

# Zielumsetzung und Informationsweitergabe durch Coaches

Von der Philosophischen Fakultät der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule Aachen zur  
Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Philosophie genehmigte Dissertation

vorgelegt von

Rafael Kasprzak

Berichter:      Universitätsprofessor Dr. Sven Kommer  
                    Universitätsprofessor Dr. Thomas Kron

Tag der mündlichen Prüfung: 23.07.2024

Diese Dissertation ist auf den Internetseiten der Universitätsbibliothek online verfügbar.

## **Danksagung**

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die mich auf dem Weg zum Abschluss dieser Arbeit unterstützt haben:

Für die Möglichkeit, bei Prof. Dr. Kron als externer Promovend promovieren zu dürfen, und für seine Unterstützung im Verlauf der Promotion möchte ich mich herzlich bedanken. Ich bin dankbar für den Freiraum, der mir für die Entwicklung der Arbeit gegeben wurde, und für den hilfreichen und wertschätzenden Austausch. Ebenso danke ich Prof. Dr. Kommer, meinem Zweitgutachter, für die stets wertvollen Gespräche und kritischen Anmerkungen, die den Forschungsprozess maßgeblich bereichert haben.

Während meiner Doktorarbeit hatte ich zudem die Gelegenheit, meine Forschung bei einem Kolloquium an der RWTH einzubringen. Bedanken möchte ich mich für diese Möglichkeit bei Dr. Sabine Hering und den teilnehmenden Wissenschaftlern. Die Gespräche und gewonnenen Perspektiven förderten die Entwicklung der Arbeit in besonderem Maß.

Besonders danken möchte ich meiner wunderbaren Frau Anja Gandara Gil. Du bist mir mit liebevollem Verständnis, Zuversicht und beständiger Unterstützung zur Seite gestanden. Es ist unmöglich, den vollen Umfang deiner Unterstützung allein mit Worten zu erfassen.

## **Kurzfassung**

Das personenorientierte Beratungsformat Coaching findet in verschiedenen soziokulturellen Milieus und Institutionen Anwendung. Im wirtschaftlichen Bereich gilt Coaching als Beratungsformat zur Steigerung der individuellen und organisationalen Leistungsfähigkeit als etabliert. Jedoch besteht kein Konsens darüber, was Coaching ausmacht, wie es umgesetzt gehört oder wirkt. Ermöglicht wird dies, weil Coaching keine marktzugangsbeschränkende Profession darstellt und dadurch keine Qualitätssicherung, in Form einer Restriktion der Zugänge, homogener Ausbildungen und verordneter Handlungsstandards, aufweist.

Zudem konnten insbesondere die Forschungsarbeiten von Traue und Duttweiler aufzeigen, dass Coaching eine Subjektivierungstechnik im Sinne von Foucaults Gouvernementalitätstheorie darstellt. Wesentlich für diese Form der Subjektwerdung ist die aktive individuelle Selbstgestaltung der eigenen Subjektwerdung, die den Kern der Praxis Coaching bildet. Es erfolgt eine Einwirkung des Individuums auf sich Selbst. Individuen beteiligen sich dabei aktiv an ihrem eigenem Ordnungsprozess. Dies gelingt durch ihre selbständige Überwachung des eigenen Verhaltens. Es werden dafür komplexe Formen und Mechanismen der Selbstregulation, Selbstdisziplinierung und Handlungssteuerung eingesetzt. Bedeutend für die Umsetzung von Coachings in Organisationen ist, dass die in sogenannten Dreiecksverhältnissen tätigen Coaches finanziell indirekt von ihren Kunden abhängig und vertraglich sowie informell an deren Erwartungen gebunden sind. Für Coaches gibt es aber weder einen allgemeingültigen Verhaltenskodex noch, aufgrund der Selbstverpflichtung von Organisationen, institutionalisierte Mechanismen, welche Coaching zur Veränderung Dritter kontrollieren oder einschränken. Dieses Problem wird individualisiert und fällt unter die Berufsethik des Coaches. Grundsätzlich zeigt sich, dass externe Coaches in Organisationen eine exponierte Position einnehmen, in welcher sie den Herausforderungen unterliegen, sowohl den eigenen Autonomieansprüchen nach beispielsweise professionellem Handeln als auch den Erwartungen der beteiligten Akteure nachzukommen.

Deswegen wurde mit der Forschungsarbeit erforscht, in welcher Ausprägung externe Coaches organisationale Ziele, im Rahmen eines Coachings, das von der Organisation beauftragt wurde, umsetzen und in welcher Ausprägung Coaches Informationen aus dem Coaching (z. B. zu Inhalten, über ihren Coachee) an Akteure der Organisation weitergeben.

Für die Umsetzung dieser explorativen Arbeit wurden mit Coaches leitfadengestützte Experteninterviews geführt und anhand einer strukturierenden und evaluativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Im Zuge dessen wurde das sich in der Umsetzung von Coachings ausdrückende Machtverhältnis aus der Perspektive der Gouvernementalitätstheorie analysiert. Sowohl für die Umsetzung organisationaler Ziele als auch für die Weitergabe von Informationen wurden jeweils

drei Ausprägungen ermittelt. Die Ergebnisse der Ausprägungen der Zielumsetzung lassen darauf schließen, dass Coaches primär die Ziele der Organisationen verfolgen. Während in der hohen Ausprägung primär die organisationalen Ziele umgesetzt werden, konnte bei einer mittleren Zielumsetzung eine abwägende Umsetzung organisationaler Ziele und bei einer geringen Ausprägung der Zielumsetzung eine primäre Umsetzung individueller Ziele festgestellt werden. Jedoch zeigte sich, dass die Ziele des Coachees bei der mittleren Zielumsetzung nicht gleichrangig mit den organisationalen Zielen sind, sondern als Mittel zum Zweck verwendet wurden. Denn hierbei nutzen die Coaches die individuellen Ziele des Coachees, zur erhöhten Hebelwirkung der Subjektivierung, im Sinne der organisationalen Beauftragung. In Abgrenzung dazu steht die geringe Ausprägung, welche erst die Subjektivierung der Person im gemeinsamen frei gestaltbaren Handlungsraum ermöglicht. Erst dann, sofern organisationale Ziele vorliegen, erfolgt eine Subjektivierung nach diesen Zielen. Die Ergebnisse für die Ausprägungen der Informationsweitergabe zeigen auf, dass Coaches mehrheitlich die ihnen im Coaching anvertrauten Informationen und ihre persönlichen Einschätzungen nicht eigenmächtig an Dritte weitergeben. Stattdessen fördern sie eine transparente Informationspolitik, die entweder die Beteiligung des Coachees vorsieht oder die durch den Coachee geleitet wird. Coaches realisieren dies dadurch, dass sie entweder (1) Informationen nur nach Rücksprache mit u. o. in Gegenwart des Coachees weitergeben oder (2) die gesamte Kommunikation an den Coachee und die Akteure der Organisation übertragen. Jedoch zeigte sich auch, dass einige Coaches Informationen als wesentliches Instrument zur Gestaltung der Machtbeziehung bzw. der fokussierten Umsetzung organisationaler Ziele und der Subjektivierung des Coachees einsetzen. In wenigen Fällen zeigte sich manipulatives Verhalten der Coaches und die gezielte Weitergabe von aus dem Coaching erlangten Informationen.

Die Forschungsergebnisse machen deutlich, dass Coaching als eine zielorientierte Form der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein- und vielmehr umgesetzt wird, bei der primär dem Coachee geholfen wird, eine Veränderung seiner Person im Sinne der organisationalen Beauftragung zu vollziehen. Erst in zweiter Instanz darf die eigene Subjektoptimierung erfolgen. Damit wird ersichtlich, dass sich das Beratungsformat Coaching, entgegen der teilweise simplifizierenden Ratgeberliteratur, deutlich komplexer und im Vollzug widersprüchlicher darstellt.

## **Inhaltsübersicht**

- 1 Einleitung
- 2 Forschungsstand: Annäherung an den fluiden Begriff Coaching
- 3 Theorie: Die Gouvernamentalitätstheorie in Bezug auf Coaching
- 4 Konzeption des Forschungsdesigns
- 5 Ergebnisse der Datenerhebung
- 6 Resümee und Ausblick
- 7 Literaturverzeichnis
- 8 Anhang

# Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>9</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>10</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2 Forschungsstand: Annäherung an den fluiden Begriff Coaching</b>	<b>17</b>
2.1 <i>Etymologische Herkunft – Coaching bis 1970</i>	18
2.2 <i>Die Entwicklung von Coaching in Organisationen – Von 1970 bis 2000</i>	19
2.3 <i>Die Etablierung von Coaching – Von 2000 bis heute</i>	19
2.4 <i>Wofür steht Führungskräfte-Coaching?</i>	22
2.5 <i>Der semantische Container-Begriff Coaching</i>	27
2.6 <i>Die Profession – Eine Begriffsbestimmung</i>	30
2.7 <i>Die Profession von Coaching und ihre Folgen</i>	30
2.8 <i>Fehlende Profession = Fehlende Professionalität?</i>	31
2.9 <i>Definition(en) von Coaching</i>	33
2.10 <i>Gesetzliche Implikationen für das Coaching</i>	36
2.11 <i>Die Hilfe zur Selbsthilfe</i>	37
2.11.1 <i>Fach- beziehungsweise Expertenberatung</i>	40
2.11.2 <i>Prozessberatung</i>	41
2.12 <i>Coaching und Einzelcoaching</i>	42
2.13 <i>Der Interessensschwerpunkt von Coaching in Organisationen</i>	45
2.13.1 <i>Die Rollentrennung von Angestellten</i>	45
2.13.2 <i>Coaching adressiert die Berufsrolle</i>	47
2.13.3 <i>Themenfokus Beruf und Privates</i>	48
2.13.4 <i>Folgen und Chancen der Anwesenheit der ganzen Person</i>	49
2.14 <i>Der Einsatz von Coaching in Organisationen</i>	50
2.15 <i>Die Funktionsbestimmung von Coaching in Organisationen</i>	52
2.15.1 <i>Manifeste und latente Funktionen nach Merton</i>	53
2.15.2 <i>Coaching-Funktionen</i>	54
2.16 <i>Coaching im organisationalen Setting: Besonderheiten, Herausforderungen und die Reaktion auf das Professionsdilemma</i>	61
2.16.1 <i>Der Einsatz und die Folgen von Coaching-Pools</i>	62
2.16.2 <i>Auswahlverfahren für Coaching-Pools und ihr Nutzen für Personalabteilungen</i>	63
2.16.3 <i>Aufnahmekriterien zur Coaching-Pool-Aufnahme, Vermittlung der Rollenerwartungen und Verhaltensdisziplinierung</i>	65
2.16.4 <i>Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten von Personalabteilungen von Coaching</i>	66
2.16.5 <i>Die Abgrenzungsschwierigkeiten von Coaches</i>	67
2.16.6 <i>Die Besonderheit von Coaching in Organisationen</i>	68
2.17 <i>Fazit des Forschungsstands und zum Einsatz von Coaching in Organisationen</i>	71

<b>3</b>	<b>Theorie: Die Gouvernamentalitätstheorie in Bezug auf Coaching</b>	<b>76</b>
3.1	<i>Annäherung an die Gouvernamentalitätstheorie</i>	76
3.1.1	Die Bedeutung des Regierens im Sinne Michel Foucaults	78
3.1.2	Die Regierung von Menschen und das Konzept der pastoralen Macht	78
3.2	<i>Regierung und die relevanten Theorie-Bestandteile innerhalb Foucaults Machtanalyse</i>	79
3.2.1	Strategische Machtbeziehungen und Herrschaftszustände	80
3.2.2	Machttechnologien	83
3.2.3	Wissen und Macht	85
3.2.4	Macht und Subjektivität	86
3.3	<i>Gouvernamentalität der Gegenwart</i>	90
3.4	<i>Coaching als Subjektivierungstechnik der Gegenwart</i>	95
3.4.1	Duttweiler: Wissen im Beratungsformat Coaching	95
3.4.2	Traue: Imagination und Optionalisierung im Beratungsformat Coaching	98
3.5	<i>Fazit der Theorie und der Darstellung des Coachings als Subjektivierungstechnik</i>	101
<b>4</b>	<b>Konzeption des Forschungsdesigns</b>	<b>104</b>
4.1	<i>Annäherung an die Konzeption des Forschungsdesigns</i>	105
4.2	<i>Gütekriterien dieser Studie</i>	107
4.2.1	Gütekriterium: Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierte Subjektivität	107
4.2.2	Umsetzung des Gütekriteriums der Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierten Subjektivität	109
4.2.3	Gütekriterium: Reliabilität bzw. Verlässlichkeit	110
4.2.4	Umsetzung des Gütekriteriums Reliabilität bzw. Verlässlichkeit	111
4.2.5	Gütekriterium: Validität bzw. Glaubwürdigkeit und Gültigkeit	111
4.2.6	Umsetzung des Gütekriteriums Validität	112
4.2.7	Gütekriterium: Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	114
4.2.8	Umsetzung des Gütekriteriums Intersubjektive Nachvollziehbarkeit	114
4.2.9	Gütekriterium: Reflexion von Subjektivität	115
4.2.10	Umsetzung des Gütekriteriums Reflexion von Subjektivität	116
4.3	<i>Erhebungsmethode: Experteninterviews</i>	116
4.3.1	Einsatz explorativer Experteninterviews	117
4.3.2	Eingrenzung des Expertenbegriffs	118
4.3.3	Definition der relevanten Wissensformen	120
4.3.4	Heranführung an die Leitfadenerstellung	123
4.3.5	Konzeption des Interviewleitfadens	123
4.3.6	Pretest des Interviewleitfadens	127
4.3.7	Weiterentwicklung des Interviewleitfadens	127
4.4	<i>Sample – Auswahl der Experten</i>	127
4.5	<i>Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse als Analysemethode</i>	132
4.6	<i>Versand des Gesprächsleitfadens</i>	135
4.7	<i>Feldzugang</i>	135
4.8	<i>Kritische Betrachtung des Einsatzes von VoIP-Technik</i>	138
4.9	<i>Positionierung und Gesprächsführung innerhalb der Interviews</i>	138

