
ASTRID SCHREYÖGG

Coaching

1 Einleitung

Coaching hat im letzten Jahrzehnt einen unvergleichlichen Siegeszug angetreten (BÖNING 2002; BÖNING/FRITSCHLE 2004). Es wird heute in vielen Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen praktiziert. Trotzdem bestehen immer noch Unsicherheiten, was unter Coaching zu verstehen ist, welche Funktionen und Zielgruppen, welche Themen oder welche Ziele mit Coaching angegangen werden. Der vorliegende Beitrag nimmt dies zum Ausgangspunkt und liefert einen Überblick über die aktuelle Coaching-Landschaft.

2 Der Begriff „Coaching“

Der Begriff „Coaching“ ist uns allen im Zusammenhang mit dem Sport geläufig. Dort erfreut er sich seit mindestens zwei Jahrzehnten großer Beliebtheit. Das Wort entstammt Begriffen wie „Kutsche“ oder „Kutscher“. Eigentlich geht es um einen „kuscheligen“ Ort, an dem ein Mensch alle seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann. Der Sport-Coach, als bekannteste Variante, erhält bei Spitzensportlern wie etwa Tennisstars, die durch ihre Lebensumstände oft stark vereinsamt sind und trotz vielfältiger mentaler Belastungen Höchstleistungen erbringen wollen, die Bedeutung eines intimen Solidarparters für alle fachlichen und emotionalen Anliegen. Die zentrale Funktion von Coaching besteht in diesen Milieus in der Vorbereitung des Sportlers auf extreme Leistungssituationen.

Seit Beginn der achtziger Jahre taucht der Begriff in der modernen Managementliteratur auf. Was besagt er hier? Bei Durchsicht einschlägiger Publikationen fällt immer noch eine gewisse Uneinheitlichkeit in der Begriffsverwendung auf (RAUEN 2002). Von manchen Autoren wird Coaching wie eine Wunderdroge angepriesen: Es kann angeblich Führungskräfte von Alkoholismus und Depression befreien. Andere scheinen den Begriff lediglich als modische Worthülse zu bemühen, indem sie unterschiedlichste Arten von interner und externer Weiterbildung, Nach-

beschulung und selbst konventionellste Seminaraktivitäten unter dem Begriff „Coaching“ fassen (HARTZ 1994). Von wieder anderen wird „Vorgesetztencoaching“ als ideale Beratungsform für unterstellte Mitarbeiter propagiert. Hier steht Coaching lediglich als Synonym für einen besonders sorgfältigen Führungsstil, der Nähe zu therapeutischen Interaktionsformen aufweist (z. B. DEHNER 2004). Diese Begriffsverwendung stellt schon terminologisch einen Widerspruch dar; denn die Relation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern beinhaltet niemals vollständige Freiheit im Hinblick auf die Wahl des Beraters, die Wahl der Themen usw., durch die Beratung im eigentlichen Sinn definiert ist (KÖNIG/VOLMER 1993). Im Übrigen würde sich ein Vorgesetzter, der laufend seine unterstellten Mitarbeiter zu „coachen“ versucht, wie eine Glücke benehmen, die ihre Jungen nicht aus ihrer Obhut entlassen kann. Coaching hätte hier geradezu kontraproduktive Effekte, nämlich die Verhinderung der Selbständigkeit von Mitarbeitern.

3 Die Funktionen von Coaching

Welche Bedeutung des Wortes „Coaching“ ist in der Managementliteratur wirklich neu und welche ist sinnvoll? Im Gegensatz zu allen sonstigen Begriffsverwendungen lässt sich von einer Innovation sprechen, wenn Coaching als professionelle Form der Managementberatung verstanden wird. Dabei verhandeln Führungskräfte unter „vier Augen“ (LOOS 1999) oder in einer Kleingruppe (z. B. WALLNER 2004) alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Berater, hier eben als „Coach“ benannt. Daraus ergeben sich auch die Funktionen von Coaching:

1. Coaching stellt zunächst eine *innovative Maßnahme der Personalentwicklung* dar. Im Gegensatz zu bis dato üblichen Trainings- oder Seminaraktivitäten können Führungskräfte hier alle für sie wichtigen Fragestellungen ganz gezielt mit einem professionellen Gesprächspartner verhandeln. Coaching dient dann einer Verbesserung der Funktionsfähigkeit von Führungskräften mit der Hoffnung auf eine Optimierung in der Organisation.
2. Außerdem dient Coaching als *Dialogform über Freud und Leid im Beruf*. Hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen und Kon-

flikterfahrungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung den ihnen gebührenden Raum. Dabei dient Coaching einerseits zur Bewältigung von Krisen und Konflikten. Andererseits dient es zur generellen Fortentwicklung von Einzelnen, aber auch von ganzen Kollektiven. In diesem Verständnis fungiert Coaching auch als Maßnahme der „Personenentwicklung“. Denn in vielen Fällen können Führungskräfte erst dann wieder ihre Aufgaben optimal wahrnehmen, wenn sie sich als Mensch angesprochen und entsprechend unterstützt fühlen. So erweist sich beispielsweise das Thema „Work-Life-Balance“ für Führungskräfte zunehmend als bedeutsam, weil viele von ihnen keinen ausreichenden Ausgleich mehr zu ihren „Hochleistungsprogrammen“ haben.

In vielen Coachings sind wie im nachfolgenden Beispiel beide Funktionen relevant.

4 Ein Fallbeispiel

Eine männliche Führungskraft von 35 Jahren, die ich hier Peter Frankenne, fragte nach Absprache mit ihrer Personalentwicklungsabteilung um Coaching an, weil sie sich „grundsätzlich verunsichert“ fühlte. Sie hatte kürzlich in einer Bank die Position eines Vertriebsdirektors übernommen, d. h. des Vorgesetzten aller Filialleiter einer größeren Stadt. Da sie in dem entsprechenden Bankhaus bislang außerordentlich gut reüssieren konnte, nahm sie auch ihre neue Tätigkeit mit viel Schwung und Energie auf. Sie richtete sofort ein wöchentliches Treffen mit allen Filialleitern ein, „um alle kennen zu lernen, um von ihnen zu hören, was sich in ihren Filialen aktuell so tut, aber auch, um mit ihnen über ihre Kompetenzen und eventuellen Defizite im Managementbereich zu sprechen.“ In der Bank war soeben ein 360-Grad-Feedback-System eingerichtet worden, bei dem jeder Mitarbeiter in relativ kurzen Intervallen auf jeder Hierarchieebene von oben, von unten und von der Seite beurteilt werden sollte (NEUBERGER 2000).

