzern von Coaches gehörte, brauchte für Coaching lange Zeit kein eigener Budgetposten ausgewiesen werden. Dies trug dazu bei, dass Coaching auf der Hinterbühne betrieben werden konnte.

Organisationsöffentlichkeit entsteht häufig dadurch, dass ein Unternehmen, eine Verwaltung oder eine soziale Einrichtung für Leistungen einen Posten im Budget ausweisen muss. Durch die Konzentration des Coachings auf das Top-Managements war dies lange Zeit nicht nötig, weil die personenbezogenen Beratungen von Vorständen und Geschäftsführern in eigenen Budgetposten untergebracht werden konnten

## **Abschnitt 1.5.**

### **Zum Boom des Coachings**

#### **19. These:**

Der Coaching-Boom setzte erst ein, nachdem in vielen Organisationen „unter der Hand“ bereits Coaching gemacht wurde.

Die Popularisierung des Coachings in den Massenmedien, in der Wissenschaft und in der Fachöffentlichkeit setzte ein, nachdem gerade Top-Führungskräfte bereits längere Zeit Erfahrung mit personenbezogener Beratung gemacht hatten.

#### **20. These:**

Die „späte Popularisierung“ von Coaching strukturiert die Art und Weise, wie sich die Mode Coaching verbreitet.

Coaching ist sicherlich „in Mode“. Aber trotzdem

unterscheidet sich die Coaching-Mode von anderen Moden wie Lean-Management, Business-Process-Reengineering und 360-Grad-Feedback. Die späte Popularisierung führte beispielsweise dazu, dass es nicht „das Buch“ gibt, auf das die Popularität von Coaching zurückgeht. Es macht klar, weswegen es im Gegensatz zu den meisten anderen Managementmoden, keine internationalen Koryphäen des Coachings gibt. Es macht deutlich, weswegen viel deutlicher als bei anderen Moden „nationale Sonderwege“ zu beobachten sind.

#### **21. These:**

Die Popularisierung von Coaching wird dazu führen, dass auch die „weißen Flecken“ in der Organisationslandschaft bald besetzt sind.

Es spricht vieles dafür, dass sich Coaching – nachdem es besonders in Unternehmen popularisiert wurde – auf andere Organisationstypen ausweitet. Verwaltungen, Armeen, Hochschulen, Verbände, Parteien oder Nichtregierungsorganisationen haben entweder schon – häufig in Kopierprozessen – Coaching übernommen oder werden dies in absehbarer Zeit tun.

#### **22. These:**

Die breite Popularisierung des Coachings könnte in Organisationen, die zum klassischen Klientel der Supervision gehören, dazu führen, dass personenbezogene Beratung unter dem Label Coaching neu aktiviert wird.

Personenbezogene Beratung war in den Organisationen, die ihre Leistungen direkt am Klienten erbringen, immer schon verbreitet: Kirchen, Krankenhäuser und soziale Einrichtungen nannten die personenbezogenen Beratungen ihrer Mitarbeiter vielleicht nicht Coaching, es wurde aber eine hohe Notwendigkeit für eine solche Form der Beratung unter vier Augen gesehen. Im Rahmen der breiten Popularisierung des Coachings und einer zu beobachtenden Anbieterung von Kirchen, Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen am „Idealmodell Unternehmen“ könnte es zu einer Reaktivierung von personenbezogenen Beratungen unter dem Begriff des Coachings kommen.

### 23. These:

Der spät einsetzende Boom in den Massenmedien steht im Kontrast zu dem nach wie vor eher zurückhaltenden Marketing innerhalb vieler Organisationen.

Die Popularisierung des Coachings in den Massenmedien führt nur langsam dazu, dass man sich in Organisationen dazu bekennen kann, Coaching anzubieten oder Coaching in Anspruch zu nehmen. Gerade in traditionell ausgerichteten Branchen wie dem Banken- und Versicherungssektor und in Familienunternehmen wird Coaching nur langsam zu einem breit akzeptierten Personalentwicklungsinstrument. Es fällt auf, dass Coaching in einigen Organisationen noch unter Decknamen wie z.B. „Sparring-Partner“ eingeführt wird.

### 24. These:

Die Neuartigkeit der Beratung unter vier Augen führt dazu, dass das Label „Coaching“ zunehmend auch zur Kennzeichnung alt bekannter Dienstleistungen genutzt wird (Trittbrettfahrer-Phänomen).

Die Popularität von Coaching als neuartige Beratungsleistung führt zu einer Expansion des Coaching-Konzeptes von einer „Beratung unter vier Augen“ zu einer Anwendung auf andere Felder: Der Coach coacht nicht mehr nur ein einzelnes Organisationsmitglied, sondern auch Gruppen (mehrere Personen aus verschiedenen Organisationen oder Organisationsbereichen, Teams (Mitglieder einer Abteilung) oder ganze Organisationen.

Bei diesen gruppenbezogenen Beratungen handelt es sich nicht um eine originär neue Dienstleistung. In diesen Coaching-Prozessen wird vieles gemacht, was vorher unter Titeln wie „Fortbildung“, „Inhouse-Seminar“ oder „gruppendedynamisches Training“ gelaufen ist. Hier findet häufig nur eine modegetriebene Umbenennung altbekannter Verfahren statt.

## Teil 2

### Die Schließung des „Personalentwicklungszyklus“ – Wie kommt es zur Nachfrage nach personenbezogener Beratung?

#### Abschnitt 2.1.

#### Als Standardbeschreibung für die Nachfrage findet man die „üblichen Verdächtigen“: wachsende Anforderungen, Globalisierung etc.

### 25. These:

Der Bedarf für Coaching wird häufig in einer einfachen Kausalkette aus den gestiegenen Anforderungen an Führungskräfte abgeleitet.

Warum kommt es zu einer wachsenden Nachfrage nach Coaching in Organisationen? Bei den Selbstbeschreibungen der Coaches findet man die „üblichen Verdächtigen“: Globalisierung, Internationalisierung der Organisationen, verstärkter Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, Wettbewerbsdruck, die Virtualisierung der Arbeitsbeziehungen usw.

Coaching wird dann als eine Lösung angeboten, mit dem die Mitarbeiter in Unternehmen, Verwaltungen, Verbänden und anderen Organisationen mit den gestiegenen Anforderungen zurechtkommen können. Es entstehen Probleme (oder im Management-Talk „Herausforderungen“), für die Coaching dann die Lösung ist.

### 26. These:

Bei der Ursachenbeschreibung fallen viele, die sonst gerne von „Autopoiesis“, „Unabhängigkeit der Systeme“ reden in einen einfachen Umweltkausalismus zurück.

Die Frage ist, ob Prozesse in Organisationen nach so einfachen Problem-Lösungs-Zyklen ablaufen. Es überrascht, dass gerade in einer Beratungsdisziplin, in der gerne von „sozialen Systemen“, „Autopoiesis“ und „Steuerungshemmnissen“ geredet wird,

die Nachfrage nach der eigenen Beratungsleistung mit einem einfachen Problem-Lösungs-Mechanismus beantwortet wird. Gibt es hier einen blinden Fleck, wenn systemisch geprägte Coaches über ihre eigene Disziplin reden?

## Abschnitt 2.2.

### Eine alternative Erklärung: Die Stimulierung von Nachfrage durch eine „PElerisierung“ der Organisation

#### 27. These:

Der Coaching-Boom in Organisationen korreliert eng mit der Verbreitung von Personalbeurteilungsangeboten in Organisationen.

In den letzten zwei Jahrzehnten hat die Führungskräfte diagnostik einen enormen Boom erlebt. Stichwort: Führungskräfte-Evaluation; 360-Grad-Feedback, Potenzialanalyse, Führungskräfte-Assessment Center usw.

Diese Instrumente der Personaldiagnostik führen fast immer zu einer irgendwie gearteten Defizitbestimmung: Die Führungskraft erzielt überall gute Werte beim 360-Grad-Feedback, aber ist in der Arbeit mit Organisationsexternen noch nicht gut genug. Das Assessment-Center zeigt, dass der Mitarbeiter seiner jetzigen Aufgabe voll und ganz gewachsen ist, aber in vielen Bereichen noch nicht den Anforderungen der nächsten Führungsposition genügt.

Auf diese Defizitbestimmung muss die Personalentwicklung eine Antwort liefern.

#### 28. These:

Coaching ist als Reaktionsform auf die Personaldiagnostik popularisiert worden.

Als Reaktion auf die Defizitwahrnehmungen in der Personaldiagnostik liefert die Personalentwicklung Angebote in „Paketform“: Inhouse-Seminare, Open enrollment on business schools, Mentoring mit Top-Management, kollegiale Beratung oder eben Coaching.

Der breite Einsatz von Coaching jenseits der personenbezogenen Beratung des Top-Managements, besonders in Unternehmen oder Verwaltungen, ist ohne den Blick auf den Boom an Personaldiagnostikinstrumenten nicht zu erklären.