4.10	<i>Heranführung an die Transkription des Datenmaterials</i>	140
4.11	<i>Wahl des Transkriptionssystems</i>	140
4.12	<i>Durchführung der Transkription und Sicherung der Daten</i>	142
4.13	<i>Ethische Aspekte im Forschungsprozess und Anonymisierung</i>	142
4.14	<i>Datenaufbereitung – Anwendung der strukturierenden und evaluativen Inhaltsanalyse</i>	144
4.15	<i>Aufwendung zeitlicher, personeller und materieller Ressourcen</i>	152
<b>5</b>	<b>Ergebnisse der Datenerhebung</b>	<b>153</b>
5.1	<i>Akquise von Aufträgen</i>	154
5.2	<i>Die Notwendigkeit eines Effekts</i>	157
5.3	<i>Flankierende Maßnahme</i>	159
5.4	<i>Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen</i>	159
5.4.1	<i>Akzeptierte Zielabweichungen</i>	161
5.4.2	<i>Nicht akzeptierte Zielabweichungen</i>	167
5.5	<i>Forschungsfrage I: Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele</i>	168
5.5.1	<i>Ausprägung: Hohe Zielumsetzung</i>	170
5.5.2	<i>Ausprägung: Mittlere Zielumsetzung</i>	171
5.5.3	<i>Ausprägung: Geringe Zielumsetzung</i>	175
5.6	<i>Forschungsfrage II: Ausprägung der Informationsweitergabe</i>	177
5.6.1	<i>Ausprägung: Hohe Informationsweitergabe</i>	178
5.6.2	<i>Ausprägung: Mittlere Informationsweitergabe</i>	182
5.6.3	<i>Ausprägung: Geringe Informationsweitergabe</i>	185
5.6.4	<i>Enthumanisierung: Einschätzung des Coachees hinsichtlich seiner Veränderbarkeit zur Steigerung seines Humankapitals</i>	187
5.6.5	<i>Rückkopplung des Coachings an die organisationalen Ziele</i>	190
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick</b>	<b>192</b>
6.1	<i>Diskussion von Forschungsfrage 1: Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele</i>	193
6.2	<i>Diskussion von Forschungsfrage 2: Ausprägung der Informationsweitergabe</i>	201
6.3	<i>Fazit der Diskussion</i>	204
6.4	<i>Kritische Würdigung der Arbeit</i>	205
6.5	<i>Ausblick</i>	206
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>208</b>
	<b>Anhang A: Mail zur Kontakterstellung</b>	<b>225</b>
	<b>Anhang B: Interviewleitfaden</b>	<b>226</b>
	<b>Anhang C: Regieplan zur Interviewführung</b>	<b>228</b>
	<b>Anhang D: Codehandbuch</b>	<b>229</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Darstellung der Auffindbarkeit unterschiedlicher Begrifflichkeiten .....	26
Tabelle 2: Übersichtsdarstellung der Ausprägungszuordnung der Zielumsetzung aller Experten-Interviews .....	170
Tabelle 3: Übersichtsdarstellung der Ausprägungszuordnung der Informationsweitergabe aller Experten-Interviews .....	178
Tabelle 4: Einfache Darstellung der Zuordnungen bzgl. der Coacheeinschätzung.....	187
Tabelle 5: Mehrdimensionale Darstellung der Zuordnungen bzgl. der Coacheeinschätzung und der Ausprägungen Z.....	188
Tabelle 6: Auflistung von Rückkopplungen .....	190
Tabelle 7: Zuordnung der Interviews hinsichtlich der Zuordnung der Ausprägung der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe.....	204

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Übersicht der zentralen Bestandteile des Forschungsdesigns in Anlehnung an Flick (vgl. Flick 2016, S. 177) .....	106
Abbildung 2: Darstellung der Gütekriterien und der zu ihrer Umsetzung eingesetzten Verfahrenstechniken in Anlehnung an Misoch (vgl. Misoch 2019, S. 260).....	116
Abbildung 3: Darstellung des Verhältnisses zwischen der konzeptionellen und der instrumentellen Operationalisierung in Anlehnung an Kaiser (vgl. Kaiser 2014, S. 57).....	124
Abbildung 4: Verteilung der Ausprägung der Zielumsetzung organisationaler Ziele .....	169
Abbildung 5: Verteilung der Ausprägung der Informationsweitergabe.....	178

## Abkürzungsverzeichnis

B:	<i>befragte Person</i>
BDS	<i>Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen</i>
DGS	<i>Deutsche Gesellschaft für Soziologie</i>
HeilprG	<i>Heilpraktikergesetz</i>
I:	<i>interviewende Person</i>
Kap	<i>Kapitel</i>
PsychThG	<i>Psychotherapeutengesetz</i>
unv.	<i>unverständlich</i>
vgl.	<i>vergleiche</i>
VoIP	<i>Voice over Internet Protocol</i>
WHO	<i>World Health Organization</i>

# 1 Einleitung

„Die Menschen sind regierbar, weil sie konditionierbar sind, und es ist effizienter, sie mittelbar durch Anreizsysteme zu regieren als durch unmittelbaren Zwang“ (Bröckling 2007: 106).

Coaching, als eine Form der Beratung, boomt. Nun schon seit mehr als 20 Jahren. (vgl. Galdynski 2009a: 11, 15; Geißler/Hasse 2016: 45; Schmöl 2021; Kopatzki 2023; Uhtenwoldt 2021; Hausinger/Volk 2013: 2) Entsprechend aktuell scheint damit Fuchs' Aussage, der wie folgt postuliert: „Das Phänomen ‚Beratung‘ fällt seit einiger Zeit gesellschaftsweit an. [...] Es scheint zu wuchern wie eine Geschwulst, die keine Ernährungsprobleme kennt“ (Fuchs 1994: 13). Schließlich wird weiterhin über einen Anstieg des Nachfrage- und Angebotsmarkts sowie die steigende gesellschaftliche Durchdringung von Coaching berichtet (Schmöl 2021; Kopatzki 2023; Uhtenwoldt 2021; vgl. Fritze/Loebbert 2011: 14; Mahlmann 2016). Ergänzend hebt Mahlmann hervor, dass Coaching in verschiedenen soziokulturellen Milieus und Institutionen Anwendung findet. Es scheint, als wäre Coaching von einer Spezialfunktion zu einer Art Bewegung, einem Geist geworden, der als Hintergrundrauschen omnipräsent ist. Damit, so Mahlmann weiter, hat Coaching eine Durchdringungs- und Wirkungsintensität erlangt, welche den Diskurs über Coaching als eine kulturell bedeutsame politische Praxis nahelegt (vgl. Mahlmann 2016: 511). Diesbezüglich gilt Coaching im wirtschaftlichen Bereich, als personenbezogenes Beratungsformat zur Steigerung der individuellen und organisationalen Leistungsfähigkeit, als etabliert (vgl. Fritze/Loebbert 2011: 14; Kühl 2008b: 264). Trotz dessen besteht weiterhin kein Konsens darüber, was Coaching ausmacht, wie es umgesetzt gehört oder wirkt (vgl. Fritze/Loebbert 2011: 15). Deutlich wird dies beispielsweise an der Verwendung des Wortes Coaching als Container-Begriff. Damit ist gemeint, dass Coaching als Sammel- und Überbegriff für unterschiedlichste Aufgaben- und Tätigkeitsfelder genutzt wird. (vgl. Böning 2005: 28; Kotte et al. 2016: 7) Ebenso zeigt sich dieser Umstand an einer Vielzahl von Coachingdefinitionen (Juchniewicz o. J.; o. V. o. J.-b). Im Selbstanspruch der Ratgeberliteratur herrscht jedoch Einigung darüber, dass die „Hilfe zur Selbsthilfe“ die Basis und gleichfalls die übergeordnete Zielsetzung von Coaching darstellt (vgl. von Schumann 2013: 218; Struck 2006: 22; Greif 2008: 55; Rauen 2005b: 112; Anders 2002: 106; Erlinghagen 2016: 2; Rauen 2005a: 287). Zentral für den Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe ist, dass der Coach das Gespräch steuert, ohne dabei fokussiert, Schritt für Schritt ein konkretes Ergebnis zu verfolgen oder bevormundend zu agieren (vgl. König 2007: 42; Rettinger 2011: 150). Möglich wird diese Position von Coaching, weil es keine handlungsbestimmende und marktzugangsbeschränkende Profession darstellt

(vgl. Kühl 2008a: 115).

Diese Arbeit schließt insbesondere an die wissenschaftlichen Beiträge von Kühl, Taffertshofer, Traue und Duttweiler an. Die Forschungsarbeiten von Taffertshofer und Kühl führten insbesondere zu Erkenntnissen hinsichtlich des Einsatzes und der Funktionsweise von Coaching in Organisationen. Dabei zeigte sich, dass Coaching neben formalen Funktionen und damit den offiziell kommunizierbaren Funktionen, intendierten Wirkungen, Erwartungen und Zielen auch informale Funktionen (informale Diskussionsebene) und latente Funktionen (Ebene der Kommunikationslatenz) umfasst (vgl. Taffertshofer o. J.: 3). In dem Funktionsumfang der informellen und latenten Funktionen wird die taktisch-instrumentelle Verwendung von Coaching vertortet (vgl. Taffertshofer o. J.: 10). Zu dieser taktisch-instrumentellen Nutzung wird wiederum eine der wesentlichsten Funktionen des Coachings gezählt: die Personalisierung organisationaler Probleme auf den Coachee (vgl. von Ameln et al. 2009b: 182 ff.; Kühl 2008a: 173; Kühl 2005: 29; Taffertshofer 2007: 162; Iding 2001: 7; Schützeichel 2010: 130). Hierbei werden Probleme der Organisation auf den Coachee übertragen, so dass dieser jene Probleme annimmt und durch das Coaching löst. Damit haben die Forschungsarbeiten von Traue und Duttweiler aufgezeigt, dass Coaching eine Subjektivierungstechnik im Sinne Foucaults Gouvernementalitätstheorie darstellt, und dargelegt, welche Techniken (in der Ausführung) dafür maßgeblich sind (vgl. Duttweiler 2007; Traue 2010b). Durch Coaching als Subjektivierungstechnik erfolgt eine Einwirkung des Individuums auf sich selbst. Individuen beteiligen sich dabei aktiv an ihrem eigenem Ordnungsprozess. Dies gelingt durch ihre selbständige Überwachung des eigenen Verhaltens. (vgl. Hutton 1993: 155) Ebenso werden dafür „komplexe Formen und Mechanismen der Selbstregulation, Selbstdisziplinierung und Handlungssteuerung“ (Frankenberger 2007: 169) eingesetzt. Diesen Subjektivierungsprozess skizzierend, lässt sich:

„– die Konstitution des Subjekts als Subjekt – als Zusammenspiel von den das Subjekt produzierenden Machtbeziehungen und der Ausbildung eigener Machtbeziehungen durch das so entstandene Subjekt begreifen. Das gewissermaßen ‚von Außen‘ [sic!] geschaffene Subjekt wendet – innerhalb seiner Möglichkeiten – die ihm aus dieser Konstituierung erwachsende Handlungsmacht auf sich selbst an, um seine eigene Unterworfenheit mitzugestalten“ (Vogelmann 2017: 11 f.).

Es sei daran erinnert, dass es für Coaches weder einen allgemeingültigen Verhaltenskodex gibt noch, aufgrund der Selbstverpflichtung von Organisationen, institutionalisierte Mechanismen, welche Coaching zur Veränderung Dritter kontrollieren oder einschränken. Vielmehr wird dieses Problem individualisiert und fällt unter die Berufsethik des Coaches. (vgl. Traue 2010b: 97) Traue hebt hervor, dass in sogenannten Dreiecksverhältnissen tätige Coaches finanziell indirekt von ihren Kunden abhängig und vertraglich sowie informell an deren Erwartungen gebunden

sind (vgl. Traue 2010b: 95; Traue 2010a: 254). Wie die Zielumsetzung durch Coaches umgesetzt wird, ist bisher unerforscht. Diese Arbeit zielt darauf ab, diese Forschungslücke zu schließen und den Forschungsstand zur Umsetzung von Coachings zu erweitern. Damit sollen erstmalig Erkenntnisse über die konkrete Umsetzung von organisationalen Zielen durch Coaches erbracht werden. **Entsprechend ist der erste der zwei zentralen Forschungsschwerpunkte dieser Arbeit, zu untersuchen, in welcher Ausprägung organisationale Ziele durch externe Coaches innerhalb eines durch die Organisation beauftragten Coachings umgesetzt werden.** Hierfür wird der dargestellte Kontext explorativ untersucht. Daran anknüpfend soll die Umsetzung von Coaching, bzw. das sich in der Umsetzung von Coaching ausdrückende Machtverhältnis aus der Perspektive der Gouvernementalitätstheorie, analysiert werden. Schließlich ist die entsprechende Handlungsweise eines Machtverhältnisses, das Einwirken auf das Handeln anderer, „ein Handeln auf ein Handeln, auf mögliche oder wirkliche, künftige oder gegenwärtige Handlungen“ (Foucault 1994b: 254) (vgl. Foucault 1994b: 254). Zudem ermöglicht das durch Foucault erarbeitete Analyseraster der Gouvernementalitätstheorie die Betrachtung und Analyse von Machtbeziehungen, innerhalb welcher Personen subjektiviert werden bzw. ihre Subjektivierung selbst gestalten. Dabei ist für die Ausgestaltung einer Machtbeziehung die Akkumulation von spezifischem Wissen essenziell. Denn sie perfektioniert die Lenkung des Menschen (vgl. Lommel 1994: 9). Dieser Aspekt ist auch deswegen bedeutend, weil Coaching auf Basis einer Face-to-Face-Interaktion erfolgt. Daraus resultieren ein für den Coach gestärktes Vertrauensverhältnis, erleichterter Wissenszugang und geschützter Handlungsspielraum. Mit dem Ausschluss eines Dritten kann grundsätzlich Indiskretheit eindeutig zugeordnet werden. Die darin ausgetauschten Informationen sind durch eine starke Form der sozialen Kontrolle gesichert. (vgl. Kühl 2008a: 68) Face-to-Face-Interaktionen begünstigen den Austausch sensibler Informationen:

„Die Vertraulichkeit ermöglicht das Ansprechen von Themen, deren Behandlung ansonsten im organisatorischen Kontext nur selten riskiert wird. Man kann ‚unter vier Augen‘ Konflikte ansprechen, von denen andere nichts wissen sollen, Regelverstöße diskutieren, die bei Bekanntwerden bis zur Kündigung führen könnten, oder Zweifel äußern, die man normalerweise verborgen hält, weil sonst an der Loyalität gegenüber der Organisation gezweifelt werden könnte“ (Kühl 2008a: 69).

Zusätzlich zu dem finanziellen Abhängigkeitsverhältnis von Coaches gegenüber ihren Auftraggebern und der fehlenden Profession des Beratungsformats Coaching betont Traue, dass Coaches Unternehmen eine eingeschränkte Berichtspflicht teilweise abringen müssen (vgl. Traue 2010b: 85 f.). Entsprechend soll der Umgang von Coaches mit dem vertraulich erhaltenen Wissen bzw. der Informationsrückfluss erforscht und ebenso aus der Perspektive der

Gouvernementalitätstheorie analysiert werden. **Das zweite zentrale Anliegen dieser Arbeit ist daher, zu untersuchen, in welcher Ausprägung die Informationsweitergabe durch externe Coaches innerhalb eines durch die Organisation beauftragten Coachings stattfindet.**

Im Folgenden wird die Struktur der Arbeit beschrieben. Das **zweite Kapitel** widmet sich dem Forschungsstand zum Thema Coaching. Für eine umfassende Betrachtung und Darstellung der Coaching-Praxis wird auch Ratgeberliteratur herangezogen. Neben der Darstellung der „Entstehung“, die zu einer besseren Einordnung des Coachings beitragen soll, und der basalen Zielsetzung des Coachings (Kap. 2.1 bis 2.3) wird auf die breite und ebenso unklare Anwendung von Coaching eingegangen. Entsprechend werden auch die daraus resultierenden Herausforderungen und Probleme, denen Coaching gegenübersteht, aufgezeigt (Kap. 2.4 bis 2.8). Vor diesem Hintergrund wird Coaching definiert und die grundsätzlichen Vorannahmen und Rahmenbedingungen für die Ausübung von Coachings in Organisationen unterschiedlicher Art werden dargelegt (Kap. 2.9 bis 2.14). Abschluss findet die Darstellung des Coachings mit der Funktionsbestimmung des Coachings in Organisationen (Kap. 2.15), der Darstellung der Funktionsweise und der Einbindung von Coaches und Coaching in Organisationen (Kap. 2.16) und dem Fazit des Kapitels (2.17).