In den ersten beiden Wochen nahmen alle an den Meetings teil, „um ihn zu beschnuppern“, wie er meinte. Ihm fiel aber auf, dass sie ihm als Vorgesetzten gegenüber wenig mitteilend waren. In den nächsten drei Wochen bröckelte die wöchentliche Sitzung aber erheblich. Zunächst fehl-

ten drei, dann vier, in der dritten Woche sogar fünf, von denen sich jeweils nur zwei für ihre Abwesenheit entschuldigt hatten. Jetzt fühlte sich der junge Vertriebsdirektor aber doch erheblich verunsichert und auch verärgert. Er wies seine Sekretärin an, eine Rundmail an alle zu richten, damit sie am kommenden Treffen auf jeden Fall teilnahmen. Und tatsächlich, jetzt erschienen alle bis auf eine Filialleiterin, die sich allerdings wegen Krankheit entschuldigen ließ. Jetzt polterte Peter Frank aber regelrecht los, dass es geradezu unglaublich sei, dass sie die wöchentlichen Treffen einfach „schwänzen“, dass sie sich ihm entziehen würden, dass er sich jetzt auch die Zahlen ihrer Filialen angesehen habe, dass da manches im Argen liege, dass sie überhaupt viel zu lahm seien, gar nicht gerüstet für das neue Beurteilungssystem usw.

Zuerst waren die Filialleiter schockiert, dann empört. Besonders eine Gruppe von fünf Personen, vier Männer und eine Frau, teilte Peter Frank mit, dass sie sich über so einen Ton sofort beim Personalchef beschweren wolle. Nun fühlte er sich erheblich in der Defensive. Als der Personalchef angesichts dieser Beschwerde auch noch einen Betriebssozialarbeiter beauftragte, „sich mal ein bisschen der Gruppendynamik in dieser Stadt anzunehmen“, war er sehr irritiert. Der Betriebssozialarbeiter berief dann eine Sitzung ein, an der nun plötzlich wieder alle anwesend waren und die sich zu einem regelrechten Tribunal gegen Peter Frank auswuchs. Bei dieser „Aussprache“ wurde ihm aber plötzlich klar, dass er es mit spezifischen „Altlasten“, nämlich mit Interaktionsmustern seines Vorgängers zu tun hatte, und ihm wurde klar, dass er die Personalentwicklung dringend um Coaching bitten wolle.

In diesem Stadium begannen wir mit der Beratung. In einem ersten Schritt rekonstruierten wir die aktuelle Situation. Ich ermunterte Peter Frank, sich bei seinem formalen Vorgesetzten, aber auch bei seiner Sekretärin (das ist nämlich die einzig legitime Vertraute eines Vorgesetzten) nach dem Vorgänger zu erkundigen, außerdem alle Informationen zu sammeln, die er zwischen Tür und Angel über „sein“ System gewinnen konnte. Nun stellte sich heraus, dass sein Vorgänger, ein gemütvoller 65-jähriger Mann, bereits zehn Jahre auf seiner Position verbracht hatte und ungefähr zwei Jahre vor seiner Pensionierung „eigentlich mehr seinen Vorlieben als den Erfordernissen der Bank“ entsprochen hatte. Es stellte sich außerdem heraus, dass besonders fünf Filialleiter, genau die, die sich jetzt auch über ihren neuen Chef beschwert hatten, „Lieblinge“

des Vorgängers waren. Sechs andere Filialleiter dagegen, die bei den Sitzungen mit dem neuen Chef auch jeweils anwesend waren, hatten sich in der Vergangenheit viel zu wenig von ihrem Vorgesetzten beachtet und in ihrer Arbeit respektiert gefühlt. Der Vorgänger schien in den letzten Jahren weniger auf Leistung als vielmehr auf Geselligkeit Wert gelegt zu haben. Gesellige Events verbrachte er aber immer mit den ihm besonders genehmen fünf Filialleitern. Die anderen fühlten sich dagegen abgeschrieben. Besonders ein älterer Mann aus dem Kreis der „Fünfermafia“, der mit seinem früheren Chef an den Wochenenden jeweils segeln ging, erwies sich als besonders „sperrig“.

Als Fazit unserer Rekonstruktion ließ sich sagen, dass Peter Frank als neu installierte Führungskraft, die noch dazu das neue Leistungsbeurteilungssystem einführen musste und diesem auch selbst ausgesetzt war, sich mit einer massiven, durch seinen Vorgänger stark geförderten, informellen Gruppierung konfrontiert sah. Von dieser wurde er mit seinen Leistungsanforderungen geradezu boykottiert. Er selbst hatte aber dem interaktiven Charakter von Führung nicht ausreichend Rechnung getragen. In der Annahme, dass sich die Filialleiter allein aufgrund seiner formalen Position als Vorgesetzter von ihm zu mehr Leistung animieren ließen, hatte er gänzlich verkannt, dass er sich ihnen gegenüber auch als neuer, zumal junger Vorgesetzter überhaupt erst als würdig erweisen musste. Gleichlaufend mit seinen Leistungsanforderungen als „Agent der Bank“, hätte er eine sozio-emotionale Hausmacht bei seinen Mitarbeitern aufbauen müssen. Da durch Eintritt eines neuen Vorgesetzten immer Verunsicherung entsteht und weil sich die Gruppendynamik als informelle Struktur dann auch jeweils neu formiert, hatte sich ein Teil der Filialleiter an dem bisherigen informellen Führer, nämlich am „Segelkameraden“ des früheren Vorgesetzten orientiert. Je mehr nun der neue Chef auf Leistung drängte, noch dazu mit Hinweis auf das neue Leistungsbeurteilungssystem, als desto deutlicher erwies sich dieser als emotionaler Antipode mit Merkmalen von Leistungsboykott. So hatte sich unter der Hand eine Konkurrenz zwischen einer formalen und einer informellen Führungsperson ergeben.