#### 29. These:

Es bildet sich ein Personalentwicklungszyklus aus, der den gesamten Kreislauf von Personaldiagnostik, Planung von Personalinstrumenten und Fortschrittsevaluation umfasst.

Der Personalentwicklungszyklus „Diagnostik – Planung von Interventionen – Intervention – Fortschrittsevaluation mit erneuter Diagnostik“ führt im weitest gehenden Fall dazu, dass sich die Mitarbeiter eines Unternehmens, einer Verwaltung oder eines Verbandes in einer dauerhaften Betreuung durch die Personalentwickler einer Organisation befinden.

#### 30. These:

Der „Missing Link“ ist im Moment in vielen Organisationen noch die Fortschrittsevaluation

Es fehlt in vielen Organisationen noch an Erfahrungen, wie der Zyklus bei der Evaluierung der Fortschritte überzeugend geschlossen werden kann. Hier gibt es im Moment Suchbewegungen nach geeigneten Instrumenten.

## Abschnitt 2.3.

### Wieweit geht die „PElerisierung der Organisation“?

#### 31. These:

Durch den „Personalentwicklungszyklus“ nimmt die Personalentwicklung einen zunehmend wichtigeren Einfluss auf Beförderungsentscheidungen in der Organisation.

Über den Zyklus aus Personaldiagnostik, Intervention und Fortschrittsevaluation gewinnt die Personalentwicklung einen wachsenden Einfluss bei Personalentscheidungen in Unternehmen, Verwaltungen, Krankenhäusern und sozialen Einrichtungen.

Entscheidungen über Karrieren (oder Nicht-Karrieren) in Organisationen, die bisher vorrangig im Einflussbereich bisheriger oder zukünftiger Führungskräfte lagen, geraten jetzt zunehmend in die Verantwortung der Personaler.

#### 32. These:

Die Instrumente der Personaldiagnostik und

der anschließenden Personalentwicklung (z.B. Coaching) finden auch bei Führungskräften Akzeptanz, weil darüber die Verantwortung für Personalentscheidungen diffundiert wird.

Wie kommt es, dass sich Führungskräfte die „Karriere“ ihrer Mitarbeiter, eines der zentralen Druckinstrumente gegenüber diesen, aus der Hand nehmen lassen?

Mit der Einschaltung der Personalentwicklung in die Karriereplanung und die Nutzung von Personal diagnostik diffundiert die Verantwortung für die Personalentscheidung. Die in einem Assessment Center getroffene Entscheidung, ein High-Potential auf eine wichtige Position zu heben, ist nicht mehr auf einen bestimmten Entscheider zurechenbar. Die Entscheidung einen Mitarbeiter zu entlassen, fällt leichter, wenn dieser vorher durch einen Zyklus aus Personaldiagnostik, Coaching und Messung des Fortschritts getrieben wurde – wird doch die Entlassungsentscheidung durch den Personalentwicklungszyklus „objektiviert“ (nicht mehr auf eine konkrete Person zurechenbar).

Diese Tendenz zur Verantwortungsdiffusion kommt dem strategischen Verhalten von Führungskräften in vielen Organisationen entgegen – ermöglicht es doch die Verantwortung für eine Entscheidung möglichst lange im Unklaren zu lassen. Im Falle des Versagens eines Mitarbeiters auf einer neuen Position kann die Verantwortung auf „das Verfahren“ abgeschoben werden. Im Fall des Erfolges kann man sich immer noch nachträglich als „Entdecker“ zu erkennen geben und die damals getroffene Personalentscheidung auf sich zurechnen lassen. Der Erfolg hat bekanntlich viele Väter (und Mütter).

### **33. These:**

Der Personalentwicklungszyklus löst die langfristige Personalverantwortlichkeit für Führungskräfte auf und setzt die Personalentwicklung zunehmend unter Druck, den Mitarbeitern in Organisationen „Perspektiven“ zu bieten.

Aus ungestörten Vorgesetzten-Untergebenen-Beziehungen können – bestenfalls – stabile Seilschaften entstehen, die sich über verschiedene hierarchische Ebenen und verschiedene Organisationsbereiche ziehen. Diese Seilschaften basieren auch auf

einem Druck auf die hoch angesiedelten Führungskräfte, „ihren“ Mitarbeitern Perspektiven bieten zu können.

Diese Seilschaften werden durch die „PElerisierung der Organisation“ tendenziell geschwächt. Damit entfällt aber auch zunehmend die Verantwortung von Führungskräften, „ihre Mitarbeiter“ zu versorgen. Zunehmend sieht sich die Personalentwicklung unter Druck, weil sie den gut Abschneidenden im Assessment Centern – auch bei flachen Hierarchien – Aufstiegsperspektiven und den schlechter Abschneidenden wenigstens horizontale Entwicklungsperspektiven bieten können muss.

Die verstärkte Suche von Personalentwicklern nach Möglichkeiten der „Fachkarriere“ oder „Projektkarriere“ ergibt sich aus dieser gewachsenen Verantwortung der Personalers.

### **34. These:**

Wenn Führungskräfte konkrete Personen durchsetzen wollen, dann setzen im Personalentwicklungszyklus mikropolitische Spiele

Selbstverständlich geben Führungskräfte in einigen konkreten Fällen die Macht über Personalentscheidungen nicht bereitwillig ab. Ein Vorstandsmitglied teilt vorher indirekt mit, dass ein Scheitern seiner Assistentin beim Assessment Center nicht geduldet wird. Die Geschäftsführerin eines wichtigen Tochterunternehmens verlangt ein spezielles Coaching für einen Schützling, um diesen erfolgreich durch den Personalentwicklungszyklus zu bekommen. Gerade wenn der Personalentwicklungszyklus in Organisationen noch nicht komplett installiert ist, sind diese mikropolitischen Interventionen häufig erfolgreich.

## **Abschnitt 2.4.**

### **Ein zweischneidiges Schwert: Der Druck auf die Personalentwicklung**

### **35. These:**

Die Reputation in der Szene ist für einen Personalentwickler wichtig, trägt aber kaum zur Stärkung seiner Arbeit in der eigenen Organisation bei.

Eine Personalentwicklerin mag in der Szene der PE-



ler eine Koryphäe sein und sich durch Vorträge, Artikel und Ausbildungen profilieren. Dies trägt aber kaum zur Stärkung der eigenen Position in der Organisation bei. Dieses Schisma zwischen interner und externer Reputation ist spezifisch für Organisationsmitglieder, die in den indirekten Bereichen einer Organisation tätig sind.

Der Unterschied wird bei einer Betrachtung von Professionals in den unmittelbaren Wertschöpfungsbereichen einer Organisation deutlich. In einem Krankenhaus korreliert die Reputation eines Arztes außerhalb der Klinik in der Regel mit seiner Stellung innerhalb der Organisation. Ein Ingenieur, der außerhalb eines Automobilunternehmens als Star gilt, kann diese Reputation direkt in organisationsinterne Reputation umsetzen.

Es ist das Schicksal vom Personal in den indirekten Bereichen, dass sie diese Übersetzungsmöglichkeit von externer in interne Reputation nicht haben.

### **36. These:**

Durch die „PElerisierung der Organisation“ gerät die Personalentwicklung unter Druck, den Nutzen ihrer Personaldiagnostik und ihrer Personalentwicklungsinstrumente nachzuweisen.

Die Personalentwicklung ist eine typische „Gewährleistungseinheit“ in Organisationen. Ähnlich wie die Qualitätssicherung, die Kantine oder der Werkenschutz stellt die Personalentwicklung sicher, dass im „technischen Kern“ die eigentliche Wertschöpfung der Organisation möglichst ungestört vorstatten gehen kann.

Je kostspieliger eine Gewährleistungseinheit in einer Organisation wird, desto stärker steht sie unter Druck, ihre Nützlichkeit nachzuweisen. Da sie als Gewährleistungseinheit keine direkte Wertschöpfung erzielt, besteht eine starke Suchbewegung nach Möglichkeiten, die Sinnhaftigkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen aufzuzeigen.

### **37. These:**

Zur Akzeptanzsicherung wird Coaching – genauso wie die anderen PE-Maßnahmen – an die Zielkataloge der Organisation angeschlossen.

Organisationen präsentieren sich immer stärker als eine Aneinanderreihung von Zweck-Mittel-Ketten. Jede Handlung, jede Aktion muss sich als Mittel zu

Erfüllung eines übergeordneten Zwecks präsentieren können, sonst droht es Rationalisierungsmaßnahmen zum Opfer zu fallen.

Unabhängig von der Frage, ob Zweck-Mittel-Ketten die Realität von Organisationen abbilden können und ob die Orientierung an Zweckrationalität überhaupt sinnvoll ist, findet in den verschiedenen Abteilungen einer Organisation eine Anpassung an diese Zweck-Mittel-Rhetorik statt.

Ein zentrale Strategie zur Akzeptanzsicherung von Personalentwicklern besteht deswegen darin, Coaching – genauso wie alle anderen Personalentwicklungsmaßnahmen – in den Zielkatalog der Organisation einzubinden. Der Effekt ist, dass Coaching – viel stärker als die Supervision – als „Mittel zum Zweck“ präsentiert wird.