Im **dritten Kapitel** werden die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit erörtert, wobei der Fokus auf der Gouvernementalitätstheorie im Kontext von Coaching liegt. Zu Beginn des Kapitels erfolgt eine „Annäherung an die Gouvernementalitätstheorie“ (Kap. 3.1) und Foucaults Auffassung des Regierens, unter Darstellung der Regierung von Menschen und aus Perspektive der pastoralen Macht. Darauf aufbauend erfolgt die Darlegung des Regierungskonzepts und der diesbezüglich relevanten theoretischen Bestandteile (Kap. 3.2). Im Anschluss wird eine Brücke zur „Gouvernementalität der Gegenwart“ geschlagen (Kap. 3.3). Es folgt eine Betrachtung des Coachings in seiner praktischen Umsetzung und aus der Perspektive der Gouvernementalität. Entsprechend wird in Kapitel 3.4 „Coaching als Subjektivierungstechnik der Gegenwart“ dargelegt. Dies erfolgt in Bezug auf die Forschungsarbeiten von Traue und Duttweiler und die für die Umsetzung von Coaching zentralen Techniken und ihre praktische Anwendung. Abschluss findet das Kapitel mit einem Fazit (Kap. 3.5).

In **Kapitel 4** wird die Konzeption und Umsetzung des Forschungsdesigns erläutert. Das Kapitel beginnt mit der Darlegung initialer Überlegungen und der Heranführung an die Konzeption der genutzten Methoden zur Datenerhebung und zur Datenauswertung (Kap. 4.1). Es folgt die

Darstellung der Gütekriterien und ihrer Umsetzung (Kap. 4.2) wie auch aller methodologieimmanenter Bestandteile (Kap. 4.3 bis 4.15). Diesbezüglich wird die Auswahl der Erhebungs- und Auswertungsmethoden begründet und ihre Umsetzung nachvollziehbar beschrieben.

**Kapitel 5** präsentiert die gewonnenen Daten und deren Ergebnisse. Die Ergebnisse der Experteninterviews lassen sich in Ergebnisse aufgrund des Explorierens des Forschungsfeldes (Kap. 5.1 bis 5.4) und in Ergebnisse hinsichtlich der zwei Forschungsfragen dieser Arbeit (Kap. 5.5 und Kap. 5.6) unterscheiden. Damit erfolgt im ersten Schritt die Ergebnisdarstellung der „Akquise von Aufträgen“. Subsumiert werden hierunter Muster der Akquise von Coaches für gänzlich „neue Aufträge“ und „Folgaufträge bzw. Auftragsfortführungen und weitere Beauftragungen“ (Kap. 5.1). Ferner zeigte sich in der Auswertung der Daten, dass „die Notwendigkeit eines Effekts“ für die Umsetzung von Coachings essenziell ist. Die entsprechenden Ergebnisse werden in Kapitel 5.2 vorgestellt. Ebenso wird dargelegt, dass Coaching nicht nur als eigenständige Maßnahme beauftragt wird, sondern häufig in Form einer „flankierenden Maßnahme“ (Kap. 5.3) Umsetzung findet. Mit Kapitel 5.4 wird erläutert, wie Coaches abweichende Ziele des Coachees in Bezug zu der organisationalen Beauftragung einordnen. Daran schließt sich die Ergebnisdarstellung der zwei zentralen Forschungsfragen dieser Arbeit an (Kap. 5.5 und 5.6). Abschluss des Kapitels bilden Ergänzungen zum Aspekt der Informationsweitergabe. Dies beinhaltet die Darstellung der Enthumanisierung der Coachees durch Coaches (Kap. 5.6.3.1) und die Erörterung, wie durch Coaches eine „Rückkopplung des Coachings an die organisationalen Ziele“ (Kap. 5.6.3.2) erfolgt.

Das abschließende **Kapitel 6** konzentriert sich auf die Diskussion der Ergebnisse. Die Diskussion beider Forschungsfragen wird aus der Perspektive der Gouvernementalitätstheorie geführt. Ein zentrales Merkmal der Diskussion besteht darin, dass sie zielgerichtet unter Berücksichtigung einer sich herauskristallisierenden Machtbeziehung gestaltet wurde. Zudem bezieht sie die weiteren Ergebnisse dieser Arbeit mit ein. Der Beginn der Diskussion fokussiert auf die Umsetzung organisationaler Ziele (Kap. 6.1). Daran schließt sich die Diskussion der Informationsweitergabe durch Coaches an (Kap. 6.2). Danach wird ein abschließendes Fazit der Diskussion präsentiert (Kap. 6.3), die Umsetzung der Arbeit erfährt eine kritische Betrachtung (Kap. 6.4), und es folgt ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschungen (Kap. 6.5). Den Abschluss dieser wissenschaftlichen Arbeit bildet eine an die Praktikergemeinschaft adressierte Anmerkung des Autors (Kap. 6.6).

In einem wissenschaftlichen Kontext ist die Transparenz über den Forschungsprozess und die Herkunft der eigenen Erkenntnisse von zentraler Bedeutung. Daher möchte der Autor dieser Arbeit deutlich machen, dass zur Erstellung dieser Arbeit eine umfangreiche Auswahl an Berichten, wissenschaftlichen Publikationen und weiterer Ratgeberliteratur konsultiert wurde, die zur Schärfung der eigenen Perspektive auf das Forschungsprojekt beigetragen haben. Einige dieser Quellen weisen ähnliche theoretische Fundamente auf. Es wurde festgestellt, dass frühere Autoren zu vergleichbaren Argumentationslinien in Bezug auf Coaching und Foucault gelangt sind. Bei der Auseinandersetzung mit komplexen Themen und Theorien, bei denen Aspekte und beispielsweise Begrifflichkeiten aufeinander aufbauen, mag dies zwar nicht weiter überraschen, doch aufgrund der Förderung von Transparenz möchte der Autor dies nochmals deutlich machen. Des Weiteren schließt diese Arbeit an die eigene Masterarbeit an insofern, als die Gouvernementalitätstheorie und Coaching in beiden Fällen die Grundlage darstellen. Wie in wissenschaftlichen Arbeiten üblich wurde die herangezogene Literatur kenntlich gemacht und ist Bestandteil des Literaturverzeichnisses.

## 2 Forschungsstand: Annäherung an den fluiden Begriff Coaching

Im folgenden Kapitel wird Coaching als Beratungsform und dessen Einsatz in Organisationen behandelt. Damit wird die theoretische Grundlage dieser Arbeit und im Zuge dessen der aktuelle Stand der Forschung präsentiert. Dabei liegt das Forschungsinteresse auf Coaching und seiner Verwendung in Organisationen. Dementsprechend werden bei der theoretischen Beschreibung von Coaching die, im Rahmen des organisationalen Einsatzes, relevanten Aspekte mit dargestellt.

Um ein detailliertes, der Coachingpraxis entsprechendes und damit fundiertes Bild von dem Einsatz von Coaching wiedergeben zu können, wird neben wissenschaftlichen Arbeiten auch auf relevante Ratgeberliteratur zurückgegriffen. Vor allem bei der Darstellung der „Entwicklung“ von Coaching bis hin zum Beginn der Verwendung in Organisationen wurde Ratgeberliteratur verwendet, da hierzu nur wenig geforscht wurde. Nach diesen Abschnitten erfolgt die Darstellung der begrifflichen Verwendungsweise (vgl. 2.4). Dabei zeigt sich, dass Coaching als Containerbegriff verwendet wird. Das heißt, dass Coaching als Sammel- und Überbegriff für unterschiedlichste Aufgaben- und Tätigkeitsfelder genutzt wird. Diese Verwässerung des Begriffs Coaching führt unweigerlich zur Fragestellung, wodurch dies bedingt ist und welche grundlegenden Aspekte Coaching inhärent sind. Dementsprechend wird zuerst auf den Aspekt der Profession eingegangen. Die hierfür notwendige Begriffsbestimmung der Profession bildet die dafür notwendige Grundlage. Dabei wird dargestellt, dass Coaching keine Profession ist. Darauf aufbauend werden die Auswirkungen dieser Situation dargelegt. Anschaulich zeigt sich dieser Umstand anhand der vorliegenden Vielfalt an Definitionen von Coaching, die verdeutlichen, dass ein heterogenes Verständnis, um was es sich bei Coaching konkret handelt, vorliegt. Jedoch wird deutlich, dass trotz eines vielfältigen Verständnisses, was Coaching ist, zwei Aspekte vorliegen, welche die Definitionen eint. Im Anschluss wird daher auf die inhärenten Aspekte, „die Arbeit mit gesunden Personen“ und „die Hilfe zur Selbsthilfe“, näher eingegangen. Anschließend wird die theoretische Grundlage durch die Fragestellung ergänzt, ob die Rolle einer Person oder deren persönliche Bedürfnisse im Zentrum der Intervention durch Coaching stehen. Nachdem die Fragestellung beantwortet ist, erfolgt eine detaillierte Betrachtung des Einsatzes von Coaching in Organisationen. Genutzt wurden hierbei besonders die grundlegenden Forschungsergebnisse zu Coaching in Organisationen von Kühl und Taffertshofer. Besonders wertvoll waren deren Ergebnisse für die abschließenden zwei Teilbereiche des Kapitels. Dazu zählt die Darstellung der Funktionen, welche durch die Umsetzung von Coaching erfüllt werden. Denn bei der Verwendung von Coaching existieren neben den offiziellen, formalen

Funktionen ebenso informale und latente Funktionen. Außerdem sind es jene Aspekte, welche bedeutend dafür sind, dass ein Coaching im Kontext einer Organisation (und nicht davon losgelöst im privaten Umfeld) stattfindet. Dazu zählen vor allem die Vermittlung von Coaches und der Einfluss, den „Organisationen“ auf Coaches ausüben. Es wird daher in Kapitel 2.15 dargestellt, dass ein signifikanter Unterschied besteht, ob Coaching im Kontext einer Organisation oder außerhalb dieser Verwendung findet. Der Abschluss des Kapitels bildet eine Zusammenfassung des Kapitels und, im Zuge dessen, eine Darstellung der Relevanz dieser Forschung.

## **2.1 Etymologische Herkunft – Coaching bis 1970**

Die etymologische Herkunft des Wortes Coaching liegt im Begriff der Kutsche bzw. des Kutschers (vgl. Lippmann 2013b: 14; Möller 2013: 3; Spreng 2005: 228; Schreyögg 2013: 17). Hierbei steht die Kutsche für ein Fortbewegungsmittel, welches es dem Reisenden ermöglicht, sich auf sein Ziel gerichtet fortschreitend zu nähern (vgl. Spreng 2005: 228). Metaphorisch, so Spreng weiter, „stellt die Kutsche den Raum des Coachings dar, der als sicherer Ort gegeben ist und in reflexiver Bewegung die Bewusstheit und die Perspektive erweitert“ (Spreng 2005: 228). Nach Lippmann hat im Verständnis von Coaching etwas von der ursprünglichen Bedeutung des Kutschers überdauert: Anstelle der Pferde gilt es heute, den Klienten behütet und rasch zum Ziel zu führen (vgl. Lippmann 2013b: 14). In Summe stellt nach Schreyögg die Wortherkunft „einen ‚kuscheligen‘ Ort [in Aussicht], an dem ein Mensch alle seine Gefühle, Fragen oder Sorgen ausbreiten kann“ (Schreyögg 2013: 17). Schreyöggs Verständnis teilt auch Möller, die nahelegt, Coaching selbst als Metapher zu betrachten, in welcher Coaching einen geborgenen Raum zur persönlichen Entfaltung der Teilnehmer darstellt (vgl. Möller 2013: 3).

Die erste Verwendung des Begriffs Coach findet sich um 1850. Umgangssprachlich wurden so Studenten im angloamerikanischen Raum genannt, die andere bei der Vorbereitung auf schwierige Situationen, wie Wettkämpfe und Prüfungen, unterstützten. Am Ende des 19. Jahrhunderts wurde der Begriff Coaching, in England und den USA, bereits überwiegend im Sportbereich benutzt. Damit kam es zur Verwendung von Coaching im Leistungssport, wodurch es wiederum in den deutschen Sprachgebrauch Einzug hielt. Dies war der Grundstein für eine schnelle Verbreitung des Begriffs Coaching, auch über den Bereich des Sportes hinaus. (vgl. Lippmann 2013b: 14) Diese Entwicklung ist für Böning nachvollziehbar: „Nicht zufällig kommt das Wort Coach aus dem Sport und bedeutet ursprünglich ‚persönlicher Trainer‘, ‚Betreuer‘“ (Böning 2005: 23). Ungeachtet der weiteren Entwicklung von Coaching, ist der Begriff Coaching im Sport nach wie vor geläufig (vgl. Schreyögg 2013: 17). Ausgehend von seiner Verwendung im

Sport hat sich Coaching mit einer Fokussierung auf Führungskräfte in den wirtschaftlichen Sektor ausgeweitet. Die amerikanischen Sport-Coaches wurden zu Role-Models für die Wirtschaft. Ihre spezifische Art, Personen anzuleiten und zu formen, diente als Blaupause für Vorgesetzte zur Gestaltung zukünftiger Führungskräfte. (vgl. Hausinger/Volk 2013: 4)

„Der Leistungs- und Erfolgswille, aber auch das spezifische Verständnis von Fairness und Teamgeist, Kenntnisse aus der Motivationspsychologie und Erfahrungen aus dem Training wurden übertragen und gingen in die Potenzialförderung der Nachwuchsmanager ein. Eine dynamische Verbindung von Psychologie und Management-Knowhow an der Schnittstelle Person/Organisation war entstanden“ (Hausinger/Volk 2013: 4).

## **2.2 Die Entwicklung von Coaching in Organisationen – Von 1970 bis 2000**

In der Ausprägung der Zweckhaftigkeit sieht Schützeichel die eigentliche Geburtsstunde von Coaching und datiert diese auf die 1970er Jahre der USA (vgl. Schützeichel 2010: 140). Coaching entstand „als ein Instrument der Führung von Führungskräften, nämlich als Technik, um Führungskräfte in organisationale Entwicklungsmaßnahmen einzubinden“ (Schützeichel 2010: 140). In den 80er Jahren erfolgte der Einsatz in Europa (vgl. Hausinger/Volk 2013: 4; Böning 2005: 27). Im Gegensatz zum amerikanischen Vorbild wurde Coaching hauptsächlich als Beratung eingesetzt und nicht als Führungsinstrument (vgl. Hausinger/Volk 2013: 4 f.). Ursprünglich erhielt nur das oberste Management – die Top-Führungskräfte – Coaching (vgl. Hausinger/Volk 2013: 4 f.; Giacobelli/Goldkamp 2009: 221; Lippmann 2013a: 18; von Schumann 2013: 218; Fietze 2010: 24; Rettinger 2011: 149). Im nächsten Schritt bekamen es auch Führungskräfte bzw. Vorgesetzte, und daraufhin wurde allen Mitarbeitern eine Performancesteigerung offeriert (Kühl 2008b: 286; vgl. Hausinger/Volk 2013: 5).