Angesichts der Rekonstruktion wurde Peter Frank deutlich, dass er von Anfang an zu einseitig auf eine Rolle als „neuer Besen, der gut kehrt“, gesetzt hatte. In dieser verfahrenen Situation entwickelten wir einen regelrechten „Schlachtplan“, d. h. eine Strategie, mit der Peter Frank erst

einmal versuchen sollte, seine Mitarbeiter noch einmal neu für sich zu gewinnen. Bevor er nämlich Leistung fordern konnte, hatte er es versäumt, die besagte „sozio-emotionale Hausmacht“ aufzubauen. Als Generallinie schien es Peter Frank sinnvoll, zwar nicht auf die wöchentliche Sitzung zu verzichten, aber viel mehr Zeit in Einzelgespräche zu investieren. Dabei schien es opportun, in einem ersten Schritt genau die Filialleiter aufzusuchen, die sich von seinem Vorgänger zu wenig gesehen fühlten. Wir entwickelten einen kleinen Leitfaden, was in diesen Gesprächen thematisiert werden sollte. Es schien sinnvoll, eher etwas allgemein nach der bisherigen organisatorischen Entwicklung der Bank zu fragen. Während dieser Gespräche konnten sich die Filialleiter „endlich einmal ihren Ärger von der Seele reden über die vergangenen Jahre“. Peter Frank konnte auf diese Weise nicht nur die Beziehung zu dieser Gruppe verdichten, er erhielt so auch viele Informationen. Wesentlich war allerdings, dass er sich in keiner Weise negativ über seinen Vorgänger äußerte und auch keine Koalition mit dem jeweiligen Gesprächspartner einging. Im Schonraum des Coachings experimentierten wir im Rollentraining mit einer angemessenen Form der Gesprächsführung.

Diese Gespräche dienten Peter Frank auch zur eigenen emotionalen Stärkung, da er nämlich bei diesen Mitarbeitern jetzt fast sofort als „passabler Vorgesetzter“ in Erscheinung treten konnte und von ihnen auch so apostrophiert wurde. Im Verlauf der nächsten Wochen bat er auch die anderen Mitarbeiter jeweils einzeln zu einem „persönlichen Gespräch“. Für die fünf „Lieblinge“ des Vorgängers bereitete er sich noch gesondert vor: Zu vieren von ihnen ging er in deren Büro, um ihnen durch diese Geste sein Entgegenkommen zu dokumentieren. Trotzdem stellte er freundlich aber bestimmt bei jedem Einzelnen von ihnen noch einmal klar, dass sie nicht umhin kämen, ihre Leistung zu steigern. Alle vier verhielten sich am Ende des Gesprächs entgegenkommend. Und während der wöchentlichen Sitzungen konnte er nun eine höhere Kooperationsbereitschaft und mehr Respekt ihm gegenüber feststellen. Das äußerte sich in der Übernahme von Sonderaufgaben, in ihrem Interesse an seinen Anregungen für die Mitarbeiterführung usw. Bei diesen Events trat er jeweils als moderierender Vorgesetzter in Erscheinung, so dass die Filialleiter nun auch mehr untereinander kommunizierten. Jetzt blieb nur noch der „Segler“ als Kontrahent, der in Reden und Gesten immer noch eine demonstrative Contra-Haltung zur Schau stellte. Von diesem Mitarbeiter fühlte sich Peter Frank regelrecht genervt, so dass es ihm kaum

vorstellbar schien, mit diesem auf eine „positive Plattform“, wie er es nannte, zu kommen. Diesem Mitarbeiter gegenüber wollte er am liebsten „alles auf eine Karte setzen“, wie er sagte. Bei genauerem Nachdenken hieß das für ihn, „ihm klar ins Gesicht zu sagen, dass ich seine Boykotthaltung nicht mehr tolerieren werde und er in der Zukunft mit Abmahnungen“ zu rechnen habe. Jetzt war Peter Frank über sich selbst erschrocken. „Ja, was soll ich sonst machen“, meinte er zerknirscht, aber auch entschieden. Auch dieses Gespräch bereiteten wir sorgfältig im Rollentraining vor. In der realen Situation, als Peter Frank soeben sein Statement abgeben wollte, kam ihm der Mitarbeiter zuvor und erklärte ihm in einer geradezu abgeklärten Weise, dass er im Verlauf des nächsten halben Jahres in den vorgezogenen Ruhestand zu gehen beabsichtige. Peter Frank war jetzt sehr erleichtert, aber auch verblüfft. Er bat daraufhin so authentisch wie möglich den Mitarbeiter, ihm seine Arbeit nicht zu erschweren, sondern mitzutun, dass eine „neue Ära“ beginnen könne. Im weiteren Verlauf ergaben sich in der Bank tatsächlich ein besserer Output und eine weitaus bessere Stimmung als bisher.

Im Sinne von Personalentwicklung fand Peter Frank ein neues Verhältnis zu Führungsphänomenen, und er fand ein neues Selbstverständnis für seine Rolle als formaler Vorgesetzter. Außerdem gelang es ihm, seine Mitarbeiter gemäß ihrem organisatorischen Auftrag zu mehr Arbeitsmotivation und Leistungsbereitschaft zu führen. Es gelang ihm, alle Beteiligten besser als bisher zueinander in Beziehung zu setzen, d. h. die soziale Integration der Mitarbeiter zu fördern. Eine *Dialogform über Freud und Leid im Beruf* war Coaching hier insofern, als der Klient eine subjektive Verbesserung seiner ursprünglich als bedrängend erlebten Situation erfuhr. Er konnte wieder besser schlafen, seine Selbstzweifel wurden geringer und seine Skepsis gegenüber seinen Mitarbeitern legte sich.

5 Die Zielgruppen von Coaching

Die Zielgruppen von Coaching sind Menschen, die in Betrieben, Verwaltungssystemen oder sozialen Dienstleistungseinrichtungen mit Managementaufgaben betraut sind. Dabei dient es Führungskräften auf allen Hierarchiestufen, also Vorarbeitern ebenso wie Topmanagern. In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden *Managementaufgaben* von *Sachaufgaben* differenziert. Bei Sachaufgaben handelt es sich um Akti-

vitäten, die der üblichen Zielerreichung einer Organisation dienen. In Kliniken würde man beispielsweise die Aktivitäten von Pflegekräften als Sachaufgaben definieren, Koordinationsaktivitäten von Stationsleiterinnen oder Stationsleitern dagegen als Managementaufgaben. Dabei ist allerdings zu beachten, dass viele Menschen in Führungspositionen durchaus auch Sachaufgaben zu erledigen haben. Das Verhältnis von Sach- zu Managementaufgaben bestimmt sich im Allgemeinen nach der Hierarchiestufe, auf der eine Position angesiedelt ist. Dabei gilt als Faustregel: je höher der Status einer Managementposition in einer Organisation ist, desto weniger Sachaufgaben sind mit ihr verbunden (STEINMANN/SCHREYÖGG 2002). So hat etwa eine Stationsleiterin neben ihren Steuerungsfunktionen noch eine Vielzahl von „Sachaufgaben“ an den Patienten zu erledigen, was bei einer Pflegedirektorin kaum mehr vorstellbar ist. Deren Arbeitszeit ist ausschließlich mit Managementaufgaben angefüllt. Dementsprechend gibt es bei der Pflegedirektorin mehr zu coachen als bei der Stationsleitung.