### **38. These:**

Eine weitere zentrale Strategie zur Akzeptanzsicherung besteht darin, den Nutzen von Coaching monetär nachzuweisen.

Die Aufschlüsselung des eigenen Handelns in Zweck-Mittel-Ketten legt es nahe, den Nutzen der eingesetzten Mittel nachweisen zu wollen. Angestrebt wird dabei ein Modell, mit dem sich der Nutzen des Mitteleinsatzes monetär nachweisen lässt.

Im Zuge des Legitimationsdrucks auf die Personalentwicklung gibt es verschiedene Versuche, den Nutzen von Coaching möglichst in Euro oder Dollar nachweisen zu können. Konzepte wie „Return on Investment for Coaching“ oder das Konzept des Q 12 von Gallup haben den Anspruch, genau dies leisten zu können.

Hier gibt es eine Radikalisierung der bisherigen Evaluation von PE-Maßnahmen. Diese bestanden bisher vorrangig auf der Messung von Zufriedenheit. Die Suchbewegung nach neuen Formen der Nutzenmessung basiert darauf, dass sich in der Diskussion über das Bildungs-Controlling die Position durchgesetzt hat, dass die Zufriedenheit der Teilnehmer nicht mit dem Nutzen für die Organisation korrelieren muss.

### **39. These:**

Der Nutzen von Coaching lässt sich monetär nicht nachweisen.

Rationalisierungs- und Messungsphantasien kursieren in Organisationen nicht erst seit dem Zeitalter von Frederick Taylor und Henry Ford. Dabei wird

übersehen, dass sich viele Tätigkeiten in Organisationen nicht bemessen lassen: Wie lässt sich der durch einen Manager bestimmte Mehrwert bemessen? Wie kann die Effizienz eines Mitarbeiters einer Gewährleistungseinheit bestimmt werden?

Je komplexer die Tätigkeit in einer Organisation desto stärker entzieht sie sich der Möglichkeit zur Messung und zur monetären Bestimmung. Das ist der Grund dafür, weswegen die Arbeit von Fließbandarbeitern sich gut in Zahlen ausdrücken lässt, während ähnliche Versuche für Führungskräfte unbefriedigend bleiben müssen, weil Störvariablen nicht ausgeschlossen werden können.

Beim Coaching handelt es sich um eine Tätigkeit, die genau einem solchen Bemessungsproblem unterliegt: Worauf ist die bessere Performance eines Mitarbeiters zurückzuführen? Wie kann diese bessere Performance überhaupt bestimmt werden? Inwiefern spielen andere Faktoren bei einer wahrgenommenen Verbesserung hinein?

#### **40. These:**

Trotz der Schwierigkeiten, Coaching in ein Zweck-Mittel-Schema einzupassen und dann auch noch monetär zu bewerten, kann es sinnvoll sein, den Nutzen von Coaching in Zahlen auszudrücken – gehört doch geschickte Heuchelei zum notwendigen Repertoire in jeder Organisation.

Trotz dieser Schwierigkeiten kann es für Personalentwickler sehr wohl funktional sein, den Nutzen der eigenen Maßnahmen in Zahlen auszudrücken. Die geschickte Konstruktion von Zahlen, die die Sinnhaftigkeit eigenen Handelns nachweisen, gehört zur Kunstfertigkeit in jeder Organisation und wird von anderen Abteilungen mehr oder minder geschickt eingesetzt (siehe Investitionsentscheidungen, siehe Vertriebssteuerung). Selbst glauben sollte man an diese Zahlen jedoch nicht unbedingt.

## Teil 3

### Die Anbieter: Woher kommen die vielen Coaches?

#### Abschnitt 3.1.

#### Die Anbieter-Seite: Die Heterogenität der Anbieter als Zeichen mangelnder Professionalisierung

##### **41. These:**

Es gibt keinen „Königsweg“ zum Coach: Die Heterogenität im Zugang ist Ausdruck für die (noch) mangelnde Professionalisierung des Anbieterfeldes

Der Weg zum Coach-Sein ist vielfältig: Ehemalige Führungskräfte mit einem Crashkurs von lediglich sieben mal zwei Tagen, Sporttrainer, die Führungskräfte jetzt nicht mehr nur in körperlicher, sondern auch in geistiger Fitness betreuen wollen, Personen, die direkt nach dem Studium mit einem Beratungsangebot an Unternehmen herantreten, ausgebildete Supervisoren, die attraktive Märkte in Unternehmen wittern, etablierte Trainer, die ihr Angebot auf Beratungen unter vier Augen ausweiten usw. Diese Heterogenität im Zugang kann negativ oder positiv bewertet werden. Sie ist deutlicher Ausdruck einer nicht existenten Verberuflichung des Tätigkeitsfeldes des Coaches.

##### **42. These:**

Ein zentraler Weg zum Coaching: Coach wird man, indem man als Trainer sein Angebot erweitert. Die Coaches sind gerade bei Organisationen ohne Coaching-Pools die Trainer für Führungskräfte.

Man sieht in vielen Organisationen ein hohes Maß an personeller Übereinstimmung zwischen Trainern und Coaches. Dies erklärt sich daraus, dass Trainer bereits in den Seminaren ein Vertrauensverhältnis zu Mitarbeitern einer Organisation aufbauen können und diese Seminare einen Anknüpfungspunkt für Coaching-Prozesse bieten können.

Interessant ist die Entwicklung unter anderem

auch deswegen, weil die Anforderungen an Trainer andere sein können als an Coaches. Stark vereinfachend: Für einen Trainer kann ein gewisses Maß an Extrovertiertheit wichtig sein, vom Coach wird häufig die Fähigkeit verlangt, sich im Beratungsprozess zurückzunehmen. Inwiefern es einer Person möglich ist, diese beiden Fähigkeiten je nach Auftrag zu variieren, ist noch ungeklärt.

Die Rekrutierung von Coaches aus dem Trainer-Pool scheint besonders die Strategie kleinerer Unternehmen, Verwaltungen und sozialer Einrichtungen zu sein. Für Personalentwickler ist dies offensichtlich eine nahe liegende Strategie für die Ausbildung einer ersten Coaching-Strategie. Je systematischer die Coaching-Strategie einer Organisation ist, desto stärker scheint eine Ausdifferenzierung vom Coaching-Pool gegenüber dem Trainer-Pool zu sein.

#### **43. These:**

Vom Makler zum Anbieter: Es gibt eine Tendenz (ehemaliger) Personalentwickler selbst als Anbieter von Coaching-Dienstleistungen aufzutreten.

Die zentrale Aufgabe von Personalentwicklern in Unternehmen ist die Vermittlung von Coaches an die Mitarbeiter der eigenen Organisation. Sie sind Makler zwischen den Anbietern und den Nachfragern.

Aber ähnlich wie beim Training gibt es im Coaching einen fließenden Übergang vom Makler zum Anbieter. Der Personalentwickler durchläuft im Rahmen seiner Unternehmenstätigkeit selbst eine eigene Coaching-Ausbildung. Er berät punktuell auch die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. In seltenen Fällen baut er eine solche Reputation als „interner Coach“ auf, die ihm auch die Beratung von Top-Führungskräften erlaubt.

Im Rahmen der Tätigkeit als Personalentwickler findet – mehr latent als manifest – eine Qualifizierung zum Coach statt, so dass der Schritt in die Selbständigkeit häufig konsequent erscheint.

#### **44. These:**

Eine Quelle von Coaches: Personenbezogene Beratung als Aufstiegschance aus der Sozialarbeit

Auffällig ist, dass eine Reihe von gut etablierten Coaches in Unternehmen und Verwaltungen ihre ersten Beratungserfahrungen in sozialen Einrichtungen

gesammelt haben. Hier scheinen die Coaches eine – auf soziale Einrichtungen konzentrierte – Supervisionsausbildung durchlaufen zu haben und diese vergleichsweise fundierte Beraterausbildung dann auf Unternehmen und Verwaltungen übertragen zu haben.

#### **45. These:**

Eine Quelle von Coaches: Die Ausbildung im Rahmen einer Outplacementmaßnahme für Führungskräfte

Von vielen Personalentwicklern wird eigene Führungserfahrung des Coaches als wichtiges Kriterium für die Aufnahme in einen Coaching-Pool genannt. Dies hat nicht nur dazugeführt, dass einige Coaches sich eigene „Führungserfahrungen“ konstruieren, sondern hat den Anbietermarkt auch für ehemalige Führungskräfte attraktiv gemacht.

Beim personenzentrierten Trainingsgeschäft, das insbesondere ab den siebziger Jahren einen Boom verzeichnete, fanden sich zu einem erheblichen Teil Anbieter, die aufgrund einer Sinnkrise als Führungskraft zum Trainingsgeschäft gekommen sind. Beim Coaching fällt auf, dass vor der Entlassung stehende Führungskräfte die Kurzausbildung zum Coach als eine Outplacementmaßnahme empfohlen wird. Nicht selten handelt es sich in diesen Fällen um eine ungewollte Selbständigkeit.