## **2.3 Die Etablierung von Coaching – Von 2000 bis heute**

Dementsprechend wird Coaching nun, über seinen Entstehungskontext hinaus, von Führungskräften und Personen mit Führungsaufgaben auf allen hierarchischen Stufen, sowohl horizontal als auch vertikal, und in Organisationen unterschiedlichster Ausrichtung eingesetzt (vgl. Aristu 2016: 114; Bär et al. 2006: 44; Schützeichel 2010: 140; von Schumann 2013: 218; Giacobelli/Goldkamp 2009: 221; Schreyögg 2011b: 127; Strikker 2007b: 76; Taffertshofer 2007: 70; Schmidt-Lellek 2003: 228; Liska 2006: 57). „Es [Coaching; Anmerk. d. Verf.] wird heute in vielen Unternehmen, Behörden und sozialen Dienstleistungssystemen praktiziert“ (Schreyögg 2010: 19). Schreyögg spricht gar von einer „Veralltäglichung von Coaching“ als fast schon selbstverständlichem Bestandteil strategischer Personalentwicklung“ (Schreyögg

2011b: 127). Gecoacht werden beispielsweise „Vertriebsmitarbeiter“ (Giacovelli/Goldkamp 2009: 221), „Außendienstmitarbeiter, Projektmitarbeiter, Kundenbetreuer, Techniker“ (Liska 2006: 57), „Hochschullehrende“ (Schuhmacher 2012: 8), die „Mitarbeiter der Jobcenter der Agentur für Arbeit“ (Bolte et al. 2012: 21 ff.), Angestellte sozialer Einrichtungen bis hin zu Mitarbeitern verschiedenster Bistümer<sup>1</sup>. Aufgrund der Vielfalt an Mitarbeitern, die heutzutage gecoacht werden (siehe oben), ist Liskas Argument, dass es „Personen mit besonderen Aufgaben und exponierter Stellung“ (Liska 2006: 57) sind, die gecoacht werden, nicht mehr aktuell. Unter dieser Beschreibung lässt sich vielmehr jeder Mitarbeiter subsumieren, dessen (verbesserte) Leistung oder (bessere) Arbeitsweise bedeutend für die jeweilige Organisation ist. Coaching ist aus seinem Korsett des Executive-Coachings herausgewachsen. Es erweist sich als „beliebte[s] Instrument der Personalentwicklung“ (Rettinger 2011: 149).

Neben der Etablierung von Coaching in Organisationen zeigt sich, dass dementsprechend ab dem Zeitraum von 1990 ein Beratungsboom konstatiert wird (vgl. Galdynski 2009a: 11; Hausinger/Volk 2013: 5; Liska 2010: 27). Meldungen von 2021 machen deutlich, dass dieser Boom weiterhin anhält (Schmöl 2021; Uhtenwoldt 2021). Dabei zeigt sich die Wirkung dessen neben einem Anstieg an Beratung in Organisationen auch in weiteren Aspekten (vgl. Galdynski 2009a: 15). Nach Franzke und Schauf zeigt sich beispielsweise ein in Deutschland verändertes Verständnis von Beratung im Allgemeinen und eine gestiegene berufsbezogene Verwendungweise von Coaching im Speziellen. Durch die Bedeutungszunahme von Beratung stieg die Inanspruchnahme von professioneller Hilfe. (vgl. Franzke/Schau 2009: 191)

„Wurde noch vor einigen Jahren Beratung abgelehnt, weil man mit der Inanspruchnahme von Beratungsleistungen persönliche Defizite einzuräumen meinte, ist es heute fast selbstverständlich, dass jeder von uns schon mal in irgendeiner Hinsicht ‚professionell‘ beraten wurde“ (Galdynski 2009b: 117).

Im Berufsleben und darüber hinaus werden Coaches immer häufiger beauftragt. Es gilt, dank des Coaches weitere Optionen zu erkennen und bessere Entscheidungen zu treffen. (vgl. Franzke/Schau 2009: 191) Damit wird nicht nur die Annahme von Beratung, sondern die proaktive Anfrage nach Unterstützung, in krisenhaften Situationen und darüber hinaus, zur zunehmenden Selbstverständlichkeit. Es zeigt sich, dass Coaching sich herausragend entwickelt hat (vgl. Geißler/Hasse 2016: 45). Geißler konstatiert gar, dass es „in einer grandiosen

---

<sup>1</sup> Exemplarisch lassen sich folgende Beispiele aufzeigen: Die Bistümer Hildesheim (o. V. 2016b), Essen (o. V. 2016c), Mainz (o. V. 2016e), Trier (o. V. 2016d) setzen Coaching ein, ebenso wie die Caritas in Breisgau (o. V. 2016a). Der Einsatz variiert stark, er reicht von der Durchführung bis hin zur Empfehlung, der Vermittlung und der Erstattung von Teilkosten bzw. der Übernahme der gesamten Kosten.

Erfolgsgeschichte gelungen ist, Coaching zu einer Realität zu machen, die man sich nicht mehr wegdenken kann“ (Geißler 2009: 94). Coaching, so die vorherrschende Meinung, konnte sich etablieren (vgl. Fritze/Loebbert 2011: 14; Kühl 2008b: 264). Es ist heute in seiner Anwendung in der breiten Kundenschicht angekommen und hat sich als Werkzeug in Organisationen etabliert (vgl. Hausinger/Volk 2013: 2; Kanning 2013: 208). Coaching wurde zum Verkaufsschlager (vgl. Busse/Ehmer 2010: 9). Dabei hat Coaching nach Kühl seine stärkste Beziehung zu Organisationen im Wirtschaftsbereich (vgl. Kühl 2008b: 264). Im Kontrast dazu herrscht weiterhin Unklarheit über eine Definition von Coaching, dessen richtige Verwendung und seine Wirkung (vgl. Rettinger 2011: 149). Eine Abnahme von Coaching in seiner Nachfrage und im Angebot hat dies nicht zur Folge, ganz im Gegenteil, der Nachfrage- und Angebotsmarkt wächst weiter (vgl. Fritze/Loebbert 2011: 14 f.; Hausinger/Volk 2013: 2; Uhtenwoldt 2021; Schmöl 2021). Die Diversifikation im Coaching-Markt schreitet voran, kontinuierlich erweitert sich die Themenvielfalt und stetig erscheinen neue Formen, Produkte und Konzepte. Der Markt um Coaching blüht und gedeiht. (vgl. Erlinghagen 2016: 2; Strikker 2007b: 76, 15) Zwischen neuen Themen und Coaching-Angeboten herrscht eine dynamische Wechselbeziehung; beide Aspekte fördern das Wachstum des jeweils anderen: „je mehr Themenfacetten, desto speziellere Coaching-Angebote – oder umgekehrt“ (Strikker 2007b: 76). Duttweiler verweist in diesem Zusammenhang kritisch auf die dadurch losgelöste und möglicherweise nie ein Ende nehmende Selbstoptimierung, welche sich auch in einer Vielzahl an ungewollten und vermutlich auch unbedachten Folgen zeigen kann:

„Innerhalb der Logik des kapitalistischen Marktes sowie der unendlicher Optimierbarkeit bringt Beratung immer neue Beratungsbereiche und innovatives Beratungswissen hervor, das auf der Seite der Rat Suchenden in einer unaufhörlichen Arbeit an sich selbst praktisch werden soll. Dieser Steigerungsimperativ arbeitet mit der Prämisse, dass Vorhandenes zu negieren und Selbstverständnis wie Lebensführung prinzipiell hinterfragbar seien. Begleitet wird er von der unbeirrbaren Hoffnung, mit dem nächsten Beratungsangebot würde endlich *die* entscheidende Transformation des Selbst eingeleitet. Die damit einhergehenden psychischen und finanziellen Kosten sind dabei nicht zu unterschätzen – man kann sich nicht nur in der Krise, sondern auch bis zum Ruin beraten lassen“ (Duttweiler 2004: 27 f.).

Nicht nur auf Produktseite wächst das Angebot, stetig nimmt auch die Zahl der Coaches zu (vgl. Kühl 2008b: 268; Erlinghagen 2016: 2; Uhtenwoldt 2021). Marketing-Professorin Kuester begründet diese Entwicklung damit, dass die Vielzahl an Angeboten die „Entwicklung“ neuer Coaches fördert, welche wiederum dazu beitragen, dass wiederum weitere Coaches hinzukommen (vgl. Schmöl 2021). Aufgrund der jedoch schwierigen Verdienstmöglichkeiten von Beratern ist eine Vielzahl an Beratern bemüht, sich eine weitere Verdienstquelle, die

verhältnismäßig lukrativ und handhabbar ist, in Form von Ausbildungen für Coaching oder Organisationsberatung zu erschließen (vgl. Traue 2010b: 84).

Kanning konstatiert dementsprechend kritisch: „Wenn das so weiter geht [sic!], gibt es eines schönen Tages mehr Berater als zu Beratende“ (Kanning 2013: 208). Befeuert wird der „Run“ (Schwertfeger 2013) auf den Beruf des Coaches von der Popularität um Coaching, dem hohen sozialen Status des professionellen Beraters – eines Weisen gleich –, der scheinbaren finanziellen Sicherheit aufgrund der vermeintlich (exorbitant) lukrativen Verdienstmöglichkeiten und nicht zuletzt den fehlenden Zugangsbeschränkungen von Coaching (vgl. Kap. 2.7) (vgl. Schermuly/Bohnhardt 2014: 56; Schwertfeger 2013; Kühl 2008b: 268). So ergreifen laut Spiegel Online zahlreiche (unzufriedene) Personen die Karriere-Illusion Coach (vgl. Schwertfeger 2013). Daher wird konstatiert: „Wer nichts wird, wird Coach“ (Schwertfeger 2013).

## **2.4 Wofür steht Führungskräfte-Coaching?**

Wie im vorherigen Kapitel dargestellt, lag die ursprüngliche Fokussierung von Coaching auf Führungspersonen, so dass Coaching aufgrund dessen für Personen mit Steuerungsfunktion bzw. als Managementberatung definiert wurde: „Coaching lässt sich als Beratungsform für Menschen mit Steuerungsfunktionen (Führungskräfte und Freiberufler) definieren“ (Flamme 2002: 205). Coaching hat sich seit seiner Etablierung in seinem überwiegenden Einsatzort von Organisationen im Wirtschaftsbereich, welche zwischen 1990 und 2010 stattfand, in seinen Anwendungsbereichen aber weiter ausgedehnt (vgl. Kühl 2008b: 283; Traue 2010b: 79). Trotz dieser Ausdehnung von Coaching und zahlreichen Coaching-Angeboten über den ursprünglichen Adressatenkreis hinaus liegt nach wie vor ein vermeintlicher Schwerpunkt auf Führungskräfte vor (vgl. Schreyögg 2010; Stief/Kubowitsch 2015; Borck 2015; Traue 2010b: 81, 88). Wie sich diese Verknüpfung gebildet hat, was zu dieser Entwicklung beigetragen hat, ob die Beschreibung Führungskräfte-Coaching (engl. Executive Coaching) weiterhin zutreffend und damit für diese Arbeit von Bedeutung ist, wird im Folgenden dargelegt.

Ungeachtet der weiteren Verbreitung wird Coaching nach wie vor zu Begriffen wie „Führungskräfte“ und synonymen Beschreibungen wie „Business“, „Executive“, „Management“, „Top-Management“ und ähnlichen Verbindungen, welche Managementverknüpfungen suggerieren sollen, gesetzt bzw. mit Wortschöpfungen wie „Business-Coaching“, „Executive-Coaching“, „Management-Coaching“ und Ähnlichem verbunden.

Dabei ist, wie es auch Kühl in Rückgriff auf Luhmann bereits dargelegt hat, die Begrifflichkeit

der Führungskraft aufgrund ihrer Unklarheit ungeeignet, um das Arbeitsfeld von Coaches näher zu beschreiben (vgl. Kühl 2008b: 286). Denn nach Luhmann lässt sich auch eine Führungskraft durch ihre ihr unterstellten Mitarbeiter oder gleichgestellten Kollegen lenken. Insofern ist Führung in allerlei Richtungen möglich, vertikal wie horizontal, von oben nach unten und von unten nach oben, von links nach rechts und umgekehrt. (vgl. Luhmann/Kaube 2016: 79, 90, 96, 99, 104) Darüber hinaus bliebe noch die Führung der eigenen Person übrig, welche ebenso gemeint sein könnte. Diese dargelegte Problematik liegt dementsprechend auch für die Beschreibung von Flamme für „Menschen mit Steuerungsfunktion“ vor.

Damit kann eine Präzision des Begriffs Führungskraft nicht als adäquate Begründung für die Verwendung dieser Formulierung bei der Beschreibung von Coaching betrachtet werden. Doch selbst, wenn mit Führungskräften in der Coaching-Branche vor allem Vorgesetzte gemeint sind, ist diese Zuspitzung von Coaching auf Vorgesetzte als Handlungsfeld ebenso wie die Zuspitzung auf (Top-)Führungskräfte als vermeintlich größtes Arbeitsfeld auch nur bedingt zutreffend (vgl. Kühl 2008b: 286). Schließlich kann davon ausgegangen werden, dass in Organisationen weniger Top-Führungskräfte arbeiten als Vertriebler, Techniker, Marketingmanager, Service-Mitarbeiter und viele mehr. Demnach liegt die Ursache für diese nach wie vor häufig gewählte Segmentierung anderenorts. Sollten insbesondere Führungskräfte als exponierte Entscheidungsträger, deren Entscheidungen weitreichendere Konsequenzen mit sich führen als bei anderen Mitarbeitern, begriffen werden, dann ist dies sicherlich zutreffender als die alleinige Zuspitzung der Führungskraft auf deren Personalbefugnisse. Natürlich werden Entscheidungen auch von Personen mit wie auch ohne Personalverantwortung getroffen. Es kann jedoch angenommen werden, dass die Komplexität und Konsequenzen der Entscheidungen mit steigender hierarchischer Position für die Organisation steigen – und sei es auch nur in der Wahrnehmung der Organisation.

Taffertshofer begründet die vorwiegende Adressierung von Coaching an Führungskräfte mit ihrer exponierten Position und verdeutlicht die hervorgehobene Passung von Coaching an die Rolle Führungskraft, in Rückgriff auf Luhmann, insbesondere anhand zweier sich stark auswirkender Funktionen einer Führungsrolle (vgl. Taffertshofer 2007: 70–116):

„Die beiden Funktionen, Trennung von oben und unten und die Umwandlung sachlogischer Konflikte in interne Rollenkonflikte, geben der Vorgesetztenrolle ihr spezifisches widersprüchliches[,] konflikthafte Gepräge“ (Taffertshofer 2007: 95).