In der einschlägigen Literatur (STAEHLE 1999; STEINMANN/SCHREYÖGG 2002) werden traditionell fünf Managementfunktionen beschrieben: die Planung, die Organisation, die Personalfunktion, die Führung und die Kontrolle:

1. Bei der *Planung* handelt es sich um Reflexionen, was erreicht werden soll und wie es am sinnvollsten zu erreichen ist. Hier geht es um die Entwicklung von Zielvorstellungen, um ihre Selektion und die Festlegung von Zielen mit den entsprechenden Handlungsrichtlinien, Verfahrensweisen usw. Planung ist allerdings kein einmaliger Akt, sondern eine Aufgabe, die laufend zu leisten ist, um Organisationen flexibel und „lernfähig“ zu halten. Während man unter „strategischer Planung“ die grundsätzliche Zielorientierung einer Organisation versteht, bezeichnet „operative Planung“ die konkrete Umsetzung der Ziele.
2. Während Planung noch zu großen Teilen in gedanklicher Arbeit besteht, wird mit der *Organisation* bzw. dem Organisieren die Umsetzung von Zielen im konkreten sozialen System angestrebt. Hierbei gilt es, eine angemessen arbeitsteilige und eventuell noch hierarchische Struktur zu entwickeln, die im Allgemeinen als „organisiertes System“ bezeichnet wird. Sie ist idealerweise so gestaltet, dass sie die Planung zu realisieren vermag.

3. Die *Personalfunktionen* bestehen darin, die organisatorische Struktur, die ja immer aus realen Menschen besteht, angemessen auszugestalten. In diesen Bereich gehören Aktivitäten, die Führungskräfte ergreifen müssen, um einen qualifizierten und engagierten Personalbestand zu sichern, d. h. die Gewinnung, der Aufbau und die Erhaltung des Personals.
4. Dieses Personal müssen Manager nun führen. Unter *Führung* versteht man je angemessene Formen der Beeinflussung, damit die unterstellten Mitarbeiter im Sinne des Organisationsziels handeln. Bei „Führen und führen lassen“ (NEUBERGER 2002) handelt es sich um komplexe Interaktionsprozesse, die durch eine Vielzahl von Variablen bestimmt sind.
5. Inwieweit durch Planung, Organisieren, Personaleinsatz und Führung die Organisationsziele tatsächlich erreicht wurden, oder ob vielleicht neue strategische Planungen entwickelt werden sollten, ob anders geführt werden muss usw., ist vom Manager zu kontrollieren. Bei der *Kontrolle* geht es also um einen Vergleich von Ist- und Soll-Daten.

Unter all diesen Managementfunktionen stellt „Führung“ diejenige dar, die im Coaching am häufigsten thematisiert wird. Selbst in Strategieberatungsprozessen wie sie etwa die Mitarbeiter von Kienbaum durchführen, entsteht immer wieder die Notwendigkeit, Führungskräfte zu unterstützen, das Geplante umzusetzen. Und dabei sind in der Regel Führungsthemen relevant: wie die Mitarbeiter so zu beeinflussen sind, dass diese die Ziele der Organisation „wirklich“ realisieren. Im Gegensatz zu traditionellen Führungskonzepten, die noch stark einer „great man“-Ideologie (NEUBERGER 2002) verpflichtet waren, begreift man Führung heute primär als Interaktionsphänomen (LÜHRMANN 2004; KOCH/LÜHRMANN 2001). Führungskräfte – wie in unserem Beispiel Peter Frank – können nicht etwa erwarten, dass ihre Anweisungen von Mitarbeitern sofort und nahtlos ausgeführt werden, sie benötigen dazu entsprechende Beeinflussungs- bzw. Machtpotenziale. Hier lassen sich fünf basale Arten der Beeinflussung nennen (STEINMANN/SCHREYÖGG 2002):

1. *Macht durch Belohnung*. In diesen Bereich fallen materielle oder immaterielle Zuwendungen. Sie wirken aber nur dann belohnend, wenn sie von denjenigen, die beeinflusst werden sollen, auch als attraktiv bewertet werden. Gehaltserhöhungen oder Höhergruppierungen werden

von den meisten Menschen als belohnend bewertet. Bei „anerken-
nenden Worten“ oder bei Fortbildungsseminaren ist das aber keines-
wegs sicher.

2. *Macht durch Bestrafung*. Diese Quelle der Macht basiert auf dem Er-
leben unterstellter Mitarbeiter, dass der Vorgesetzte über Möglich-
keiten verfügt, sie bei nicht-konformem Verhalten mit Entlassung, Ab-
mahnung usw. zu bestrafen oder ihnen bestimmte Privilegien zu ent-
ziehen.
2. *Macht durch Persönlichkeitswirkung*. Hier sind Machtmittel im Sin-
ne von hoher sozialer Einfühlung oder noch allgemeiner, im Sinne von
„Charisma“ gemeint. Wie ursprünglich WEBER (1921) und neuer-
dings STEYRER (1995) für formale Organisationen thematisieren, las-
sen sich Geführte auch beeinflussen, wenn sie den Führungskräften
„außeralltägliche“, d. h. ungewöhnliche Persönlichkeitsmerkmale un-
terstellen.
4. *Macht durch Expertentum*. Bei dieser Machtquelle werden Führungs-
kräften seitens ihrer unterstellten Mitarbeiter besondere fachliche
Kompetenzen oder ein besonderes Wissen zugeschrieben. Deshalb
sind sie bereit, sich von dem Vorgesetzten beeinflussen zu lassen.
5. *Macht durch Legitimation*. Das grundlegende Machtmittel in forma-
len Organisationen ist schließlich die Legitimation. Als Vorgesetzten-
macht berechtigt sie den Vorgesetzten Mitarbeiter zu beeinflussen,
umgekehrt nötigt sie dem Mitarbeiter die Verpflichtung ab, sich be-
einflussen zu lassen. Im anderen Fall kann er aus der Organisation ent-
fernt werden. Das Charakteristikum von formalen Doppelspitzen be-
steht übrigens darin, dass beide Partner über eine legitime Macht-
basis verfügen.