#### **46. These:**

Eine Quelle von Coaches: Personenbezogene Beratung als eine Perspektive bei Vermittlungsproblemen nach dem akademischen Abschluss

Trotz der deutlich zu beobachtenden Präferenz der Nachfrager nach „älteren Coaches“ fällt doch auf, dass gerade Psychologen und Pädagogen relativ kurz nach dem Studium versuchen, sich auf dem Markt zu etablieren. Auch hier handelt es sich wohl nicht selten, um eine ungewollte Selbständigkeit.

### **Abschnitt 3.2.**

#### **Die Entkopplung von Angebot und Nachfrage: Das Kettenbriefsystem**

#### **47. These:**

Das Angebot an Coaches entwickelt sich weit-

gehend unabhängig von der Nachfrage am Markt.

Auffällig ist ein großes und immer weiter wachsendes Angebot an Coaches auf dem Markt. Dieses Angebot wird zurzeit von der Nachfrage kaum absorbiert. Wie kommt es zur Entkopplung von Angebot und Nachfrage?

#### **48. These:**

Verantwortlich für die Entkopplung von Angebot und Nachfrage ist das „Kettenbriefsystem“ der Ausbildung.

Die meisten auf Selbständigkeit hinauslaufenden Beratungstätigkeiten durchlaufen ein „Kettenbriefsystem“. Die Entwicklungen bei Psychodrama, Mediation, Gruppendynamik, NLP oder eben auch Coaching zeigen, dass die Vorreiter eines Beratungsumsatzes einen erheblichen Teil ihres Umsatzes mit der Ausbildung zukünftiger Berater – und nicht mit der Beratung von Klienten generieren. Auch die von den Vorreitern ausgebildete Generation von Beratern kann sich häufig noch teilweise durch die Ausbildung weiterer Berater finanzieren. Dieser Kettenbriefmechanismus verhindert, dass sich Angebot der Berater und Nachfrage von Klienten in der Entstehungsphase direkt am Markt austariert.

#### **49. These:**

Die Entkopplung kann lange Zeit stabil gehalten werden, weil die Tätigkeit als Coach „investitionsarm“ ist.

Diese Entkopplung von Angebot und Nachfrage wird häufig erst spät thematisiert, weil Beratungstätigkeiten „investitionsarm“ sind. Man kann als Coach auch mit nur wenigen Aufträgen überleben. Der Übergang zwischen Hartz IV und Selbständigkeit ist fließend. Manchmal mag ein Coach selbst gar nicht sagen können, ob er noch am Markt aktiv ist oder nicht.

Es spricht einiges dafür, dass viele Coaches sich gar nicht in diesem Graubereich zwischen „Selbständigkeit“ und „Arbeitslosigkeit“ oder „Selbständigkeit als Coach“ und „anderer Arbeitstätigkeit“ befinden.

#### **50. These:**

Wegen der fehlenden Professionsbildung gibt es keinen Mechanismus, der regulierend auf

der Angebotsseite wirkt.

Etablierte Professionen versuchen mehr (Ärzte) oder minder (Juristen) erfolgreich, das Verhältnis von Angebot und Nachfrage zu regulieren: Über eine Beschränkung der Zulassung zur Ausbildung, über Erhöhung oder Reduzierung der Selektionsschranken beim Abschluss oder sogar über die Zuteilung von Märkten. Diese Mechanismen wirken im Coaching in keiner Form.

## Teil 4

### Das Scharlatanerieproblem: Die Qualitätsprobleme im Feld des Coachings

#### Abschnitt 4.1.

#### Die „überraschende Zufriedenheit“ mit dem Beratungsprozess

#### **51. These:**

Wegen der spezifischen Interaktions-Settings des Coachings wird Coaching häufig sowohl vom Coachee als auch vom Coach als erfolgreich beschrieben.

Es fällt auf, dass Coaching-Prozesse sehr häufig von den Klienten, aber auch von dem Leistungsanbieter als Erfolg beschrieben wird. Die Zufriedenheit scheint beim Coaching-Prozess höher zu sein als bei anderen Personalentwicklungsinstrumenten wie In-house-Training, Projektarbeit oder Open Enrollment in Business Schools.

Haben Organisationen jetzt vielleicht doch den „Magic Bullet“ der Personalentwicklung gefunden? Erklärt sich die Zufriedenheit vielleicht mit einer hohen Qualität auf Seiten der Anbieter? Oder profitiert Coaching lediglich davon, dass das Produkt für die Klienten noch unbekannt ist und deswegen die Ansprüche noch so niedrig sind?

Die These besagt, dass die hohe Zufriedenheit aus einem anderen Grund entsteht, nämlich aus dem Interaktions-Setting: Der Coach wird viel aktiver als bei Training, Projektarbeit oder Business School durch den Klienten selbst ausgewählt. Durch

die Zweiersituation ist der Coachee stärker als bei anderen Personalentwicklungsmaßnahmen in der Verantwortung. Die Zweiersituation kann eine hohe Zufriedenheit beim Klienten allein schon aufgrund der Qualität der Beziehung („man hat sich verstanden gefühlt und sich mit dem Coach gut verstanden“) auslösen.

#### **52. These:**

Selbst wenn es im späteren Prozess Unzufriedenheiten beim Klienten gibt, müssen diese nicht publik werden. Es gibt einen „Selbstzensur-Mechanismus“ des Klienten.

Es spricht einiges dafür, dass selbst wenn es Unzufriedenheit im Coaching-Prozess gibt, der Klient dieses gegenüber den Personalentwicklern nicht unbedingt publik macht. Schließlich lag die Entscheidung für den Coach bei ihm.

Hier könnte ein Unterschied zur klassischen Therapiesituation liegen, in der es sich um ein direktes Therapeut – Klienten-Verhältnis handelt. Die Coaching-Situation ist durch ein Dreiecksverhältnis bestimmt: Coach – Personalentwickler (als Repräsentant der Organisation) – Coachee. Erst durch diese Dreiecks-Situation kommt es vielleicht zu dem Selbstzensur-Mechanismus.

### **Abschnitt 4.2.**

#### **Die besondere Problematik des Einzelfalls**

#### **53. These:**

Das Qualitätsproblem ist deswegen problematisch, weil es sich beim Coaching um eine quasi-therapeutische Situation handelt.

Qualitätsprobleme in Coaching-Prozessen können sich verheerend auswirken, weil die Beratungssituation therapieähnlich sein kann. Ähnlich wie bei Therapiesituationen besteht die Gefahr, dass ein „Überweisungsfall“ (zum Beispiel bei Erkrankungen) nicht erkannt wird. Ähnlich wie bei der Therapiesituation besteht die Gefahr, dass die Beratungssituation als Einfallstor von Sekten oder deren Vorfelddorganisationen genutzt wird.

Aufgrund der Verortung der Beratungssituation im Unternehmen hat ein schief gelaufener Einzelfall gleich eine andere Konsequenz: Eine nicht er-

kannte Erkrankung oder eine durch eine Sekte beeinflusste Beratungssituation ist gleich ein „Organisationsfall“.

#### **54. These:**

Das Scharlatanerieproblem stellt sich beim Coaching aus verschiedenen Gründen dramatischer dar als beim Training

Die Gefahr einer nicht erkannten Erkrankung oder einer Indoktrination durch Sekten stellt sich auch in anderen Maßnahmen der Personalentwicklung. Sie wurde für den Bereich der gruppenspezifischen Seminare explizit thematisiert.

Aber das Scharlatanerieproblem stellt sich aus verschiedenen Gründen im Coaching schärfer als im Training. Trainings können stärker als Coaching standardisiert und damit kontrolliert werden. Aufgrund des Gruppencharakters können interne Experten problemlos eingebunden werden und so die Qualität der Maßnahme überwachen. Durch die Vielzahl der Teilnehmer gibt es eine Halböffentlichkeit der Maßnahme, so dass die Prozesse wenigstens teilweise nach außen dringen können.

### **Abschnitt 4.3.**

#### **Das Scharlatanerieproblem: Die Qualitätsprobleme bei personenbezogenen Dienstleistungen**

#### **55. These:**

Es besteht bisher nur wenig Übereinstimmung, wann ein Coach einen handwerklichen Fehler begeht.

Als (möglicherweise) unprofessionelles Verhalten werden in der Szene unterschiedliche Punkte angesehen: das Coaching über mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation, die Gewinnung von Kunden durch aktive Ansprache auf den Fluren der Organisation, die Bereitschaft von Coaches, ihren Coachees positive Beurteilungen für die internen Assessment-Center auszustellen, oder die Verletzung der Vertraulichkeit des Coaching-Prozesses.

Auffällig ist jedoch, dass sich bisher – vielleicht mit Ausnahme des Vertraulichkeitsaspektes – kaum ein organisationsübergreifender Konsens über das professionelle Handeln von Coaches ausgebildet hat.

#### **56. These:**

Scharlatane sind immer die anderen: Es ist gerade das Zeichen einer Nichtprofession, das es keine Übereinstimmung bezüglich der Scharlataneriezuweisung gibt.