Nach Luhmann übernehmen Führungskräfte hinsichtlich der Informationsweitergabe, in beide

Richtungen einer Hierarchie, eine verdichtende wie auch filternde Position ein. Aus dieser Filterung resultiert bereits die erste wichtige Funktion der Unsicherheitsabsorption, während die Trennung der (Kommunikations-)Netze die zweite zentrale Funktion darstellt und damit das Gesamtsystem vor Informationsüberlastung schützt. (vgl. Luhmann 1995: 210 f.) Dies konkretisiert Luhmann wie folgt:

„Diese Flaschenhalsfunktion des Vorgesetzten dient dem Prozeß der Unsicherheitsabsorption. Der Vorgesetzte verdichtet die Informationen des einen Netzes so, daß sie im anderen Netz gebraucht werden können. Darin besteht seine Verantwortung. Sie wird nicht nur bei Kommunikationen nach oben beansprucht“ (Luhmann 1995: 210).

„Darüber hinaus liegt in der Trennung der Einzelnetze selbst eine wesentliche Funktion. Wäre der Vorgesetzte für alle Informationen in beide Richtungen absolut durchlässig, würden alle Netze überlastet werden; das Gesamtsystem könnte weniger Informationen aufnehmen und weniger komplexe Probleme bearbeiten als mit einem gegliederten Netzsystem und mit verteiltem Informationsbesitz“ (Luhmann 1995: 211).

Luhmann weist hierbei nachdrücklich auf die positiven Funktionen der Informationsfiltrierung hin: die Bewusstseinsentlastung bei den Kollegen einerseits und die Gliederung des Systems andererseits (vgl. Luhmann 1995: 211). Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Bewusstseinsentlastung der Kollegen in einer Bewusstseinsbelastung der jeweiligen Führungskraft resultiert. Ebenso steigt mit (jeder weiteren) Zugehörigkeit zu Informationsnetzen die Verhaltens- bzw. Rollenschwierigkeit, und daraus resultiert eine steigende Belastung der Führungskraft (vgl. Luhmann 1995: 211).

Zusätzliche Brisanz erhält die Rolle Führungskraft durch Klärung widersprüchlicher Entscheidungszumutungen, welche es in der Rolle einer „Führungskraft“ zu klären gilt:

„Auch zwischen den Untergebenen können sich in der sachlichen Arbeit oder persönlich Spannungen, Differenzen und offene Gegensätze entzünden, die dann als widerspruchsvolle Entscheidungszumutungen an den Vorgesetzten herangetragen werden. Ein wesentlicher Aspekt aller Führungsrollen besteht darin, widerspruchsvolle Erwartungen in der Gruppe auf sich zu ziehen und in einen inneren Konflikt der Führungsrolle zu verwandeln“ (Luhmann 1995: 214).

Taffertshofers Ergebnisse nach wie vor als Quelle für eine Ausrichtung von Coaching auf Führungskräfte im Allgemeinen zu betrachten, kann insofern in Frage gestellt werden, als dass zum Zeitpunkt der Untersuchung die Etablierung des Coachings und dessen Expansion in Organisationen stattfand. Wie jedoch gezeigt werden konnte, ist es mittlerweile zu einer Nutzung von Coaching über den Bereich der Führungskräfte hinausgekommen.

Diese Fokussierung ist dementsprechend als nicht mehr zutreffend angenommen. Daher stellt

sich die Frage, weshalb nach wie vor eine Unterscheidung, nicht zuletzt durch Coaches, kommunikativ gewählt bzw. suggeriert wird (vgl. Fischer-Epe 2019; Albrecht 2018; Hofmans 2016; Hülsbeck/Schirmer 2011). Dementsprechend können Formulierungen wie Führungskräftecoaching (entsprechend der englischen Formulierung „executive coaching“) und weitere Wortschöpfungen (wie bereits erwähnt) nur noch als Marketingelement verstanden werden (vgl. Taffertshofer 2007: 10): Folglich wird neben dem Versuch einer positiven Zuschreibung und einer gesonderten Darstellung gegenüber dem „normalen Coaching“ mit beidem versucht, eine höhere Leserschaft zu generieren. Somit ist die Beschreibung von Coaching als „Coaching für Führungskräfte“ als Aspekt historischer Überlieferung zu betrachten und ein Versuch, sich gegenüber der Konkurrenz abzugrenzen.

Die Verwendung von Zusätzen zu Wortschöpfungen wie „Top-Management-Coaching“ usw. als Buzzword (engl. Für Modewort) lässt sich dadurch erklären, dass damit versucht wird, die positive Wirkung, die die Begrifflichkeiten (Top-Management, Elite und dergleichen) mit sich führen, auch für die eigene Dienstleistung zu nutzen. Mit der Verwendung dieser vermeintlich positiv, wertvoll und Status erhöhenden Beschreibungen sollen sich zum einen potenzielle Käufer der Dienstleistung Coaching wertgeschätzt fühlen, und zum anderen soll eine besondere Wertigkeit für und ein hoher Nutzen mit Coaching assoziiert werden. Diese Darstellungsweise dient dem Verkauf der Dienstleistung. Es gilt nicht einer Eingrenzung und Beschreibung der Dienstleistung Coaching.

„Wer in der Coaching- und Beratungsszene besondere Aufmerksamkeit und Wertigkeit erlangen will, fügt seiner Funktionsbezeichnung ‚Coach‘ oder ‚Berater‘ gerne noch das ‚Top-Management‘ hinzu. Auf den ‚Top-Management-Coach‘ bzw. ‚Top-Management-Berater‘ fällt so ein Stück des Glanzes ab, der mit dem Begriff ‚Top-Management‘ in der Business-Welt verbunden ist. Wenn dabei von ‚Top-Management‘ gesprochen wird, denkt man vor allem an die in den Wirtschaftsmagazinen präsentierten Konzernlenker. Mit dem Begriff ‚Top-Management‘ wird in der Regel ‚hoher Status‘, eine exponierte Position, ‚Elite‘, ‚Exklusivität‘ und ‚Macht‘ verbunden“ (Mollbach 2006: 139).

Zudem bieten Zusätze und veränderte Schreibweisen wie „Executive Coaching“, „Führungskräftecoaching“ und „Führungskräfte Coaching“ in Datenbanken eine bessere Abgrenzung zu Coaching und erhöhen damit die Auffindbarkeit (vgl. Kotte et al. 2016: 7). Deutlich zu erkennen ist dies an einer selbst durchgeführten Online-Recherche (vgl. Tabelle 1) mit den Suchbegriffen „Coaching“, „Executive Coaching“, „Führungskräftecoaching“ und „Führungskräfte Coaching“. Besonders auffallend sind die durchweg steigenden Ergebnisse und der Unterschied zwischen „Coaching“ und „Führungskräftecoaching“ als Suchbegriffe. Insbesondere in der Stichprobe vom 05.04.2021 und vom 09.07.2021 liegen bei einigen Begrifflichkeiten deutlich

geringere Ergebnisse vor. Der Autor vermutet, dass derlei Abweichungen durch veränderte Algorithmen bedingt sind. Darüber hinaus zeigt sich, dass bereits die Schreibweise einen signifikanten Unterschied für die Auffindbarkeit haben kann („Führungskräftecoaching“ zu „Führungskräfte Coaching“).

**Tabelle 1: Darstellung der Auffindbarkeit unterschiedlicher Begrifflichkeiten**

Genutzte Plattformen/Zugriffsdatum	Gesuchte Begriffe			
<b>Google.de</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	257.000.000	6.770.000	67.100	462.000
05.04.2017	295.000.000	7.990.000	77.100	482.000
05.04.2021	1.850.000.000	371.000.000	204.000	6.000.000
09.07.2023	1.620.000.000	223.000.000	360.000	7.200.000
<b>Bing.de</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	15.700.000	20.300.000	42.500	852.000
05.04.2017	15.300.000	4.950.000	41.300	759.000
05.04.2021	44.800.000	758.000	196.000	1.240.000
09.07.2023	24.000.000	108.000	367.000	62.000
<b>Kooperativer Bibliotheksverband Berlin Brandenburg</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	2.713	37	0	42
05.04.2017	4.043	67	2	233
05.04.2021	5.747	94	4	287
09.07.2023	7.173	152	7	395
<b>Bibliothek der Humboldt-Universität</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	18.186	2.263	0	256
05.04.2017	123.130	17.180	18	662
05.04.2021	460.336	86.792	114	5.749
09.07.2023	95.973	6.294	33	2.175
<b>Bibliothek der Technischen Universität Berlin</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	124	2	0	16
05.04.2017	253	17	0	10
05.04.2021	177.392	46.084	65	2.787
09.07.2023	50.074	5.019	14	918
<b>Bibliothek der RWTH Aachen</b>	<b>Coaching</b>	<b>Executive Coaching</b>	<b>Führungskräftecoaching</b>	<b>Führungskräfte Coaching</b>
02.05.2016	275	79	0	18
05.04.2017	353	79	0	20
05.04.2021	Katalog: 622 Artikel und mehr: 3.997	Katalog: 15 Artikel und mehr: 81	Katalog: 1 Artikel und mehr: 2	Katalog: 44 Artikel und mehr: 5
09.07.2023	1.193	28	1	72

Insofern mag diese Bezeichnung noch Verwendung finden, doch hat sich Coaching bereits über dieses Klientenfeld hinaus weiterentwickelt. Daher kann Führungskräfte-Coaching (und ähnliche Formulierungen) nicht als differenzierender u. o. beschreibender Bestandteil von Coaching verstanden werden und fungiert damit auch nicht als Unterscheidungskriterium für diese Arbeit.

Während Executive Coaching jedoch seinen Status als Begrenzung und prägendes Attribut verloren hat, ist damit eine eindeutige Verwendungsweise von Coaching nicht weniger problematisch.

## 2.5 Der semantische Container-Begriff Coaching

Mit dem Verwendungsanstieg von Coaching ging eine gestiegene Begriffsverwendung des Begriffs Coaching einher. Das hatte eine Verstärkung der Unklarheit um die Begrifflichkeit Coaching zur Folge. (vgl. Bachmann 2015: 91; Uhtenwoldt 2021)

Wie bereits mit dem Versuch, im Managementbereich verortete Begrifflichkeiten mit Coaching zu verknüpfen, um (seinem) Coaching in der Wahrnehmung anderer eine höhere Wertigkeit zu verleihen, wird nun, seit der Etablierung des Coachings, „Coaching“ selbst als aufwertendes „Adjektiv“ verwendet. Wer seine Dienstleistung aufwerten möchte, versucht eine Verbindung zu Coaching aufzuzeigen (vgl. Böning 2005: 33; Kanning 2013: 208). In dieser abgewandelten Verwendung gilt es nicht, Coaching, wie zuvor mit im Wirtschaftssektor vorliegenden Begriffen, mehr Attraktivität zu verleihen, sondern die in den meisten Fällen bereits vorhandene (beratende) Tätigkeit soll mit dem erstrahlten Stern am Firmament – Coaching – zu neuem Glanz und vor allem zu weiterem Umsatz verholfen werden. Nach Birgmeier ist der Begriff Coaching mittlerweile für fast alle Lebensbereiche und in fast allen Bevölkerungskreisen Auslöser einer öffentlich-medialen Coachinghysterie (vgl. Birgmeier 2009: 15).

Bereits 2002 betonte Flamme, dass Coaching in Publikationen, „vom Buch bis zum Flyer“ (Flamme 2002: 205), anstelle der namentlich bekannten Themen und Techniken genutzt wird. Bekannte Inhalte werden „unter dem Etikett ‚Coaching‘“ (Flamme 2002: 205) neu beworben (vgl. Flamme 2002: 205; Schwertfeger 2013). Flamme hebt dabei den Aspekt hervor, dass Coaching in der Gefahr steht, „missbraucht“ und dadurch als „alter Wein in neuen Schläuchen“ verstanden zu werden (vgl. Flamme 2002: 205). Auf die kritische Nutzungsweise des Begriffs Coaching, auf die Flamme Bezug nimmt, und ihre Ausprägungen wird im kommenden Abschnitt eingegangen. Hingegen wird Sattelbergers schon vorab geäußerter Kritik zu Coaching, als neu vermarktete Technik und damit als inhaltlich „alte[r] Wein in neuen Schläuchen“ (Sattelberger o. J.), in Kapitel 2.12 begegnet.

Ferner ließen sich anhand der Literatur drei Vorgehensweisen für die irreführende Verwendung der Begrifflichkeit Coaching bestimmen, die sich jedoch nicht trennscharf voneinander differenzieren lassen. Diese sollen im Folgenden dargelegt werden: Bei der **ersten** Methode wird die bereits vorhandene Dienstleistung mit einem Bindestrich um „Coaching“ erweitert. Dies

wird sowohl bei beratenden Dienstleistungen als auch bei beratungsfernen Dienstleistungen angewandt. (vgl. Bachmann 2015: 91; Hausinger/Volk 2013: 5; Böning 2005: 33) Aus Dienstleistungen wie Englischunterricht, Schwimmtraining, Zeichentraining entstehen dann vermeintlich spannendere Klone wie Englisch-Coaching, Schwimm-Coaching und Zeichen-Coaching.

Jedoch heben sich die sogenannten „Bindestrich-Coachings“ (Bachmann 2015: 91; Hausinger/Volk 2013: 5) überwiegend dadurch hervor, dass sie auf eine implizite Zielgruppe, Thematik oder Methodik verweisen, die sich in der Namensgebung widerspiegelt (vgl. Bachmann 2015: 91). Werden solche Aspekte aufgegriffen, kann dies zu Wortschöpfungen führen wie: „Einkäufer-Coaching“, „Zeitmanagement-Coaching“, „Customer Journey-Coaching“, „Speedreading-Coaching“ und viele mehr.

Das **zweite** Vorgehen entspricht der im Marketing genutzten Methode des Rebrandings. Die aus dem Marketing bekannte Strategie charakterisiert sich durch den Relaunch eines Produktes und soll bei Kunden, Share- und Stakeholdern zu einer Neuausrichtung und damit Verbesserung des Produktes im Markt führen. Hierbei wird ein bereits vorhandenes Produkt unter einem neuen Namen neu bzw. erneut beworben.

Im Rahmen dieses Vorgehens wird aus dem Nachhilfeunterricht der Abi-Coach, die Eheberatung wird zum Paar-Coaching, Lebensreflexionen werden zu Lifestyle-Coaching, das Schlagfertigkeitstraining erweist sich als Haudegen-Coaching und astrologische Beratung findet sich in der Neuauflage als Astrologie-Coaching wieder (vgl. Kühl 2008a: 13; Böning 2005: 33). Es zeigt sich, dass die Vielfalt der „Bindestrich-Coachings“ im Grunde unerschöpflich ist.

Beim **letzten** Vorgehen werden Produkte, Dienstleistungen und Formate direkt als Coaching bezeichnet. Dieses Vorgehen reicht von klassischen Formaten der Weiterbildung und Personalentwicklung bis hin zu gewöhnlichen Mitarbeiterbesprechungen, welche als Coaching ausgepriesen werden. (vgl. Geißler 2016: 274) Vergleicht man Coachingausbildungen mit gängigen Trainer- oder Beraterausbildungen, wird deutlich, dass inhaltlich nur unwesentliche Abweichungen vorliegen (vgl. Kuntz 2010: 220). Entsprechend betont Kuntz: „Das Label ‚Coachingausbildung‘ ist vielfach nur eine neue, verkaufsfördernde Verpackung, um sich neue Kundengruppen zu erschließen“ (Kuntz 2010: 220).