Nun ist der Arbeitsalltag von Managern keineswegs so klar geplant, wie
sich frühe Managementtheoretiker noch dachten. Ihr Alltag ist sogar aus-
gesprochen zerstückelt in viele kleine Kommunikationsakte und Hand-
lungsmuster. 1975 legte MINTZBERG erstmalig eine Studie vor, in der er
anhand von Manager-Tagebüchern und Aufzeichnungen teilnehmender
Beobachter zeigen konnte, dass Manageraktivitäten sich wahrscheinlich
besser durch „Managementrollen“ fassen lassen. Dabei unterschied er
drei Rollenbündel mit ihren jeweiligen Rollen:

1. *Interpersonale Rollen* wie Repräsentant, Vorgesetzter, Vernetzer,
2. *Informationale Rollen* wie Radarschirm, Sender, Sprecher,

3. *Entscheidungsrollen* wie Innovator, Störungsregler, Ressourcenzuteiler, Verhandler.

Zur Realisierung dieser Managementfunktionen und -rollen benötigen Führungskräfte spezifische Kompetenzen. Als „Schlüsselkompetenzen des Managements“ (STEINMANN/SCHREYÖGG 2002) bestehen sie zum einen in *technischen Qualifikationen*, d. h. in faktischem Wissen und in faktischen Fertigkeiten, wie z. B. eine Personalbedarfsplanung zu erstellen ist. Sie bestehen zum anderen in *konzeptionellen Kompetenzen*, die es der Führungskraft erlauben, in größeren Zusammenhängen zu denken, einzelne Phänomene und einzelne Entscheidungen auf der Folie des organisatorischen Gesamtsystems und seiner relevanten Umwelt zu begreifen. Und jeder Mensch mit Steuerungsfunktionen benötigt *soziale Kompetenzen*, damit er mit anderen effektiv und konstruktiv zusammenarbeiten kann. Auch Managementkompetenzen werden im Coaching oft Thema (LENBET 2004).

Die beschriebenen Managementfunktionen, -rollen und -kompetenzen gelten in der Literatur als feldübergreifend. Das heißt, sie sind für Führungskräfte in Unternehmen, Verwaltungssystemen und sozialen Dienstleistungseinrichtungen relevant. In den letzten Jahren hat es sich allerdings durchgesetzt, dass Führungskräfte aus der öffentlichen Verwaltung unter dem Stichwort „New Public Management“ (SCHEDLER/PROELLER 2000) modifizierte Formen des Managements entwickeln. Auch im Milieu der sozialen Dienstleistungen werden unter dem Begriff „Sozialmanagement“ (FLÖSSER/OTTO 1992) und spezieller noch im Gesundheitsbereich im Sinne von „Management im Gesundheitswesen“ feldspezifische Managementkonzepte kreiert.

Neben der Zielgruppe „Führungskräfte“ nehmen heute auch viele freiberuflich tätige Menschen wie Rechtsanwälte oder Unternehmensberater Coaching in Anspruch. Sie haben in ihrer Berufssituation auch Managementfunktionen, -rollen und -kompetenzen zu realisieren. Auch diese Personengruppe hat laufend zu planen, für eine gute Organisation zu sorgen, bei Bedarf Personal zu engagieren, zu führen und dann ihren geschäftlichen Fortgang laufend zu kontrollieren.

6 Die Themen von Coaching

Thematisch ist Coaching auf sämtliche Steuerungsfunktionen von Führungskräften und Freiberuflern mit den entsprechenden Rollen und Kompetenzen gerichtet. Es unterstützt also bei der Planung, bei der Entwicklung angemessener Organisationsstrukturen usw. Schwerpunkte bilden im Coaching allerdings meistens die Personal- und die Führungsfunktionen, sowie die dafür besonders relevanten Rollen und sozialen Kompetenzen. Die von den Klienten faktisch vorgetragenen Anliegen bewegen sich auf allen Ebenen sozialwissenschaftlicher Paradigmatik. Das heißt, sie zentrieren sich teils auf

- *individuelle* Themen wie etwa eine bessere Work-Life-Balance oder die Karriereplanung, teils auf
- Themen der *Interaktion* wie etwa die Beziehung zu einem Mitarbeiter oder Vorgesetzten, und oft auch auf
- *systemische* Fragestellungen, die eine organisatorische Einheit, ein gesamtes organisatorisches System oder gar seine Umwelt betreffen.

Je nach dem Milieu, aus dem sich die Coaching-Klienten rekrutieren, lassen sich unterschiedliche thematische Akzente feststellen. Führungskräfte aus Betrieben, in denen technische oder betriebswirtschaftliche Grundberufe dominieren, thematisieren oft Fragestellungen mit einem individuellen oder interaktiven Gehalt. Bei Sozialmanagerinnen und Sozialmanagern, also bei Personen, die soziale Dienstleistungssysteme leiten, stehen im Coaching vielfach Themen im Vordergrund, die den organisatorischen Kontext und dessen Umfeld betreffen. Im Prinzip lässt sich postulieren, dass eine jeweilige Gruppierung genau das zu verhandeln sucht, was in ihrem Grundberuf zunächst nicht thematisiert wurde, was sie aber als Führungskraft in ihrem Gebiet dringend benötigt.

Bei Freiberuflern lassen sich die Themenpräferenzen weniger leicht typisieren, denn Grundberuf und Tätigkeitsfeld variieren stark. Als feld- und berufsgruppenübergreifende Themen lassen sich eher solche benennen, die mit der Dauer des Status als Freiberufler in Beziehung stehen.

1. In den ersten Jahren ist diese Personengruppe meistens mit der Organisation ihrer Arbeit beschäftigt,
2. im weiteren Verlauf mit ihrer sozialen Verankerung und

3. in späteren Stadien mit Fragen, wie sie ihre berufliche Fortentwicklung plant.

7 Die Ziele von Coaching

Das grundlegende Ziel von Coaching besteht in der Förderung beruflicher Selbstgestaltungspotenziale, also des Selbstmanagements von Führungskräften und Freiberuflern. In diesem Punkt ähnelt das Management-Coaching dem im Sport. Hier wie dort spielen Höchstleistungen eine Rolle, auf die der Coach seine Klienten vorbereiten soll. Wie im Sport verfolgt das Coaching von Managern immer das Ziel der *Effizienz-erhöhung*. Das heißt, Führungskräfte sollen unterstützt werden, alle ihre Aufgaben möglichst zielgerecht und mit möglichst sparsamem Ressourcenaufwand wahrzunehmen. Dabei beabsichtigt Coaching eine Förderung aller Managementkompetenzen.