Wegen dem fehlenden Konsens darüber, was ein handwerklicher Fehler ist, herrscht auch keine Übereinstimmung darüber, wer eigentlich überhaupt ein Scharlatan ist. (Fast) jeder redet von den in der Szene existierenden Scharlatanen, aber es gibt kaum Übereinstimmung, woran man diese erkennt. Die Scharlatane sind immer die anderen.

Selbstverständlich wird auch bei Professionen und bei Semi-Professionen das Problem von Scharlatanerie identifiziert. Auffällig ist jedoch das hohe Maß an Übereinstimmung, wer ein solcher ist: der falsche Doktor Gerd Postel oder der Vitamindoktor Raith. Professionen und Semiprofessionen sind Quasi-Instanzen zur Feststellung und Bearbeitung von Scharlatanerieproblemen. Bei Nicht-Professionen wie dem Coaching fehlt diese Funktion völlig.

### **Abschnitt 4.4.**

#### **Effekte mangelnder Professionalisierung**

#### **57. These:**

Die Vielfalt von Methoden und Definitionen im Coaching ist Ausdruck einer mangelnden Professionsbildung.

Die fehlende Professionsbildung führt zu einem hohen Maß an Beliebigkeit darüber, was unter Coaching verstanden wird, wer sich als Coach verstehen darf und welche Methoden angewendet werden können. Die Kreativität in der Szene (um die positive Formulierung zu nutzen) ist direkter Effekt der fehlenden Professionalisierung.

#### **58. These:**

Die Widergabe der Qualitätskriterien für einen guten Coaching-Prozess in der Sprache des Klienten (Empathie, Humor etc.) ist ein Zeichen für mangelnde Professionalisierung des Feldes.

Es fällt auf, dass bei der Beschreibung von Qualitätskriterien für einen guten Coach häufig auf die Be-

schreibungen der Klienten zurückgegriffen wird: Es wird die notwendige Empathie betont, es wird herausgestellt, dass ein Coach über Humor verfügen soll etc.

Dieser Rückgriff auf die Beschreibungssprache der Klientenwelt ist typisch für eine fehlende Professionalisierung des Feldes. Professionalisierung bedeutet – und dies ist sehr gut bei Pastoren und Therapeuten zu beobachten – die Fähigkeit, sich von dem Urteil und von Beschreibungen der Klienten weitgehend zu befreien.

#### **59. These:**

Der „Alterswahn“ bei der Auswahl von Coaches ist Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Coachings.

In der Regel wird „Lebenserfahrung“ als Voraussetzung für eine erfolgreiche Tätigkeit als Coach genannt. Dies ist Ausdruck der mangelnden Professionalisierung des Coachings.

Die „Jugendlichkeit“ wird bei etablierten Professionen in der Regel nicht als Problem angesehen. Man vertraut dem Rechtsanwalt, auch wenn er erst 28 Jahre alt ist. Man lässt sich von einer Ärztin behandeln, die erst vor drei Jahren aus der Uni gekommen ist, vertrauend auf deren professionelle Ausbildung. Selbst einen Pfarrer lässt man schon mit Dreißig auf die Sünder los.

#### **60. These:**

Die Forderung, dass Coaches eigene Führungserfahrung mitbringen sollen, ist Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Tätigkeitsfeldes.

Von vielen Personalentwicklern wird gefordert, dass Coaches eigene Führungserfahrung mitbringen sollen. Diese Forderung ist nachvollziehbar, löst doch die Führungserfahrung des Coaches beim Klienten erst einmal eine Kompetenzvermutung aus. Diese Forderung ist jedoch ebenfalls – das darf nicht übersehen werden – Ausdruck des geringen Professionalisierungsgrades von Coaching.

Von Mitgliedern etablierter Professionen wird (und kann) nicht erwartet werden, dass sie selbst einmal in der Situation des Klienten gewesen sind. Bei einem Facharzt für Krebserkrankungen wird nicht vorausgesetzt, dass er selbst schon einmal eine Chemotherapie über sich ergehen lassen musste. Von einem Psychiater werden keine eigenen Psy-

chose-Erfahrungen erwartet. Ein Theologe sollte vielleicht schon einmal mit Gott gesprochen haben, direkte Selbsterfahrung mit der Sünde wird aber nicht erwartet.

#### **61. These:**

Wegen den fehlenden Qualitätsstandards werden „Qualitätssurrogate“ wichtig: graue Haare, Falten, seriöse Kleidung, akademische Titel und Präsenz in der Fachöffentlichkeit.

Die Biologie verhindert es, dass sich jeder Coach als fünfzigjähriger Mann mit Führungserfahrung präsentiert (vermutlich die Figur, die am ehesten Kompetenzvermutung beim Klienten auslösen würde). Sekundärmerkmale wie Alter oder Geschlecht lassen sich eben nicht beliebig verändern.

Aufgrund der mangelnden Professionalisierung gewinnen jedoch „Qualitätssurrogate“ wie „seriöse Kleidung“, „gute Manieren“, „Falten“ oder „graue Haare“ an Bedeutung. Diese „Qualitätssurrogate“ sind immer dann wichtig, wenn nicht schon die Zugehörigkeit zu einer Profession die Qualitätsvermutung beim Klienten auslöst.

## Teil 5

### Professionalisierungs- bemühungen. Reaktionen auf das Qualitäts- problem im Coaching

#### **Abschnitt 5.1.**

#### **Die Reaktion der Personalentwicklung auf das Scharlatanerieproblem**

#### **62. These:**

Weil das Angebotsspektrum strukturiert werden muss, kommt es zu einer Kanalisierung des Angebots über „Personalentwickler“

Weil der Coaching-Markt durch die Anbieter sehr wenig strukturiert wird und von Anbieter-Seite kaum Qualitätskontrollen durchgesetzt werden, findet die Kanalisierung über die Personalentwickler

der Organisationen statt.

Es ist eine Besonderheit des Coachings, dass, anders als in der Medizin, in der Theologie und – mit Abstrichen – in der Juristerei, die Nachfrage über eine Organisation – und ihre internen Experten – kanalisiert werden kann.

Langfristig wird es interessant sein, ob sich die Personalentwickler bei der Kanalisierung an den Standards von Berufsverbänden orientieren oder ob diese „freihändig“ entwickelt werden.

#### **63. These:**

Die Personalentwickler regulieren das Coaching-Angebot vorrangig über die Einrichtung von Coaching-Pools

Das Hauptinstrument zur Kanalisierung des Angebots ist die Einrichtung von „Coaching Pools“. Dabei handelt es sich um Listen von Coaches, die in der Organisation eingesetzt werden können. In einigen Organisationen werden die Coaches in den Pools lediglich bevorzugt empfohlen, in anderen dürfen nur Coaches aus dem Coaching Pool zum Einsatz kommen.

Die Coaching Pools orientieren sich am Modell der Trainer-Pools, mit denen seit den siebziger Jahren in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen gearbeitet wird.

Die Einrichtung von Pools ist nicht für das Beratungsgeschäft insgesamt üblich. Zum Beispiel existieren äußerst selten Pools für Strategieberater oder für Organisationsentwickler. Die Einrichtung von Pools im Trainings- und Coaching-Bereich liegt deswegen nahe, weil es sich um einen Anbietermarkt handelt, der vorrangig aus Einzelberatern besteht, sich das Angebot sehr gut standardisieren lässt und das Volumen der angebotenen Leistung sehr ähnlich ist (eine Serie von ein- bis zweistündigen Sitzungen).

#### **64. These:**

Weil der Coaching-Markt als so unübersichtlich angesehen wurde, gab es in einigen Organisationen die Tendenz in Pools vorrangig Personen mit einem therapeutischen Hintergrund einzusetzen.

Zwar wurde und wird immer wieder der Unterschied zwischen Therapeut und Coach herausgestellt, aber gerade in der Frühphase griffen Organisationen häufig auf Coaches mit therapeutischer Ausbildung zurück, weil man dort am ehesten eine Qualitätsvermutung hatte und sich einigermaßen sicher

wähnte, dass psychische Probleme rechtzeitig identifiziert werden konnten.

#### **65. These:**

Wegen der fehlenden Professionalisierung gibt es ein hohes Beharrungsvermögen bei der Auswahl der Berater.

Der niedrige Professionalisierungsgrad im Coaching führt dazu, dass es in den Pools ein hohes Beharrungsvermögen gibt. Die Bereitschaft zu Experimenten ist auf Seiten der Personalentwickler nur sehr gering ausgeprägt.

#### **66. These:**

Wegen der fehlenden akzeptierten Qualitätsstandards findet eine Entfernung aus dem Coaching-Pool meistens mit Verweis auf „formale Fehler“ in der Beziehung zu PE statt.