Es wird deutlich, dass die Wechselwirkung aus der Verwendung von Coaching zur Aufwertung, der öffentlichen medialen Hysterie um Coaching, der grenzenlosen Etikettierung durch Coaching zu einer Verwässerung des Begriffs Coaching beigetragen hat.

Strikker vergleicht den breiten sprachlichen Umgang von Coaching, trotz der eindeutig geringeren theoretischen Fundierung, mit den Worten Erziehung, Ausbildung und Bildung (vgl.

Strikker 2007a: 12). Ferner konstatiert Kühl, dass sich die semantische Elastizität von Coaching gar so stark vergrößert habe, dass nahezu jede an Personen durchgeführte Beratung unter Coaching subsumiert werde (vgl. Kühl 2008a: 13). Diese Aussage teilt ebenso Looss, der bereits 2002 keine Aussagekraft mehr im Begriff Coaching vorliegen sah:

„[Der Begriff Coaching] wird nun für derartig unterschiedliche Arbeitsformen und -arrangements verwendet, daß er seine Bezeichnungskraft weitgehend verloren hat. Das Wort ‚Coaching‘ sagt heute nichts wesentliches mehr aus, es weist inzwischen eine hohe semantische Elastizität auf“ (Looss 2002: 105).

Diese kritische Betrachtungsweise wird neben Böning auch von anderen Wissenschaftlern geteilt und ebenfalls mit der Verwendungsweise von Coaching begründet. Coaching wird aufgrund seiner Funktion als ein Sammel- und Überbegriff für verschiedenste Aspekte als Container-Begriff bezeichnet. (vgl. Böning 2005: 28; Kotte et al. 2016: 7) Diese scheinbar beliebige Verwendungsweise von Coaching, quasi als Modewort unterschiedlichster Leistungen, hält weiterhin an (vgl. Hein 2012: 133; Kotte et al. 2016: 7; Mahlmann 2016: 511; Uhtenwoldt 2021). So dass auch für Böning die Beschreibung von Coaching als Container-Begriff Bestand hat: „‚Coaching‘ wird nach wie vor als Container-Begriff verwendet, hinter dem sich die unterschiedlichsten Ansätze, Konzepte und Interventionslegitimationen verbergen“ (Böning/Kegel 2015a: 6). Mahlmann sieht in der Folge dieser Verwendungsweise, „dass gleichsam jeder einem anderen gegenüber eine Coach-Rolle einnimmt. Jeder kann Coaching! Jeder ist Coach! Wo aber keine Differenzen sind, ist: nichts oder alles“ (Mahlmann 2016: 513). So verwundert es nicht, dass Böning und Kegel sich aufgrund der uneingeschränkten Verwendungsweise des Begriffs Coaching für einen akademischen Titelschutz aussprechen. Sie sehen darin die Möglichkeit, die offene Verwendungsweise von Coaching zu stoppen und den Verlust jeglicher Aussagekraft von Coaching, hin zu einem Synonym, das weniger Inhalt vermittelt als die Begrifflichkeit psychologische Beratung, zu verhindern. (vgl. Böning/Kegel 2015b: 199) Für Hausinger und Volk liegt bereits eine irreversible Entgrenzung des Coachings vor, und sie sprechen sich anstelle einer weiteren problembehafteten Verwendung der flottierenden Chiffre Coaching für die Etablierung einer neuen Formulierung aus (vgl. Hausinger/Volk 2013: 5 f.).

Die inflationäre Nutzung des Begriffs Coaching kann demnach als gängige, wenn nicht sogar als etablierte Verwendungsweise des Begriffs Coaching betrachtet werden. Da es bedeutend ist, den Aspekt der Profession für die Interaktion im Coaching näher zu betrachten, sollen Coaching und die fehlende Profession im Folgenden dargelegt werden.

## **2.6 Die Profession – Eine Begriffsbestimmung**

Um auf die Profession im Coaching näher eingehen zu können, ist es vorab notwendig, eine Begriffsbestimmung von Profession vorzunehmen.

Kühl weist hinsichtlich der Auslegung des Begriffs Professionalität und damit des Begriffs der Profession auf die Möglichkeit einer engen (Professionsbegriff 1) und weiten (Professionsbegriff 2) Auslegung hin (vgl. Kühl 2008a: 115). Bei Ersterer handelt es sich um eine „Qualitätssicherung durch Verordnung verbindlicher Handlungsstandards, eine[r] Homogenisierung der Ausbildung und eine[r] Restriktion der Zugänge zu einem Berufsfeld“ (Kühl 2008a: 115). Kühl zählt zu den bereits genannten Aspekten des engen Professionsbegriffs ebenfalls die Entwicklung von Berufsverbänden und die Möglichkeit der Entscheidungsautonomie in Bezug auf Klienten hinzu (vgl. Kühl 2008b: 274). Im Fokus stehen damit die Zugangs- und Handlungsbeschränkungen eines bestehenden Marktes. Der Fokus des zweiten, weiten Professionsbegriffs, den Kühl Coaching zuordnet, liegt in der

„Professionalität ohne Profession‘ um individuell definierte Formen professionellen Handelns, bei denen jeder in einem Feld Tätige nach Professionalität strebt, aber möglichst wenig durch von Berufsverbänden verordnete und verbindlich gesetzte Handlungsstandards, Ausbildungsinhalte oder Zugangsrestriktionen betroffen sein will“ (Kühl 2008a: 115).

Dementsprechend geht es um das persönliche, individuelle Streben jeden Akteurs nach der richtigen Arbeitsweise im Rahmen der Berufsausführung. Es gilt, dieses Ziel aber gerade ohne die immanenten Restriktionen des klassischen Professionsverständnisses zu erreichen (vgl. Kühl 2008b: 274; Kühl 2008a: 115). Professionsbeschränkte Berufe sind beispielsweise die Tätigkeit des Arztes, Architekten, Rechtsanwalts oder Steuerberaters. Keiner Profession unterliegen beispielsweise die Berufe des Immobilienmaklers, Finanzberaters, Tätowierers oder des Prostituierten. Zwar ist Coaching keine Profession, kann aber dem Professionalismus zugeordnet werden (vgl. Kühl 2008a: 115 f.).

## **2.7 Die Profession von Coaching und ihre Folgen**

Auf dem Hintergrund der Darstellung zum Professionsbegriff in Bezug auf Coaching wird deutlich, dass die beliebige Verwendungsweise des Begriffs Coaching und die zugangsfreie Arbeit als Coach aufgrund einer fehlenden Professionsbildung (im Sinne des Professionsbegriffs 1) und damit fehlender rechtlicher Rahmenbedingungen möglich ist. Coaching unterliegt keinem rechtlichen Schutz bzw. keiner rechtlichen Regelung. Weder ist die Berufsbezeichnung Coach

gesetzlich geschützt, noch gibt es eine gesetzlich geregelte Ausbildung für Coaching bzw. gesetzliche Voraussetzungen zur Führung dieser Bezeichnung. (vgl. Zimmermann 2016; Kühl 2008a: 123; Schreiner et al. 2010: 6 f.; Schmidbauer 2007: 8; Kanning 2013: 208 f.) Dementsprechend ist ein Coach kein Professioneller, sondern ein Professional, und der Ausdifferenzierungsprozess gilt nicht als Professionsbildung, sondern als Professionalisierung (vgl. Kühl 2008a: 115 f.).

Aufgrund der heterogenen Herkunft ihrer Coaches haben es auch Coachingverbände schwer, basale, verbindliche Anforderungen für alle Verbandsmitglieder gleichermaßen zu gestalten (vgl. Kühl 2008b: 280; Rettinger 2011: 149). Aus der Vielfalt der Herkunftsdisziplinen resultiert die zusätzliche Problematik der Zertifizierung. Neben den vorhandenen Verbänden konnten sich dadurch verschiedene Zertifizierungs- und Auditierungsstellen zur Qualitätsüberprüfung und dementsprechend zur Akkreditierung etablieren. (vgl. Kühl 2008b: 281) So sind es beispielsweise in der Therapie und Supervision „Dachverband und [...] Kammer, die Musterverträge entwerfen, Qualifikationen überwachen und bei Beschwerden Sanktionen gegen unqualifizierte Arbeit verhängen“ (Schmidbauer 2007: 8). Während beim Coaching lediglich privatwirtschaftliche Dienstleistungsverträge die regelnde Funktion übernehmen (vgl. Schmidbauer 2007: 8).

Die Bundesagentur für Arbeit erachtet zwar ein wissenschaftliches Studium u. o. eine psychologische Aus- oder Weiterbildung als sinnvoll, bindend ist diese Empfehlung nicht (vgl. Schreiner et al. 2010: 7). Dementsprechend soll hervorgehoben werden, dass zum einen jede Person als Coach tätig werden kann und es zum anderen keine (bindenden) branchenübergreifenden Standards für Coachingausbildungen gibt (vgl. Kühl 2008a: 123). Hofmans' Aussage beschreibt die Brisanz der fehlenden Rahmenbedingungen im Coaching besonders anschaulich:

“How many people would visit a doctor who wasn't qualified and prescribed treatments, therapies and/or medications, which had not been clinically proven? Having asked this exact same question during presentations on the subject of this research project no one answered affirmative. The astonishing reality is that this is a fairly accurate description of the world of coaching. Anyone can call himself or herself 'coach', open up a practice and start coaching without a legal requirement for training and certification, and there is a lack of empirical evidence that coaching actually delivers the desired results” (Hofmans 2016: 53).

## **2.8 Fehlende Profession = Fehlende Professionalität?**

Aus dem Aspekt der fehlenden Profession im Coaching, im Sinne einer handlungsbestimmenden und marktzugangsbeschränkenden Profession, resultiert eine weitere Fragestellung, die

insbesondere in der Zusammenarbeit mit Klienten und Organisationen von Relevanz ist und sich im Professionsbegriff wiederfindet (vgl. Kühl 2008a: 115): Welche Handlungs- und Arbeitsweise ist für Coaches und Coaching einerseits immanent und offenbart andererseits, mit ihrem Fehlen oder dem Verletzen dieser, ein unprofessionelles Handeln (im Sinne des Professionsbegriffs 2) bzw. einen Scharlatan?

Für Coaching lässt sich jedoch, wenn überhaupt, bis auf die Aspekte der „Hilfe zur Selbsthilfe“ und der Arbeit mit gesunden Klienten, nicht übereinstimmend bestimmen, welche Aspekte im Konsens als professionell (im Sinne des Professionsbegriffs 2) gelten. Nach Kühl liegt aus der Unklarheit, innerhalb der Gruppe der Leistungsanbieter, über die Aspekte, die einen Scharlatan offenbaren, ein Scharlatanerieproblem vor. Schließlich lässt sich nicht eindeutig bestimmen, wer, durch welche Handlungen oder mit welchem Ausbleiben, zum Scharlatan wird. Kühl weist ferner darauf hin, dass die Kriterien, mangels Standards, anhand derer professionelles bzw. unprofessionelles Handeln definiert werden können, je nach Dienstleister variieren. Dies bedeutet überspitzt formuliert, dass aus der Perspektive des jeweiligen Anbieters die Scharlatane stets die anderen sind. (vgl. Kühl 2008a: 111; Kühl 2008b: 264)

Jedoch kann die Mitgliedschaft in einer Profession aufgrund der Selbstbindung aller Mitglieder an vorgegebene fachliche und ethische Standards faktischen Schutz bieten. Maßgeblich ist dabei, dass alle Mitglieder der Profession den gleichen Anforderungen in ihrem Handeln unterliegen. Damit wird Schutz in zweierlei Hinsicht ermöglicht. Erstens ist der Zugang zum Tätigkeitsfeld durch Professionsfremde ausgeschlossen und zweitens können, im Rahmen der Statuten der Profession, unethische Aufträge abgelehnt werden, ohne dass die Annahme durch die Konkurrenz gefürchtet werden muss. Denn bei Verstößen muss mit Sanktionen gerechnet werden, die bis zum Ausschluss aus der Profession reichen können. (vgl. Fietze 2014: 281 f.) Mit der Professionszugehörigkeit wird dementsprechend die Basis für autonomes Handeln ermöglicht, gleichsam „gegenüber dem Klienten und gegenüber den hierarchischen Strukturen innerhalb der Organisationen“ (Fietze 2014: 282). Es gilt zu beachten, dass eine geringe Professionalität von Coaches nicht zwangsläufig aus einer fehlenden Profession im Coaching resultieren muss, sondern sich ebenso durch professionelles Arbeiten bestrebt hochgradig ausgeprägte Experten herausbilden können (vgl. Kühl 2008b: 274; Kühl 2008a: 115). Ebenso macht Fietze deutlich, dass das Handeln von Akteuren als Mitglieder einer Profession bzw. aus einer Profession heraus nicht automatisch einen Zugewinn an Qualität und ethischem Handeln darstellt:

„Professionen garantierten keineswegs den rationalen und gemeinnützigen Umgang mit existenziellen Problemen der Individuen. Vielmehr sichern sich die Professionellen durch die Kontrolle der Berufsausbildung und Monopolisierung der Berufsausübung ihre Privilegien, bauen ihre Expertenmacht aus und nutzen diese für die soziale

Schließung ihrer Berufsposition gegenüber den unteren sozialen Schichten“ (Fietze 2014: 282).

Provokativ lässt sich zur Professionalität im Coaching schlussfolgern: Alles darf, nichts muss.

## **2.9 Definition(en) von Coaching**

Der Umstand einer fehlenden allgemeingültigen Definition von Coaching spiegelt sich in einer Vielzahl unterschiedlicher Coaching-Definitionen wider. Anhand der Vielzahl an existierenden Definitionen zeigt sich, dass mit dem Verständnis für Coaching auch Differenzierungen in dem Verständnis für die „richtige“ Arbeitsweise einhergehen. Pohl weist diesbezüglich darauf hin, dass eine Definition von Coaching und dessen inhaltliche Akzentuierung mit der eingenommenen Perspektive variieren (vgl. Pohl 2010: 17 ff.). Somit lässt sich festhalten, dass die fehlende Profession akteursgeleitete Definitionen hervorgebracht hat. Dem Professionalismusaspekt beim Coaching entsprechend kann von einem akteursspezifischen Verständnis und einer akteursspezifischen Ausübung von Coaching ausgegangen werden. Da hinsichtlich Coachings von individuell bzw. akteursspezifischen Definitionen ausgegangen werden kann, können auch stark abweichende Arbeitsweisen angenommen werden.

Dieser Umstand ist für dieses Forschungsvorhaben zentral. Um dies zu verdeutlichen, wird im Folgenden das breite, in seinem Umfang und Detailgrad stark abweichende, Verständnis von Coaching und seiner Ausführung exemplarisch anhand verschiedener Definitionen zu Coaching aufgezeigt. Die aufgelisteten Definitionen entstammen dem Praxisfeld und wurden ohne Systematik ausgewählt. Zu Beginn finden sich zwei Definitionen von Coaches und im Anschluss drei Definitionen von Coachingverbänden.