Außerdem zielt Coaching idealerweise auf *Humanisierung*. Führungskräfte sollten unterstützt werden, die von ihnen geleitete Organisation oder Abteilung möglichst menschengerecht auszugestalten. Auf diesem Weg kann Coaching auch einen Beitrag zur konstruktiven Fortentwicklung von Organisationen und zur Unternehmensethik (KUMAR et al. 1999) leisten.

8 Die Rollen von Coaches

Als Coaches kommen entweder freiberufliche Berater oder Mitarbeiter aus Personal- bzw. Personalentwicklungsabteilungen in Frage, die sich auf Coaching spezialisiert haben. Die im deutschsprachigen Raum ursprünglich propagierte Rolle des freiberuflichen Coachs wird bis heute von hochrangigen Führungskräften bevorzugt, denn sie legen meistens gesteigerten Wert auf maximale Intimität in der Beratung. Außerdem käme es bei der Inanspruchnahme von organisationsinternen Coaches zu Rolleninterferenzen. Hausinterne Personalentwickler nehmen ja als Inhaber von Stabsstellen niemals eine vergleichbar hohe Position in Unternehmen ein, die Topleuten adäquat wäre. Diese Gruppe von Coaches erfreut sich aber wachsender Beliebtheit bei Managern auf mittleren und unteren Führungsebenen. Sie unterstützen in Industriebetrieben vielfach

Meister (GRÜN/DORANDO 1993; SCHICHTERICH 2004) bei der Etablierung neuer Organisations- und Führungskonzepte, oder sie beraten Manager auf mittleren hierarchischen Ebenen bei der Übernahme neuer Funktionen oder auch bei Fusionen (WALLNER 2004; WESTERWELLE 2004).

Einen Vorteil des organisationsinternen Coachings stellt sicher die zu meist hohe Feldkompetenz der Berater dar. Sie sind nicht nur mit den jeweiligen Formalien eines Systems, d. h. den Strukturen oder Funktionen, vertraut, sie sind auch „Kulturkenner“ und durchschauen das Symbolsystem einer Organisation sowie ihre Normen und Standards mit den entsprechenden Basisannahmen (SCHEIN 1995). Ein Nachteil besteht allerdings häufig in der automatisch erworbenen „Betriebsblindheit“. Das heißt, manche organisatorischen Phänomene können sie gar nicht mehr aus exzentrischer Position erfassen und kritisch reflektieren. Durch kritische Analysen würden organisationsinterne Berater allerdings ohnedies leicht in Loyalitätskonflikte gegenüber ihrem Arbeitgebersystem geraten, so dass in diesem Punkt eine gewisse Zurückhaltung für sie empfehlenswert ist.

Bei der Etablierung und Fortentwicklung von organisationsinternen Coachingabteilungen müssen vor allem Imagekomponenten sorgsam bedacht werden (RAUEN 2004). Im ungünstigsten Fall werden die Coaches als „Nachhilfelehrer“ für diejenigen begriffen, „die noch nicht kapiert haben, wie man es macht.“ Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Coaching in der Einführungsphase als Angebot für regelmäßig auftretende organisatorische Geschehnisse anzubieten wie etwa die Einführung von neu ernannten Führungskräften. Erst im weiteren Verlauf sollte es als Unterstützung bei Krisen und Konflikten offeriert werden. So ist es auch wenig empfehlenswert, Coaching erstmalig bei Restrukturierungen eines Systems anzubieten. Der in solchen Situationen regelmäßig auftretende Änderungswiderstand im Sinne von „resistance to change“, der für die Organisationsmitglieder mit vielfältigen Krisen- und Konflikterfahrungen einhergeht, befördert sonst eher aversive Assoziationen im Hinblick aufs Coaching.

9 Die Settings von Coaching

In den letzten Jahren lässt sich auch eine zunehmende Variationsbreite bei den Settings, d. h. den äußeren Anordnungen von Coaching beobachten. Während in früheren Jahren das Einzelcoaching dominierte (LOOSS 1999), finden derzeit viele Coachingaktivitäten im Gruppensetting statt. Bei diesem werden meistens hierarchie- und funktionsgleiche Führungskräfte von fünf bis sieben Personen zusammengefasst (GRÜN/DORANDO 1993; BERGER/WILHELM 2003; WALLNER 2004; SCHICHTERICH 2004).

Die neueste Variante ist sicher das Teamcoaching, bei dem ein ganzer Führungskader Coaching erhält. Dieses Setting beobachten wir nicht nur in Betrieben, sondern zunehmend auch in Kliniken mit Pflegedirektorinnen und Pflegedienstleitern oder mit Pflegedienst- und Stationsleitungen. Hier wie in anderen Milieus erhält es oft einen zentralen Stellenwert bei der Neugestaltung von Organisationen. Bei hochrangigen Führungsteams hat es anfangs oft die Funktion von Strategieberatung, bei nachfolgenden gezielten Wandlungsprozessen wird es zur Begleitung des Veränderungsmanagements. Solche Funktionen hat es beispielsweise auch beim Fusionsmanagement.

10 Anforderungen an den Coach und sein Konzept

Die Anforderungen lassen sich zwei Kategorien zuordnen:

- Anforderungen an die Person des Coach und
- Anforderungen an seine konzeptionelle Kompetenz.

An die *Person* des Coachs werden im Allgemeinen hohe Anforderungen gestellt (vgl. Anforderungen von einschlägigen Verbänden wie dem DB-VC). Sie lassen sich nach personenspezifischen und fachlichen Qualifikationen unterscheiden.