Wegen der fehlenden organisationsübergreifenden, häufig aber auch organisationsinternen Qualitätsstandards werden Coaches nicht selten mit dem Verweis auf formale Fehler aus dem Coaching Pool herausgenommen: Fehler in der Rechnungsstellung, Akquirierung ohne Rücksprache mit der Personalentwicklung oder eine nicht genehmigte Ausweitung des Beratungsprozesses sind als Anlass für ein Aussetzen der Weiterbeschäftigung organisationsintern besser kommunizierbar als der Verweis mangelhafter Qualitätsstandards.

#### **67. These:**

Die mangelnde Professionalisierung im Coaching-Bereich stärkt die Stellung von Personalentwicklung in der Organisation.

Aufgrund der mangelnden Professionalisierung auf der Anbieter-Seite gewinnt die Personalentwicklung in der Organisation bei der Auswahl an Einfluss. Sie parasitieren quasi an den Professionalisierungsschwierigkeiten der Coaches.

#### **68. These:**

Die Personalentwicklung ist – wie viele andere Tätigkeitsfelder in Organisationen auch – wenig professionalisiert

Das Dilemma der Personalentwicklung ist, dass sie wie auch viele andere Tätigkeiten in Organisationen – siehe nur Management – selbst nur sehr begrenzt

professionalisiert ist. Sie gewinnt an Einfluss, es ist aber unklar ob sie ihr Leistungsversprechen einlösen kann.

## **Abschnitt 5.2.**

### **Die Professionalisierungsversuche von der Anbieterseite**

#### **69. These:**

Im Coaching gibt es von Anbieterseite sehr heterogene Maßnahmen zur Marktschließung: Berufsverband, Akkreditierungsstellen, Din-Normen, wissenschaftliche Auditierungen, Akkreditierung durch Unternehmen, Verwissenschaftlichung der Ausbildung, Parasitierung an bereits existierenden staatlichen Anerkennungen, Querprofessionalisierungen aus der Supervision.

Im Feld des Coachings ist eine Vielzahl von teilweise sich ergänzenden, teilweise konkurrierenden Professionalisierungsbestrebungen zu beobachten.

Die Gründung von Berufsverbänden von Coaches, mit dem Versuch darüber Deutungsmonopole zu erlangen, ist sicherlich die zurzeit auffälligste Strategie am Markt.

Ferner gibt es deutlich zu beobachtende Versuche der „Querprofessionalisierung“ aus der Supervision, die bereits eine sehr weitgehende Professionalisierung durchlaufen hat.

Parallel zu den Berufsverbänden bilden sich auch Akkreditierungsstellen aus, über die – parallel zu der zurzeit vorzufindenden Tendenz an Hochschulen – die Qualität der Ausbildung überprüft werden soll.

Auch das Verfahren einer wissenschaftlichen Auditierung hat eine ähnliche Funktion, überprüft aber eher anhand eines konkreten Beratungsfalles die „Ergebnisqualität“ des Coaches und nicht vorrangig die Ausbildung.

Auch der Versuch eine Din-Norm für Coaching zu entwickeln und ein Siegel „Din-geprüfter Coach“ zu vergeben, ist ein Versuch den Markt zu strukturieren.

#### **70. These:**

Viele dieser Professionalisierungsversuche sind lediglich Versuche, zur Herstellung eines individuell besseren Marktzuganges.

Viele der Professionalisierungsstrategien sind ledig-



lich der Versuch einiger weniger Coaches, ihren eigenen Marktauftritt zu verbessern. Es geht um die Schaffung eines eigenen Siegels, mit dem man sich gegenüber der Konkurrenz abheben, sich als Sprecher in der Fachöffentlichkeit profilieren oder die eigenen Ausbildungen aufmöbeln kann.

Der Übergang zu – von individuellen Einzelinteressen abstrahierenden – Professionalisierungsstrategien ist jedoch fließend. Es ist sehr gut möglich, dass sich auch aus – durch Einzelinteressen entstandenen – Initiativen ein schlagkräftiger Berufsverband ausbildet.

#### **71. These:**

Professionen verzichten in der Regel auf eine interne Hierarchisierung. Die Aufgliederung in „Karrieren“ sind Ausdruck einer mangelnden Professionalisierung des Coachings.

Es gibt innerhalb der Coaching-Szene eine Tendenz zur internen Hierarchisierung durch die „Kanalisierungsinstanzen“ auf Anbieterseite. Es wird dabei zwischen Master Coach, Super Coach, Senior Coach und Junior Coach unterschieden.

Etablierte Professionen kennen diese Form der internen Karriere nicht. Entweder gehört man zu einer Profession oder man gehört nicht dazu. Bestenfalls gibt es einen Anwärter, der Aussicht auf eine Aufnahme in den Berufsverband hat, aber im Verständnis der Professionellen noch nicht dazu gehört.

#### **72. These:**

Die Zerfaserung in verschiedene Strategien hemmt die Professionalisierung. Es wird wohl zunehmend zu Versuchen kommen, die verschiedenen Strategien miteinander zu kombinieren.

Je heterogener die Kanalisierungsversuche auf Anbieter-Seite sind, desto unwahrscheinlicher ist die Ausbildung professioneller Standards. Das Scharlatanerie-Problem kann dadurch nicht in den Griff bekommen werden. Deswegen ist es wahrscheinlich, dass es zunehmend zur Bündelung von unterschiedlichen Professionalisierungsstrategien kommt.

## **Abschnitt 5.3.**

### **Die Legitimation der Zertifizierer**

#### **73. These:**

Die Schwierigkeit der Zertifizierer, Auditierer und Berufsverbände besteht darin, für ihre eigene Arbeit Legitimation zu erzeugen.

Die Treiber der Professionalisierung des Coachings werden mit der Frage konfrontiert, woher sie selbst die Legitimation für ihre Kanalisierungsstrategie nehmen: Was legitimiert einen Berufsverband, der vielleicht nur fünfzig Mitglieder hat? Was rechtfertigt die Arbeit eines Pädagogen oder Psychologen, der Coaches auditiert? Was gibt einer Akkreditierungsstelle die Rechtfertigung, Aussagen über die Qualität von Ausbildungen zu treffen?

Diese Legitimationsprobleme sind für jede beginnende Professionalisierung normal und lassen sich gerade in der Anfangsphase nicht vermeiden. In beginnenden Professionalisierungsprozessen herrscht eine einfache Regel: Wer erfolgreich ist, erhält Legitimation. Akkreditierungseinrichtungen erhalten Akzeptanz, wenn sich viele Ausbildungen bei Ihnen akkreditieren lassen. Berufsverbände werden anerkannt, wenn sich viele Berufstätige in ihnen organisieren. Eine wissenschaftliche Auditierung wird akzeptiert, wenn Nachfrager nach dieser Leistung bei der Auswahl von Coaches auf die Ergebnisse zurückgreifen.

#### **74. These:**

Wenn eine bestimmte Strategie eine „kritische Masse“ anzieht, kann es eine überraschende Dynamik in diese Richtung geben (Tipping-Point-Theorie der Professionalisierung).

Die Frage, welche Professionalisierungsstrategie sich durchsetzen wird, ist schwer zu beantworten. Dies hängt auch damit zusammen, dass sich bei Professionalisierungen nicht die „durchdachtsten Konzepte“, die „professionellsten Berufsverbände“ oder die „originellsten Professionalisierungsideen“ durchsetzen.

Vielmehr gelten gerade in frühen Professionalisierungsprozessen die Gesetze der „kritischen Massen“ oder des „Tipping-Points“. Diese Gesetze besagen, dass sich eine Professionalisierungsstrategie ab einem bestimmten Punkt allein dadurch verbrei-

tet, dass andere diese Professionalisierungsstrategie einschlagen – ganz unabhängig von der Qualität und den Kosten des Angebots. Die Akkreditierung einer Ausbildung wird irgendwann alleine deswegen gemacht, weil sich auch andere Ausbildungsgänge dort haben evaluieren lassen, und deswegen Marktteilnehmer zunehmend auf das Siegel achten. Mitglied eines Berufsverbandes wird man alleine deswegen, weil irgendwann eine kritische Masse von Personen sich entschieden hat, dort Mitglied zu sein.

Dieser Effekt des „Der Teufel schießt auf den größten Haufen“ hat sich im Segment des Coachings noch nicht eingestellt. Dies wiederum macht es sehr schwer, die weitere Professionalisierungsentwicklung zu prognostizieren.

#### **75. These:**

Als Reaktion auf das Legitimationsproblem bilden sich „Zertifizierungszirkel“: Die Zertifizierer lassen sich zertifizieren.

Als Reaktion auf die Legitimationsprobleme von Berufsverbänden, Akkreditierungen und Auditierungen zeichnet sich eine Reaktion aus, die sich als „Zertifizierungszirkel“ bezeichnen lässt. Legitimation wird dadurch erzielt, dass man sich durch einen anderen Akteur in der Szene zertifizieren lässt. Die Treiber eines Berufsverbandes lassen sich wissenschaftlich auditieren. Der Akkreditierer von Ausbildungen holt sich Legitimation dadurch, dass er als Partner eines Berufsverbandes auftritt.