Christian Döller definiert Coaching folgendermaßen:

„Coaching ist psychologisch und methodisch fundierte Beratung für Individuen oder Gruppen, welche sich mit berufsrelevanten Fragestellungen beschäftigt, die sich aus den Tätigkeiten, den organisationalen Zusammenhängen oder berufsrelevanten persönlichen Aspekten der beratenen Individuen oder Gruppen ergeben. Coaching ist demzufolge keine Psychotherapie“ (Döller 2012: 139; Döller o. J.).

Für Christopher Rauen ist Coaching:

„ein Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf der Prozessebene. Zielgruppe sind Personen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben. Generelles Ziel ist immer die Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeiten („Hilfe zur Selbsthilfe“) durch die Förderung von Selbstreflexion

und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung.. [sic!] Coaching arbeitet mit transparenten Interventionen und erlaubt keine manipulativen Techniken, da ein derartiges Vorgehen der Förderung von Bewusstsein und Eigenverantwortung prinzipiell entgegenstehen würde“ (o. V. o. J.-a).

Nachfolgend findet sich die Definition von Coaching nach dem Deutschen Bundesverband Coaching e. V. (DBVC) wieder:

„Coaching ist die professionelle Beratung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- / Steuerungsfunktionen und von Experten in Unternehmen / Organisationen. Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.

**Zielsetzung von Coaching ist die Weiterentwicklung von individuellen oder kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen.** Als ergebnis- und lösungsorientierte Beratungsform dient Coaching der Steigerung und dem Erhalt der Leistungsfähigkeit. Als ein auf individuelle Bedürfnisse abgestimmter Beratungsprozess unterstützt ein Coaching die Verbesserung der beruflichen Situation und das Gestalten von Rollen unter anspruchsvollen Bedingungen. **Durch die Optimierung der menschlichen Potenziale soll die wertschöpfende und zukunftsgerichtete Entwicklung des Unternehmens / der Organisation gefördert werden.**

Inhaltlich ist Coaching eine Kombination aus individueller Unterstützung zur Bewältigung verschiedener Anliegen und persönlicher Beratung. In einer solchen Beratung wird der Klient angeregt, eigene Lösungen zu entwickeln. Der Coach ermöglicht das Erkennen von Problemursachen und dient daher zur Identifikation und Lösung der zum Problem führenden Prozesse. Der Klient lernt so im Idealfall, seine Probleme eigenständig zu lösen, sein Verhalten / seine Einstellungen weiterzuentwickeln und effektive Ergebnisse zu erreichen.

**Ein grundsätzliches Merkmal des professionellen Coachings ist die Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung und die selbstgesteuerte Erweiterung bzw. Verbesserung der Möglichkeiten des Klienten bzgl. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten“** (o. V. o. J.-b, Hervorh. im Original).

Die Definition des Deutschen Verbands für Coaching und Training (dvct) ist wie nachstehend beschrieben:

„Professionelles Coaching bietet Hilfe zur nachhaltigen Selbsthilfe. Der Coachee (das ist die Person, die das Coaching in Anspruch nimmt) lernt, wie er selbst Probleme und Konflikte löst und bewältigt. Er bestimmt das Ziel des Coachings, die Kriterien für die Zielerreichung legen Coach und Coachee gemeinsam fest. Während des Coachingprozesses, den der Coach verantwortet, gewinnt der Coachee neue Erkenntnisse, setzt diese in Handlungsalternativen um und lernt, die Wirkungen seines Handelns in seinem Umfeld einzuschätzen“ (o. V. o. J.-b).

Die European Coaching Association (ECA) beschreibt Coaching auf diese Weise:

„Klienten zentriertes professionelles Coaching ist lösungs-, potential- und zielorientierte, gleichberechtigte und partnerschaftliche Beratung und Begleitung, unter Berücksichtigung der persönlich zu entwickelnden Fähigkeiten und Ziele des Klienten.

Der gesunde Klient vereinbart die Verwirklichung seiner beruflichen und / oder persönlichen Coaching Ziele. Das Vorgehen hierbei ist immer vertraulich, autonom, partnerschaftlich und Klienten orientiert. Professionelles Coaching beinhaltet aber auch die Aufarbeitung, Verarbeitung und Überwindung individueller Arbeits- und Lebens-Konflikte, ‚Missverständnisse und Verwechslungen‘ in der Kommunikation, Ambivalenzen in Denken und Verhalten, Störungen in Emotion und Reaktion, Neuorientierung und Zufriedenheit für die Zukunft.

Das Erarbeiten eines neuen beruflichen oder privaten Lebens oder die Entwicklung einer neuen Lebens-Biografie kann Bestandteil einer Neuorientierung im professionellen Coaching sein. Auf Wunsch des Klienten kann nicht nur das berufliche, sondern auch das private soziale Umfeld (Familie, Partner, Bezugspersonen) diskret in das Coaching einbezogen werden. Es wird keine Heilbehandlung, keine juristische Beratung und keine Steuerberatung angeboten oder durchgeführt.

Der Klient ist damit einverstanden, dass das Coaching videografiert, supervidiert und fachlich ausgewertet werden kann. Die Coaching Vereinbarung kann mündlich oder schriftlich erfolgen und ist verbindlich. Der Coach und seine Mitarbeiter arbeiten autonom, weisungsfrei und unterliegen der Schweigepflicht. Für den Erfolg des Coachings übernimmt der Coach keine Garantie.

Der Erfolg hängt entscheidend von der Motivation/aktiven Mitwirkungsbereitschaft des Klienten ab. Es gilt die Honorar Empfehlung und das ganzheitlich integrative humanistische Menschenbild / Berufsbild / Leitbild / die Ethik der ECA“ (Juchniewicz o. J.).

Entsprechend liegt der Versuch nahe, der Diversität von Coaching (siehe oben) mit einer als „Minimalkonsens“ (Köhler 2014: 17) verstandenen Definition zu begegnen, nach der „Coaching als personenzentrierte Beratung von Personal (Coachee) in Organisationen durch beruflich spezialisierte Berater (Coach)“ (Taffertshofer 2007: 9) verstanden wird. Diese Perspektive lässt jedoch die Besonderheit des Coachings unberührt, dass es als Beratungsform lediglich unter zwei Anwesenden stattfindet (Näheres hierzu in Kapitel 2.12). Dies ist ein wesentlicher Faktor, da sich das Coaching selbst durch die Interaktion aus den zwei Akteuren Coach und Coachee entwickelt. Entsprechend soll aufbauend auf Taffertshofers Definition und in Anlehnung an Kühl Coaching verstanden werden als: **dyadische, personenzentrierte Beratung von Personal (Coachee) in Organisationen durch beruflich spezialisierte Berater (Coaches)**. Im Anschluss an Traue soll zudem Beratung als das Einwirken auf eine Person verstanden werden mit dem Resultat, „*dass sie in Folge dessen ein Handeln mit (von anderen oder von ihr selbst) erwünschten Merkmalen oder Folgen vollzieht*“ (Traue 2010b: 30, Hervorh. im Original).

Dennoch gibt es zwei Aspekte, die Verpflichtung der Arbeit mit gesunden Personen und die „Hilfe zur Selbsthilfe“, welche für Coaches trotz weiterer Verständnismöglichkeiten bindend erscheinen und als Grundsätzlichkeit bzw. als Richtlinien für das durch externe Coaches durchgeführte Coaching in Organisationen verstanden werden können.

Im Folgenden wird auf diese zwei Aspekte näher eingegangen, während im Weiteren die

Gesetzmäßigkeiten von Coachings weiter beschrieben werden.

## **2.10 Gesetzliche Implikationen für das Coaching**

Ist der Coach „ein Berufsbild ohne gesetzliche Norm?“ (Zimmermann 2016). Diese Frage wirft Rechtsanwalt Zimmermann auf und weist wie sein Kollege Böttger darauf hin, dass sich das Handlungsspektrum der Coaches anhand des Psychotherapeutengesetzes (PsychThG) und des Heilpraktikergesetzes (HeilprG) bestimmen lässt (vgl. Zimmermann 2016; Böttger 2006). Daraus resultierend ist die Arbeit mit Personen mit Störungen mit Krankheitswert den heilenden Berufen, denen des Arztes, Psychotherapeuten und Heilpraktikers, vorbehalten und bedarf einer Approbation (vgl. Zimmermann 2016).

Psychotherapie ist eine Form der Heilkunde, die nur von berechtigten Personen ausgeübt werden darf (vgl. BMJV 2016a; Fietze 2014: 285). Es ist „jede mittels wissenschaftlich anerkannter psychotherapeutischer Verfahren vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Störungen mit Krankheitswert, bei denen Psychotherapie indiziert ist“ (BMJV 2016a) (§ 1 Abs. 3 Satz 1 des PsychThG). „In der Psychotherapie werden psychische oder psychisch bedingte Störungen mit Krankheitswert behandelt, wie sie durch den Diagnoseschlüssel ICD-10 der WHO definiert werden“ (Greif 2009: 133). Davon ausgenommen sind „psychologische Tätigkeiten, die die Aufarbeitung und Überwindung sozialer Konflikte oder sonstige Zwecke außerhalb der Heilkunde zum Gegenstand haben“ (BMJV 2016a) (§ 1 Abs. 3 Satz 3 des PsychThG). Schließlich adressiert Psychotherapie Personen mit geminderter Selbststeuerungsfähigkeit (vgl. Zimmermann 2016).

Mit einer behördlichen Erlaubnis gemäß § 1 Abs. 2 HeilprG ist die Erbringung von Heilkunde gestattet (vgl. BMJV 2016b). Unter Heilkunde versteht der Gesetzgeber „jede berufs- oder gewerbsmäßig vorgenommene Tätigkeit zur Feststellung, Heilung oder Linderung von Krankheiten, Leiden oder Körperschäden bei Menschen“ (BMJV 2016b). Entwickelt der Klient den Eindruck, dass sich aufgrund der Intervention ein Heilungserfolg einstellt, dann liegt nach Rechtsprechung des Bundesgerichtshofes und des Bundverwaltungsgerichts, so Zimmermann, Heilkunde vor (vgl. Zimmermann 2016).

Somit ist die Anwendung jedweder Form der Heilbehandlung im Sinne des PsychThG oder des HeilprG im Coaching nur mit Zulassung zulässig (vgl. Zimmermann 2016; Böttger 2006). Ferner darf es nur mit Zulassung eine Entwicklung vom Coaching in die Therapie geben (vgl. Schmidbauer 2007: 14).

Dies führt dazu, dass Coaching nur „gesunde“ Personen bzw. Personen ohne Störungen mit Krankheitswert adressiert und auf den vorhandenen Selbstmanagementfähigkeiten beim Coachee fußt: „Coaching-Maßnahmen erfordern immer die Fähigkeit des Klienten, sich noch selbst helfen zu können – wenn auch unter Mithilfe des Coachs“ (Rauen 2005b: 117). Liegt diese Fähigkeit nicht vor, dann kann bzw. darf Coaching keine Verwendung finden.

Zeigt sich im Rahmen des Coachings eine Beeinträchtigung in Form einer psychischen oder körperlichen Erkrankung, empfiehlt Rauen, dementsprechend dem Coachee geeignetere Behandlungsweisen zu empfehlen und das Coaching zu pausieren bzw. zu beenden (vgl. Rauen et al. 2009: 152). Solange der Coachee nur in einem Teilbereich seines Lebens Unterstützungsbedarf aufzeigt und im Alltag handlungsfähig ist, entspricht dies dem Einsatzgebiet von Beratung (vgl. Schiersmann/Thiel 2012: 23). Dies markiert einen signifikanten, da wesenseigenen und bestimmenden, Gegensatz zu therapeutischen Maßnahmen. Therapeutische Maßnahmen sind notwendig, wenn beim Klienten eine signifikante Minderung der Selbstmanagementfähigkeiten bzw. Selbstregulation vorliegt und dieser auf äußere Unterstützung angewiesen ist. (vgl. Rauen 2003: 289 f.). Dabei sind es beim Coaching gerade diese Fähigkeiten, welche angesprochen und genutzt werden, um eine Veränderung zu bewirken.

## **2.11 Die Hilfe zur Selbsthilfe**

Die „Hilfe zur Selbsthilfe“ wird in der Ratgeberliteratur als grundlegender Bestandteil und übergeordnete Zielsetzung von Coaching verstanden (vgl. von Schumann 2013: 218; Struck 2006: 22; Greif 2008: 55; Rauen 2005b: 112; Anders 2002: 106; Erlinghagen 2016: 2; Rauen 2005a: 287). Es zeigt sich bei näherer Betrachtung, dass damit die Art und Weise der Beratung in Form der Prozessberatung einhergeht. Im ersten Abschnitt des Kapitels wird die „Hilfe zur Selbsthilfe“ näher dargestellt, um dann den Unterschied zwischen der Fach- bzw. Expertenberatung zur Prozessberatung und ihre Auswirkungen auf Coaching zu erläutern.

Im Beratungsformat Coaching findet die Parole der „Hilfe zur Selbsthilfe“ als Leitgedanke Verwendung. Dieses Konzept findet sich bereits 1960 bei Bang, in dem Rahmen zwischen Klienten und Sozialarbeiter, wieder. Bang veranschaulicht diese Arbeitsweise der „Hilfe zur Selbsthilfe“ wie folgt:

„So wie der Arzt anstrebt, einem geschädigten oder gefährdeten körperlichen Organismus eine Hilfe angedeihen zu lassen, die ein möglichst selbstständiges, von medizinischer Unterstützung unabhängiges Funktionieren des Organismus gewährleistet, so ist die Einzelfallhilfe darum bemüht, den Klienten im Hinblick auf seine gesamte

Lebensführung so unabhängig wie möglich zu machen, indem sie versucht, ihn in den Stand zu setzen, sein Leben in selbstständiger Weise zu gestalten und zu bewältigen“ (Bang 1963: 19).

Das Konzept der Hilfe zur Selbsthilfe wird auch außerhalb der sozialen Hilfe angewendet. Die Szenarien scheinen unbegrenzt und reichen von der „Erziehung als Hilfe zur Selbsthilfe“ (Shure/Spivack 1981) bis hin zu Kontexten wie dem „Umgang mit ADHS“ (vgl. Simchen 2015).

In der Arbeitsweise der Hilfe zur Selbsthilfe agierend vertrauen Coaches der „Entwicklungsfähigkeit, Eigenverantwortung und Selbstorganisation“ (Erlinghagen 2016: 2) ihrer Coachees. Es gilt, durch die Verbesserung „von Selbstreflexion und -management“ (Rauen 2005b: 117) bzw. der „Selbstregulationsfähigkeiten und Feedbackmechanismen“ (Rauen 2005a: 287) der Coachees zu einem besseren Umgang in dem spezifischem Problemkontext zu führen (vgl. Struck 2006: 22; Rauen 2005a: 287). Und „dank eines erweiterten Verhaltens- und Erlebnisrepertoires“ (Rauen 2005a: 287) die Coachees auch für zukünftige (Problem-)Szenarien zu befähigen, selbstständig Lösungen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Struck 2006: 22; Erlinghagen 2016: 2). In letzter Konsequenz gilt es, sich als Coach überflüssig zu machen (vgl. Rauen 2005b: 117; Rauen 2005a: 287).