1. Als Persönlichkeit sollte ein Coach über breite Lebens- und Berufserfahrungen verfügen sowie über eine ansprechende persönliche Ausstrahlung. Und er sollte einen reversiblen Interaktionsstil praktizieren. Im Hinblick auf das Geschlecht lässt sich feststellen, dass beispielsweise weibliche Führungskräfte in männlichen Milieus gerne einen weiblichen Solidarpartner als Coach bemühen, dass sie aber umgekehrt vielfach auch einen männlichen Coach bevorzugen. Von ihm erwarten sie nämlich eher, mit ihrer Rolle als weibliche Führungskraft unter Männern angemessen konfrontiert zu werden. Daran wird schon deutlich, dass menschliche Merkmale eines Coachs eher subjektiv und deshalb sehr unterschiedlich zu bewerten sind.
2. Über die fachlichen Qualifikationen lässt sich dagegen leichter Konsens herstellen: Da die Fragestellungen von Führungskräften oft eine hohe Komplexität aufweisen, sollte der Coach über intellektuelle Flexibilität und über ein breites sozialwissenschaftliches Wissen verfügen. Außerdem braucht er ideologische Offenheit und eine dem Klienten entsprechende Feldkompetenz. Es ist allerdings nicht unbedingt erforderlich, oft auch gar nicht möglich, dass Berater über Intimkenntnisse der Arbeitssituation ihrer Klienten verfügen. Sie sollten sich aber im Verlauf der gemeinsamen Arbeit zumindest einen vertieften Eindruck des jeweiligen Arbeitsfelds erwerben. Eine grundlegende Anforderung wäre allerdings, dass sich der Coach für die Arbeitssituation seines Klienten interessiert. Dieses Interesse kann übrigens in Fällen, in denen der Coach maximal feldkompetent ist, also vielleicht schon ähnliche Funktionen wie sein Klient bekleidet hat, eher gering entwickelt sein. Vielleicht fühlt sich der Berater dann sogar schon verschlossen von diesem Milieu, das ihm nun in Person des Coaching-Klienten erneut begegnet.

Von zentraler Bedeutung ist das *Konzept* des Coachs. Wenn Coaching nicht im Dunst modischer Worthülsen versacken soll, bedarf es fachlich kompetenter Berater, die ihre Arbeit auf ein ausformuliertes Coachingkonzept gründen. Dieses dient ihnen dann als Mind Map für alle diagnostischen und methodischen Fragen (SCHREYÖGG 2003).

Bei der Kreation eines solchen Konzeptes ist zu berücksichtigen, dass die Fragestellungen von Führungskräften in diagnostischer wie metho-

discher Hinsicht fast unübersehbar vielgestaltig sind, und dass ein Coachingkonzept deshalb eine große Theorie- wie Methodenbreite aufweisen muss. Für die spezifische Konzeptentwicklung lässt sich Anleihe nehmen bei Anwendungsmodellen, die für andere Bereiche angewandter Sozialwissenschaft mit ähnlich breiter Thematik kreiert wurden. Wir finden sie in der Psychotherapie (PETZOLD 1993), in der Pädagogik (HERZOG 1984) und in der Supervision (SCHREYÖGG 2004).

Als basale Prämisse entsprechender Modellkonstruktionen gilt, dass Anwendungsfälle als Gesamtheit eine unendliche Vielfalt aufweisen, die nur mit theorie- und methodenpluralen Modellkonstruktionen abzudecken ist. Doch Psychotherapie, Pädagogik oder Beratung, die sich wahllos jeder verfügbaren Theorie und jeder verfügbaren Methode bedienen, münden leicht in unreflektierten Eklektizismus. Es entstehen kontraproduktive Effekte, und bei den Klienten wird Konfusion erzeugt. Zur Vermeidung solcher Phänomene empfehlen einschlägige Autoren die Kreation von Handlungsmodellen, bei denen Theorien und Methoden auf begründete Weise in eine so genannte *Wissensstruktur* integriert werden.

1. Die Basis solcher Wissensstruktur bildet regelmäßig ein *Metamodell*, das einen Satz von erkenntnistheoretischen und anthropologischen Prämissen enthält. Es dient als Maßstab für alle diagnostischen und methodischen Elemente des Ansatzes. Das heißt dann, die jeweils verwendeten Theorien zur Strukturierung von Praxisereignissen und die Methoden zu ihrer Bearbeitung werden nicht nach rein pragmatischen Gesichtspunkten ausgewählt, sondern sie müssen jeweils auch Anschluss an die Prämissen des Metamodells aufweisen.

In diesem Sinne schlage ich fürs Coaching eine Modellkonstruktion vor, die ebenfalls bei *erkenntnistheoretischen* und *anthropologischen* Setzungen ihren Ausgang nimmt. Wie sich der einschlägigen Literatur entnehmen lässt, bieten phänomenologische Ansätze im Anschluss an MERLEAU-PONTY (1976) oder COENEN (1985) derzeit die umfassendsten und „menschengerechtesten“ Prämissen. So gründet sich auch das hier unterlegte Beratungskonzept, das ich an anderer Stelle ausführlich dargestellt habe (SCHREYÖGG 2003, 2004), auf entsprechende Positionen.

2. Eine dem Metamodell nachgeordnete Ebene stellt einen Satz von *Theorien* dar, die fürs Coaching besonders bedeutsame diagnostische Positionen enthalten. Das sind neben interaktionistischen Konzepten vor allem solche aus der Managementlehre und aus der Organisationstheorie, die auch systemische Phänomene zu erhellen vermögen. Hier sind allerdings jeweils die Ansätze zu präferieren, die den Prämissen des Metamodells möglichst nahtlos entsprechen.
3. Die dritte Ebene eines ausformulierten Coachingkonzeptes besteht in *grundlegenden methodischen Anweisungen*. Sie beinhalten Aussagen, welche Ziele mit dem Modell verfolgt, welche spezifischen Wirkungen ihm zugeschrieben und wie Praxisereignisse rekonstruiert werden. Darüber hinaus sind Anweisungen enthalten, welchen Interaktionsstil der Coach praktizieren sollte und schließlich, wie unterschiedliche Settings in welcher Weise vom Coach zu handhaben sind. Auch diese Ebene des Coachingkonzeptes muss an den Prämissen des Metamodells orientiert sein.
4. Die allergrundlegendste Ebene des Konzeptes stellt die *Praxeologie* dar, die auch wieder Bezüge zum Metamodell aufweisen muss. Wie bei allen Beratungsformen gründet sich auch die Praxeologie des Coachings auf Formen professioneller Gesprächsführung. Wenn es allerdings um problemorientierte Fragestellungen mit prärationalem Gehalt geht, empfiehlt sich eine Integration erlebnisorientierter, psychotherapienaher Methodik etwa aus dramatherapeutischen Verfahren wie der Gestalttherapie. Manchmal geht es auch darum, Ressourcen der Klienten zu mobilisieren, dann müssen eben ressourcenorientierte Ansätze verwendet werden. Und in Fällen, die vorbereitendes Üben erfordern, lässt sich auf handlungsorientierte Arbeitsformen zurückgreifen, wie es die psychodramatische Methodik ermöglicht. In vielen anderen Coachingsituationen ist es unumgänglich, zur Veranschaulichung von komplexen Ist-Situationen oder von komplexen Prozessen mit Medien zu arbeiten. Dann werden entsprechende Phänomene gemalt oder durch bunte Magnetplättchen oder Bausteine veranschaulicht.