### **Abschnitt 5.4.**

#### **Expansion als „Professionalisierungshindernis“**

#### **76. These:**

Sowohl in der Supervision als auch im Coaching gibt es eine Tendenz zur „vertikalen Expansion“ (Wertschöpfungsketten-Expansion): Die Wertschöpfungskette wird ausgedehnt auf Teams, Abteilungen oder ganze Organisationen.

Das Kernsegment des Coachings ist die Beratung „unter vier Augen“. Es gibt jedoch – ähnlich wie schon bei der Supervision – eine Tendenz, die eigene Arbeit auf andere Bereiche auszudehnen:

Coaching für Gruppen, für Teams, für Abteilungen oder gar für die ganze Organisation.

Gerade der Kostendruck könnte dazu führen, dass in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen Coaching-Dienstleistungen nicht mehr vorrangig „unter vier Augen“ erbracht werden, sondern immer mehrere Personen zu einem Beratungsprozess zusammengezogen werden.

#### **77. These:**

Diese „vertikale Expansion“ kann sich als Hindernis bei der Professionalisierung darstellen, weil es die „Spezifik“ personenbezogener Beratung verschwimmen lässt.

Während es sich beim Einzelcoaching um einen relativ klar von anderen Personalentwicklungsinstrumenten abzugrenzenden Ansatz handelt, sind die Grenzen beim Team-, Gruppen- und Abteilungscoaching wesentlich unklarer. Gerade der Übergang zum Training ist hier fließend. Durch diesen breit zu beobachtenden Trend zur vertikalen Expansion könnte es schwierig sein, Coaching gegen andere Beratungsansätze abzugrenzen.

### **Abschnitt 5.5.**

#### **Zur Einschätzung der Professionalisierungschancen**

#### **78. These:**

Die Herausforderung für die Professionalisierung liegt darin, dass der zahlende Nachfrager in der Regel keine Einzelperson, sondern eine Organisation ist.

Erfolgreiche Professionalisierungen bauen in der Regel auf Prozesse auf, in denen Leistungen an einer einzelnen Person erbracht werden und in der Regel auch (direkt oder indirekt) durch diese Person vergütet werden (siehe die Tätigkeit von Pastoren und Pfarrern, von Medizinern, von Therapeuten und von Juristen).

Aufgrund dieser mehr oder minder direkten Beziehung zwischen Professional und Klient wird vom Staat die Notwendigkeit zu Eingriffen, zum Beispiel in der Form des Schutzes von Berufsbezeichnungen und in Form einer Übertragung von Kompetenzen an Professionsverbände, gesehen.

Das besondere beim Coaching ist, dass es sich

zwar um personenbezogene Dienstleistungen handelt, diese Dienstleistung jedoch im Rahmen einer Organisation erbracht wird. Es ist unklar, inwiefern dies ein strukturelles Hemmnis für eine Professionalisierung sein kann.

Die Sensibilität der Tätigkeit könnte im Coaching ähnlich gegeben sein wie bei Therapeuten, Ärzten und Juristen. Aber der Staat könnte auf Regulierungen zum Beispiel durch einen Schutz der Berufsbezeichnung verzichten, weil Organisationen als Kontroll- und Evaluierungsinstanzen zwischen Professional und Klienten geschaltet sind.

#### **79. These:**

Wegen der sehr heterogenen Herkunft wird die Professionalisierung sehr schwierig sein.

Die Professionalisierungschancen im Coaching-Bereich werden durch die heterogene Herkunft der Coaches gemindert. Es gibt keine wissenschaftliche Heimatdisziplin, keine typischen Sozialisierungsschritte und keine gesicherten Wissensbestände.

Die Ausbildung der Supervision als „bescheidene Profession“ könnte deswegen gelungen sein, weil es mit der Sozialarbeit eine klare Heimatdisziplin gab, und sich die Supervision als Reflexionsspezialist der Sozialarbeit etablieren konnten.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass Coaching einen ähnlichen Verlauf nehmen wird wie die gescheiterte Professionalisierung im Bereich der Organisationsentwicklung. In diesem Feld scheiterte die Etablierung einer Fachgesellschaft, der Aufbau einer professionellen Ethik und die Standardisierung der Ausbildung.

## Teil 6

### Zur Wirkung von Coaching in Organisationen: Der schwache Hebel von Personalentwicklungsmaßnahmen

#### **Abschnitt 6.1.**

#### **Zur Einordnung von Coaching in das Spektrum der Personalentwicklungsinstrumente**

##### **80. These:**

Coaching etabliert sich als ein funktionales Äquivalent zu anderen Angeboten der Personalentwicklung: Training, Mentoring, Lernprojekte usw.

Coaching ist ein zusätzliches Personalentwicklungsinstrument. Es kann als funktionales Äquivalent (als eine Art Alternative) zu den anderen Instrumenten der Personalentwicklung verstanden werden. Es wird interessant, wie sich die Schwerpunkte zwischen den verschiedenen Personalentwicklungsinstrumenten verschieben werden.

##### **81. These:**

Der Boom von Coachings korreliert unmittelbar mit dem Markteinbruch im Trainingsbereich.

Der Einbruch am Trainingsmarkt kann nicht monokausal aus der Existenz anderer Angebote der Personalentwicklung erklärt werden. Es fällt jedoch auf, dass es zeitlich eine enge Korrelation zwischen der Krise des Trainingsgeschäfts und des Aufkommens des Coachings gibt.

##### **82. These:**

Bei der Konkurrenz mit anderen PE-Maßnahmen profitiert Coaching davon, dass es noch nicht „verbraucht“ ist.

Die Popularität von Coaching entsteht auch dadurch, dass es anders als die anderen Personalent-

wicklungsinstrumente noch nicht verbraucht ist. Die klassischen Trainings haben die meisten Führungskräfte schon durchlaufen. Lernprojekte haben vielerorts schon den Charme des Neuen verloren.

## Abschnitt 6.2.

### Zur Reichweite von Coaching in der Organisation

#### 83. These:

Coaching ist eine der wenigen Personalentwicklungsmaßnahmen, mit denen das Top-Management erreicht wird.

In der Personalentwicklung wird häufig die Schwierigkeit gesehen, dass das Top-Management durch Personalentwicklungsmaßnahmen meist nicht erreicht wird. Vorstände gehen nicht zu Trainings, erst recht dann nicht, wenn hierarchisch niedriger angesiedelte Mitarbeiter des eigenen Unternehmens daran beteiligt sind. Geschäftsführer großer Konzerntüchter lassen ungern Lernprojekte für sich entwickeln.

Mit Coaching steht ein Personalentwicklungsinstrument zur Verfügung, das – aufgrund seiner Interaktionsform – auch vom Top-Management genutzt wird. Es lässt sich zeitlich gut in einen – auch überfüllten – Terminkalender integrieren. Der Coach kommt ins Haus und spart dem Klienten Reisezeit. Die Kommunikationssituation unter „vier Augen“ lässt den Zensureffekt eines Trainings gar nicht erst aufkommen.

#### 84. These:

Für die Personalentwicklung bleibt jedoch eine „gläserne Decke“ bestehen. Die Personalentwicklung erreicht sowohl mit der Personaldiagnostik als auch mit dem Coaching kaum das Top-Management.

Auffällig ist jedoch, dass das Top-Management die eigene Personalentwicklung über die eigene Personalentwicklungsabteilung hinweg betreibt. Topmanager beteiligen sich selten oder nie an den Personaldiagnostikmaßnahmen des Unternehmens. Die Coaches werden nicht aus dem Coaching-Pool der Personalentwickler genommen, sondern eher aufgrund der Empfehlung von Top-Managern anderer Organisationen rekrutiert.

Im Top-Management verfestigt sich deswegen der Trend zu einer „Personalentwicklung ohne (die Abteilung) Personalentwicklung“. Aus der Perspektive der Abteilung Personalentwicklung bleibt trotz der Popularität von Coaching eine gläserne Decke zum Top-Management bestehen, die nur in Ausnahmefällen durchbrochen werden kann.

## Abschnitt 6.3.

### Zur Hebelwirkung personenbezogener Beratungsleistungen

#### 85. These:

In den Selbstbeschreibungen überwiegt die Darstellung von Coaching als ein Instrument, mit dem die Berufsrolle besser ausgefüllt werden kann.

Das Effizienzversprechen des Coachings läuft – ebenso wie das der Supervision – auf eine Verbesserung der Beruflichkeit des Klientel hinaus. Die Idee ist, dass durch Coaching oder auch Supervision die Berufstätigen in einer Organisation ihre Arbeit effizienter verrichten können.

Vorteil sei dabei, dass Coaching – anders als die Gespräche mit sich selbst, Gespräche mit Büchern, mit Partnern und Freunden, mit Kollegen oder mit Vorgesetzten – systematisch als Personalentwicklungsmaßnahme geplant, durchgeführt und evaluiert werden kann.

#### 86. These:

Die Chancen über Coaching, Veränderungen in der Funktionsweise von Organisationen zu erreichen, sind relativ gering.

In Organisationen lassen sich drei unterschiedliche Typen von Strukturen unterscheiden: erstens die Regeln, durch die Aussagen darüber getroffen werden können, ob eine Person richtig oder falsch handelt; zweitens die Kommunikationswege, über die festgelegt wird, wie in der Organisation Entscheidungen getroffen und übermittelt werden; drittens das Personal, über das die Entscheidungen ihre eigenen „Einfärbungen“ erhalten können.

Personalentwicklung ist eine Möglichkeit, den Strukturtypus Personal zu verändern – und im Vergleich zu Einstellung, zu Versetzung oder Entlassung ein relativ schwacher. In der Regel sind

Erwachsene bereits sehr weitgehend erzogen und sozialisiert, so dass die Personalentwicklungsmaßnahmen an den Grundverhaltensweisen eines Menschen nichts mehr ändern können. Im Vergleich zur Wandlungsresistenz von Personen sind Organisationen insgesamt geradezu Wunder der Wandlungsfähigkeit.

Es spricht einiges dafür, dass auch Coaching an den geringen Hebelwirkungen von Personalentwicklung nichts ändern kann.

## Abschnitt 6.4.

### Die latente Funktion personenbezogener Beratung: Isolierung des Problems „Person“

#### 87. These:

Es gibt eine latente Funktion von Coaching: Die Isolierung der persönlichen Probleme in spezialisierten Einheiten.

Es gibt eine eher versteckte Funktion von Coaching: Die Probleme mit und in der Organisation werden in einen spezialisierten Kommunikationsbereich überwiesen. Auf diese Funktion weisen Aussagen von „Coaches als Kummerkasten“ oder von „Personalentwicklung als Psychohygiene“ hin.

Entgegen der Auffassung von Coaching als eine Möglichkeit zur Optimierung der eigenen Beruflichkeit, kann also aus einer eher organisationszentrierten Perspektive eine zentrale Funktion von Coaching darin gesehen werden, dass die Organisation von den persönlichen Nöten und Leiden ihrer Mitarbeiter strukturell entlastet wird.

#### 88. These:

Die Isolierung von persönlichen Problemen in spezialisierten Einheiten kann dazu führen, dass Organisationen wichtiges Wissen über Reibungen, Konflikte und Auseinandersetzungen entzogen wird.

Ursache für die persönlichen Nöte und Leiden der Mitarbeiter sind häufig Konflikte, Reibungen und Auseinandersetzungen, die erst durch die Organisation produziert werden. Der Konflikt zwischen Vorgesetzten und Untergebenen entsteht durch eine zu große (oder zu kleine) Führungspanne. Die Auseinandersetzung zwischen den Mitarbeitern

zweier Abteilungen ist das Ergebnis der Aufteilung der Arbeit in zwei unterschiedliche Einheiten.

Entgegen der verbreiteten Hoffnung, dass eine Organisation reibungsarm auf einen Zweck wie Gewinnorientierung, effiziente Verwaltung oder Hilfe für Bedürftige ausgerichtet werden kann, tendieren Organisationen im Prozess der Arbeitsteilung dazu, ihre eigenen Konflikte zu produzieren.

Diese Konflikte werden in Organisationen häufig personalisiert. Probleme mit einem Kunden werden zu einem persönlichen Problem einer Führungskraft oder eines Projektmanagers gemacht. Die Auseinandersetzung zwischen Abteilungen wird mit dem Charakter eines Abteilungsleiters erklärt.

Coaching könnte diesen Effekt zur Personalisierung von organisationsbedingten Konflikten verstärken. Durch die Isolierung der Konflikte in speziellen Kommunikationssituationen könnten die Reibungen, Konflikte und Auseinandersetzungen der Organisation als Material entzogen werden. Die Organisation selbst würde dadurch dümmen werden, weil Konflikte immer eine Möglichkeit sind, sich eine komplexere Wahrnehmung der eigenen Umwelt zu erarbeiten.

#### 89. These:

Die zukünftige Herausforderung für Coaching wird sein, wie die Schnittstelle zwischen personenbezogenen Beratungsleistungen und dem Rest der Organisation gestaltet werden wird.

Das Problem, dass Coaching-Prozesse der Organisation Konfliktstoff entziehen, wird auch in der Coaching-Szene gesehen – auch wenn hier andere Formulierungen dominieren: „Der Mitarbeiter kann häufig nichts für seine Probleme“; „Es sind strukturelle Probleme der Organisation“; „Man müsste dem Mitarbeiter raten, sich aus psychohygienischen Gründen möglichst schnell der Organisation zu entziehen“.

Es setzen zunehmend Suchbewegungen ein, wie die in der personenbezogenen Beratung generierten Informationen an die Organisation angeschlossen werden können. Wie können aufbauend auf den Coaching-Prozess Maßnahmen zur Organisationsentwicklung angestoßen werden? Wie können die in Beratungsgesprächen generierten Informationen für die Organisation nutzbar gemacht werden?

### 90. These:

Die Frage ist, ob die gerade erst kollektiv profilierenden Coaches nicht genau mit diesem Auftrag zur Rückbindung an die Organisationsfrage überfordert werden und sich durch diese Maßnahmen das eigene Profil verwässern.

Die Frage nach dem Zusammenhang von personenbezogener Beratung und Organisationsentwicklung wird das Einfallstor für Expansionsbestrebungen im Coaching sein.

Sicherlich, die Verlockung der Expansion existiert für jede Berufsgruppe: In der Medizin gibt es eine Tendenz, nicht nur Kranke zu heilen, sondern sich auch an die Bekämpfung der (gesellschaftlich bedingten) Ursachen zu machen. In der Theologie geht es einigen nicht nur um die möglichst effiziente Produktion von möglichst viel Seelenheil für die Gläubigen, sondern die Religion wird als Leitstern für eine Gesellschaftsveränderung genommen. Aber in der Regel stellt der Prozess der Professionalisierung sicher, dass man sich auf den Kernbereich der eigenen Tätigkeit beschränkt.

Interessant wird es sein, wie eine so wenig professionalisierte und organisierte Gruppe wie die der Coaches mit dem Expansionsstreben umgehen wird.

## Zur Studie

Die Thesen dieser Studie wurden auf der Basis von 25 Experteninterviews entwickelt. Diese Interviews wurden im Sommer 2005 in Deutschland geführt. Gesprächspartner waren einerseits Personalentwickler in Unternehmen, Verwaltungen und sozialen Einrichtungen, Personen also, die als „gatekeeper“ mit der Auswahl von Coaches beschäftigt sind. Andererseits wurde eine Reihe von Experteninterviews mit profilierten Vertretern der Coaching-Szene geführt, die über die Bildung von Berufsverbänden, Verwissenschaftlichung oder kommerzielle Bündelung von Coaches versuchen Professionalisierungsstrategien im Bereich des Coachings voranzutreiben.

Die Durchführung dieser Experteninterviews wurde durch eine Projektfinanzierung der Deutschen Gesellschaft für Supervision ermöglicht. Dem Vorstand, der Geschäftsführung und der Arbeitsgemeinschaft Coaching der Deutschen Gesellschaft für Supervision sei für die Unterstützung bei der Durchführung der empirischen Forschung gedankt. Die Thesen geben einzig und allein die Position des Autors wieder. Sie stellen nicht die Meinung der Deutschen Gesellschaft für Supervision dar.

# Teilnehmende Unternehmen und Organisationen

Albes gGmbH der Lebenshilfe, Berlin  
Audi Akademie GmbH, Ingolstadt  
Deutsche Bahn AG, Frankfurt  
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn  
Deutsche Lufthansa AG, Frankfurt  
DFS Deutsche Flugsicherung GmbH, Langen  
Bistum Augsburg, Bischöfliches Ordinariat, Augsburg  
Hoerbig International Management Services GmbH, Peiting  
HypoVereinsbank Akademie, München  
Karstadt Warenhaus AG, Berlin  
KfW Bankengruppe, Frankfurt  
Landeshauptstadt München, München  
Metro AG, Düsseldorf  
Pro SiebenSat1 Media AG, Unterföhring  
Roche Diagnostics GmbH, Penzberg  
SBS Siemens Business Services GmbH & Co.OHG, München  
Schwertfeger, Bärbel, Dipl. Psychologin und Journalistin, München  
Haus Alstertal Seniorenpflegegesellschaft mbH, Hamburg  
Volkswagen Coaching GmbH, Wolfsburg  
Von Rundstedt & Partner GmbH, München  
WDR Westdeutscher Rundfunk, Köln  
Zentraler Psychologischer Dienst der bayrischen Polizei, München

## Der Autor

Stefan Kühl, Dr., Soziologe, Historiker und Wirtschaftswissenschaftler, Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg und Organisationsberater der Firma Metaplan. Autor u.a. von „Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien“ (Frankfurt a.M.; New York 1998), „Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglauben im Konzept der lernenden Organisation“ (Frankfurt a.M.; New York 2000) und „Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur“ (Weinheim 2003). E-mail: stefan.kuehl@hsu-hh.de

Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

Lütticher Straße 1-3 50674 Köln  
Telefon 0221-92004-0 Telefax 0221-92004-29  
info@dgsv.de www.dgsv.de