11 Die Anlässe von Coaching

Wer nimmt nun wann Coaching in Anspruch? In den letzten Jahren lässt sich eine zunehmende Breite von Anlässen wie etwa die Karriere- oder die Rollenberatung beobachten. Noch häufiger wird Coaching in beruflichen Krisen angefragt. Hier ist eine große Palette zu nennen. Wie obiges Beispiel zeigt, ist ein typischer Anlass für Coaching der Eintritt in eine neue Organisation oder die erstmalige Übernahme einer Führungsposition. Bei diesen regelmäßig als krisenhaft erlebten Schritten kann Coaching Unterstützung bieten, die anfänglich bestehende Isolation zu überwinden, neue Beziehungen anzubahnen oder die spezifischen kulturellen Muster des noch fremden Systems besser zu erfassen. Manchmal werden auch „schleichende Krisen“ wie Jobstress, Burnout oder berufliche Deformationen thematisiert. Diese entwickeln sich zwar langfristig, werden aber vom Einzelnen meistens erst dann als Krise wahrgenommen, wenn noch ein zusätzliches, aktuell krisenhaftes Ereignis „das Fass zum Überlaufen“ bringt.

Neben individuellen Krisen werden allerdings auch kollektive thematisiert. Sie können durch Fusionen, durch Marktveränderungen, durch Modifikationen von Finanzierungsstrategien seitens der Finanzgeber bzw. Leistungsträger oder sogar durch politische Entwicklungen wie den Transformationsprozess von der Plan- zur Marktwirtschaft verursacht sein. Durch kollektive Krisen sind dann ganze Abteilungen, ganze Firmen oder ganze Verwaltungssysteme in Mitleidenschaft gezogen. Die Organisationsmitglieder – und natürlich auch die Führungskräfte – erleben im Verlauf solcher Krisen manifeste soziale Konflikte (SCHREYÖGG 2002).

Literatur

- BERGER, H./WILHELM, F. (2003): „Zwischen allen Stühlen oder überall dabei?“ Gruppencoaching für Stellvertreter/innen in der Schulleitung von Grund-, Haupt- und Förderschulen. In: Schreyögg, A./Lehmeier, H. (Hrsg.): Personalentwicklung in der Schule. Deutscher Psychologen Verlag, Bonn.
- BÖNING, U. (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres Bilanz. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching. 2. Aufl. Hogrefe, Göttingen.
- BÖNING, U./FRITSCHLE, B. (2005): Coaching fürs Business. Was Personaler und Manager über Coaching wissen müssen. managerSeminare Verlags GmbH, Bonn.
- BOURDIEU, P. (1997): Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 9. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M.

- COENEN, H. (1985): Diesseits von subjektivem Sinn und kollektivem Zwang. Wilhelm Fink, München.
- DEHNER, U. (2004): Coaching als Führungsinstrument. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- FLÖSSER, G./OTTO, H.-U. (1992, Hrsg.): Sozialmanagement oder Management des Sozialen? Böllert, Bielefeld.
- GRÜN, J./DORANDO, M. (1993): Coaching mit Meistern. Personalentwicklung konkret vor Ort. Personalführung 27 (6), S. 930-936.
- HARTZ, P. (1994): Jeder Arbeitsplatz hat ein Gesicht. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- HERZOG, W. (1984): Modell und Theorie in der Psychologie. Hogrefe, Göttingen.
- KOCH, J./LÜHRMANN, T. (2001): Die Identitätstheorie der Führung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 8 (4), S. 301-314.
- KÖNIG, E./VOLMER, G. (1993): Systemische Organisationsberatung. Juventa, Weinheim.
- KUMAR, B. N./OSTERLOH, M./SCHREYÖGG, G. (1999): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Schäffer-Poeschel, Stuttgart.
- LENBET, A. (2004): Zur Aktualität des Kompetenzbegriffs und zur Bedeutung der Kompetenzentwicklung für das Coaching. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (3), S. 221-232.
- LOOS, W. (1999): Unter vier Augen. Verlag moderne Industrie, Landsberg/Lech.
- LÜHRMANN, T. (2004): „Leadership is like catching a cold.“ Zur (sozialen) Konstruktion von Führung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (1), S. 79-93.
- MERLEAU-PONTY, M. (1976): Die Struktur des Verhaltens. De Gruyter, Berlin/New York.
- MINTZBERG, H. (1975): The Manager's Job: Folklore and Fact. Harvard Business Review 53, S. 49.
- NEUBERGER, O. (2000): Das 360-Grad-Feedback. Hampp, München, Mehring.
- NEUBERGER, O. (2002): Führen und Führen lassen. 6. Aufl. Lucius, Stuttgart.
- PETZOLD, H. (1993): Integrative Therapie. Junfermann, Paderborn.
- RAUEN, C. (1999): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Hogrefe, Göttingen.
- RAUEN, C. (2002, Hrsg.): Handbuch Coaching. Hogrefe, Göttingen.
- RAUEN, C. (2004): Implementierung von organisationsinternen Coaching-Programmen. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (3), S. 209-221.
- SCHEDLER, K./PROELLER, I. (2000): New Public Management. Haupt, Bern, Stuttgart, Wien.
- SCHEIN, E. (1995): Organisationskultur. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- SCHICHTERICH, W. (2004): Entwicklung zur Handlungskompetenz durch Supervision in der Automobilindustrie. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (3), S. 253-267.
- SCHREYÖGG, A. (2002): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- SCHREYÖGG, A. (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 6. Aufl. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- SCHREYÖGG, A. (2004): Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis. 4. Aufl. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- STAEHLE, W. (1999): Management. Vahlen, München.
- STEINMANN, H., SCHREYÖGG, G. (2002): Management. Gabler, Wiesbaden.
- STEYRER, J. (1995): Charisma in Organisationen. Campus, Frankfurt a. M./New York.
- WALLNER, I. (2004): Gruppencoaching für Führungskräfte. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (3), S. 275-282.
- WEBER, M. (1921): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Ausgabe 1976, Mohr, Tübingen.
- WESTERWELLE, G. (2004): Supervision und Coaching als interne Beratungsangebote in einer großen öffentlichen Verwaltung. Organisationsberatung, Supervision, Coaching 11 (3), S. 267-274.