Zentral für den Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe ist die Steuerung des Gesprächs durch den Coach, ohne dabei fokussiert, Schritt für Schritt ein konkretes Ergebnis zu verfolgen oder bevormundend zu agieren (vgl. König 2007: 42; Rettinger 2011: 150). Wie dies von Coaches Berücksichtigung findet, blieb bisher jedoch unerforscht. Die einheitliche und adäquate Umsetzung der Hilfe zur Selbsthilfe kann aber aufgrund „des geringen Explikationsgrades der allermeisten Coaching-Konzepte“ (Struck 2006: 23) angezweifelt werden. (vgl. Struck 2006: 23) Jedoch ist es, nach von Schumann, im Setting von Coaching der Coach, der die Rolle des Prozessbegleiters übernimmt. Er ist es, dem die Methodenkompetenz zugesprochen wird, während Fachkompetenz und Selbstverantwortung auf den Coachee entfallen. Dementsprechend ist es der Coachee, der sowohl für die im Coaching erarbeiteten Inhalte als auch ihre Umsetzung gewissermaßen zur Verantwortung gezogen wird. (vgl. von Schumann 2013: 218 f.) Ergänzend dazu macht Anders auf die Verantwortung des Coachees für die Ergebnisse, gleichermaßen innerhalb und außerhalb des Coachings, aufmerksam (vgl. Anders 2002: 106). Für Anders und Looss resultiert der Erfolg der Intervention durch Coaching aus der Mitgestaltung und Compliance des Coachees (vgl. Anders 2002: 106; Looss 2006: 76). Anders hebt jedoch den Aspekt hervor, dass es der Coachee ist, welcher gleichzeitig die Leistung produziert und konsumiert. Er unterstreicht hierbei den seitens des Coachees unentbehrlichen Aspekt der eigenen

Leistungsbereitschaft: „Selbsthilfe erfordert Anstrengungen“ (Anders 2002: 106). (vgl. Anders 2002: 106) Anlehnend an Greif und Rauen soll hervorgehoben werden, dass es der Coachee ist, welchem die Entscheidungsgewalt und die Verantwortung für die Zeit des Coachings und danach zugesprochen werden (vgl. Greif 2008: 55; Rauen 2005b: 112).

Die Erläuterung der Hilfe zur Selbsthilfe zeigt, dass Coaching als Prozessberatung verstanden bzw. praktiziert wird.<sup>2</sup> Wie im Folgenden anhand Schreyöggs Darstellung näher ausgeführt wird, kann diese Beschreibung jedoch nur als idealtypisches Szenario verstanden werden.

Die verbreitete Auffassung, Coaching ohne Anteile der Fach- bzw. Expertenberatung durchzuführen, basiert nach Schreyögg auf Edgar H. Scheins Publikation „Prozessberatung für die Organisation der Zukunft“ (Schein 2003) (vgl. Schreyögg 2015: 245 f.). Von zahlreichen Autoren wird sich auf die Publikation von Schein bezogen, so dass diese maßgeblich zur Bildung der hierfür verantwortlichen konzeptionellen Basis verantwortlich gemacht werden kann (vgl. Schreyögg 2015: 246 ff.). Dabei macht Schreyögg deutlich, bereits Schein habe darauf hingewiesen, „dass Expertenberatung trotzdem angebracht ist, wenn der Klient irgendeine Information oder Expertenleistung benötigt, die er selbst nicht erbringen kann“ (Schreyögg 2015: 248). Darüber hinaus hat Schein auf gravierende Anlässe für Ausnahmen im Coaching verwiesen bzw. auf Situationen mit konkretem Handlungsbedarf, in denen die fachliche Expertise des Coaches häufig gefordert ist (vgl. Schreyögg 2015: 248): „Das gilt schon anfangs für die Zielbestimmung [...] [und] für die Auseinandersetzung mit neuen Deutungs- und Handlungsmustern des Klienten“ (Schreyögg 2015: 248). Auch Schreyögg äußert sich zu diesem Aspekt dahingehend kritisch, als dass ein freundliches Nicken und zustimmendes „Hm, Hm“ (Schreyögg 2015: 246) für viele Beratungsaspekte, in denen der Coachee einen Ratschlag erwartet, nicht hilfreich sein dürften (vgl. Schreyögg 2015: 246). Schreyögg veranschaulicht die scheinbare Notwendigkeit eines konkreten Ratschlags für ein fruchtvolles Voranschreiten eines Coachings anhand einer selbst durchgeführten Beratung. Innerhalb dieser empfahl Schreyögg einer Klientin, für eine prestigeträchtige und umkämpfte Anstellung sich eleganter zu kleiden und nicht, wie zum Beratungsgespräch, farbenfroh und im Pullover gekleidet zu erscheinen. (vgl. Schreyögg 2015: 252 ff.) Dementsprechend empfiehlt Schreyögg eine hohe Rollenvielfalt und Variabilität im Beratungsmodell von Coaches, um passend auf die variierenden Anforderungen reagieren zu können (vgl. Schreyögg 2015: 246).

Ferner kann das Verständnis von Coaching als Prozessberatung insbesondere mit der

---

<sup>2</sup> Auch Traue verweist darauf, dass Coaching übereinstimmend als Prozessberatung verstanden wird (vgl. Traue 2010b: 199).

Gestaltung des Gespräches begründet werden. Hierbei steht, vor allem aus der Perspektive des Coaches, der Prozess des Gespräches im Fokus der Interaktion.

Zur Erläuterung dieses Aspekts der Prozessberatung widmet sich der nächste Abschnitt der dazu im Gegensatz stehenden Beratungsweise der Fach- bzw. Expertenberatung. Bei der Fach- und der Expertenberatung handelt es sich um dieselbe Beratungsweise. Die Bezeichnungen werden synonym verwendet. Dabei wird die Vorgehensweise im Coaching, in Form einer Prozessberatung, nicht nur als Abgrenzung zur Fach- und Expertenberatung gesehen, sondern durch Coaches als zentrales Kennzeichen und Unterscheidungsmerkmal von Coaching verstanden (vgl. Fietze 2014: 285). Im Anschluss daran wird die Prozessberatung näher erläutert.

### **2.11.1 Fach- beziehungsweise Expertenberatung**

Fachberatung wird auch als Expertenberatung bezeichnet (vgl. Fietze 2014: 285). Sie zeichnet sich insbesondere durch die Übergabe eines Anliegens bzw. Problems des Klienten an einen Experten aus (vgl. Lippmann 2013a: 7; Ellebracht et al. 2011: 25). Mit der Übernahme durch einen Experten kann sich der Klient von seiner eigenen Auseinandersetzung mit der Problematik, in Form einer Bearbeitung bzw. Erarbeitung von Lösungsvorschlägen, distanzieren und diese vom Berater erwarten. Nach Analyse und Diagnose des Problems wird die Lösung des Problems durch den Experten übernommen. (vgl. Lippmann 2013a: 7; Zech 2013a: 91; Ellebracht et al. 2011: 25) Dementsprechend ist bei der Fachberatung die inhaltliche Fachkompetenz des Beraters gefordert. Schließlich erfolgt ein Wissenstransfer vom Berater zum Klienten. (vgl. Zech 2010: 16) Der Berater vermittelt „Kenntnisse zur jeweiligen Beratungsthematik, verdeutlicht Entscheidungsoptionen und zeigt damit Handlungsmöglichkeiten auf“ (Zech 2010: 16). „Hier wird Expertisenwissen im klassischen Sinne abgefordert“ (Zech 2013a: 91).

Nach Lippmann eignet sich daher Fachberatung bei sachorientierten Problemen und mangelndem Know-how auf der Kundenseite. Mögliche Einsatzfelder sind beispielsweise die Überprüfung eines Businessplans, die Einführung und Konsolidierung neuer Arbeitsabläufe, die Überprüfung oder Einhaltung von neuen Gesetzesvorgaben oder die Beratung bei strategischen Neuausrichtungen. Insbesondere Unternehmensberatungen sind spezialisiert auf Fachberatung und übernehmen klassischerweise nicht die Umsetzung ihrer Lösungsvorschläge. (vgl. Lippmann 2013a: 7) Gebiete, in denen Expertenberatung häufig in Anspruch genommen wird, sind die Felder „Informatik, Ingenieurwesen (inkl. Architektur), Recht (inkl. Steuern) und Betriebswirtschaft“ (Lippmann 2013a: 7).

### 2.11.2 Prozessberatung

Auch bei der Prozessberatung beginnt die Zusammenarbeit damit, dass Hilfe bei einem Berater angefragt wird und dieser, basierend auf seiner Expertise, die Situation analysiert. Jedoch übernimmt der Berater nicht die Arbeit am Anliegen. (vgl. Ellebracht et al. 2011: 25) Das Produkt seiner Tätigkeit ist, im Gegensatz zur Fachberatung, nicht die eigenständige Bearbeitung des Anliegens bzw. dessen Lösung oder die Entwicklung eines Lösungsvorschlags. Schließlich soll die Lösung nicht von außen, vom Berater, stammen, sondern stattdessen mit seiner Hilfe in einem gemeinsamen Prozess mit dem Kunden entwickelt werden (vgl. Ellebracht et al. 2011: 25; Lippmann 2013a: 7; Traue 2010b: 199; Rauen 2005b: 117). Dementsprechend kann sich der Klient auch nicht von der eigenen Auseinandersetzung mit der Problematik distanzieren. Hierin sieht Lippmann den zentralen Unterschied zur Fachberatung (vgl. Lippmann 2013a: 7 f.): Der Kunde behält die Verantwortung für das Anliegen, d. h. für die Erstellung der Lösung und die Umsetzung (vgl. Lippmann 2013a: 7 f.). Während in der Fachberatung die Expertise des Beraters gefordert ist, benötigt Prozessberatung „didaktische Methodenkompetenz“ (Zech 2010: 16). Die Rolle und Verantwortung des Beraters ist es, dem Klienten zu helfen, seine persönliche Lösung zu erarbeiten. Dementsprechend begleitet der Berater den Prozess und nimmt in der Interaktion zwischen ihm und seinem Klienten, als „Prozessexperte“ (Rauen et al. 2009: 152), eine moderierende, steuernde u. o. ermächtigende Rolle ein. (vgl. Ellebracht et al. 2011: 25; Lippmann 2013a: 7 f.; Zech 2010: 16; Zech 2013a: 91) Im Modell der Prozessberatung kreiert der Berater den Rahmen, in dem „die Beteiligten in die Lage versetzt werden, selbstständig für sich passende Lösungen zu entwickeln“ (Ellebracht et al. 2011: 25). Ferner hilft der Berater bei der „systematischen Klärung von Prozessen“ (Rauen 2005b: 117), d. h. bei der Wahrnehmung, der passenden Interpretation und dem Umgang mit den Ereignissen im Umfeld des Klienten (vgl. Lippmann 2013a: 7 f.). Es gilt, die Wahlfreiheit des Klienten optimal zu erweitern, weswegen er in einer differenzierten Auseinandersetzung mit Informationen und Lösungsmöglichkeiten und in dem gekonnten Einsatz seiner Ressourcen unterstützt wird. Das Ziel ist, eine Lösung zu finden, die der Coachee als seine eigene akzeptiert, was wiederum die Chancen der Umsetzung erhöht. (vgl. Lippmann 2013a: 7 f.)

Letztlich soll der Coachee dazu befähigt werden, eigenständig und (ver)besser(t) handeln zu können. Dies wird im Folgenden durch zwei markante Zitate illustriert.

Lippmanns Ausführungen stellen die Verbesserung der Handlungsfähigkeit des Coachees zum Vorteil der Organisation in den Mittelpunkt:

„Die Prozessberatung verfolgt letztlich das Ziel, dem Kundensystem das Diagnose- und Interventions-Know-how zu vermitteln, damit es befähigt wird, die Organisation selbst

sukzessive zu verbessern. Das Schlagwort ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘ bzw. [sic!] das Sprichwort ‚Statt den Menschen Fische zu geben, sollte man ihnen das Fischen beibringen‘ bringen diesen Ansatz auf den Punkt. Es geht also darum, die Lernfähigkeit des Kundensystems zu erhöhen, damit es zukünftige Probleme selbst lösen kann“ (Lippmann 2013a: 8).

Du Toit und Sim zeigen auf, dass durch den Coachingprozess die Wahrnehmung und das Verständnis des Coachees beeinflusst werden. So gelingt es dem Coachee mit seiner geänderten Denkweise, zukünftige Ereignisse verändert handzuhaben:

„The process of coaching supports the way in which the individual interprets her situations and which in turn influences her behavior in response to future situations. It could be argued that coaching offers the vehicle through which the coachee makes sense of her world. Through the redefinition of events or the interpretations of these events, the individual expands her repertoire with which to respond to these, particularly if the process is at the conscious level“ (Du Toit/Sim 2010: 22).

Coaching wirkt, radikal ausgedrückt, auf die Weltanschauung des Coachees zum besseren Re- und Agieren auf bestehende und zukünftige Herausforderungen. Dabei ist der Coach bemüht, durch zielgerichtete Kommunikation den Coachee dahin zu beeinflussen, dass dieser in seinem Wirkkreis die gewünschten Resultate erbringen kann (vgl. Backhausen/Thommen 2017: 41).

## **2.12 Coaching und Einzelcoaching**

Die Besonderheit in der Interaktion im Coaching ist das Fehlen einer weiteren Person. Denn die am häufigsten vorkommende und dem klassischen Verständnis entsprechende Coachingform ist Coaching zwischen zwei Personen (Face-to-Face). (vgl. von Schumann 2013: 219; Kanning 2013: 209; Lippmann 2013a: 18; Kühl 2008a: 65 f.) Diese Vis-à-vis-Interaktion, d. h. die „verbale oder auch nonverbale Kommunikation, die unter Anwesenden stattfindet“ (Kühl 2008a: 65), bildet die Basis, auf der sich Coach und Coachee begegnen. Diese Art der Begegnung schafft die Möglichkeit, vertrauliche Themen anzusprechen und an ihnen zu arbeiten (vgl. Rauen 2005b: 128; von Schumann 2013: 219; Lippmann 2013c: 88). Die gegenseitige Relevanz und Inklusion werden durch die kommunikative Relevanzmarkierung sichtbar, was ein zentrales Element in Fuchs' Konzept der Amicalität ist. Amicalität als Medium von Inklusionssystemen beschreibt „das ‚Gelten-Lassen‘ von Verschiedenheit durch Relevanzmarkierung (Inklusion) und den Ausschluss der Markierung von Nicht-Relevanz (Exklusion)“ (Fuchs 2011: 254). Bedeutend ist, dass Amicalität als de-sexualisiertes Medium zu verstehen ist, das dem Systemtyp der Freundschaft gleicht und damit eine nicht sexuelle Form hoher Relevanz ausdrückt. Für den

Arbeitskontext kann diese Form der Akzeptanz als „Wertschätzung“ (Fuchs 2011: 254) bezeichnet werden. Gleichsam beschreibt Amicalität jene Form der Verlangbarkeit, die durch Gehaltszahlungen ermöglicht wird. (vgl. Fuchs 2011: 253 f.) Zudem kann aufgrund der Rolle von Coaches im Coaching<sup>3</sup> von einer wertschätzenden Kommunikation durch Coaches ausgegangen werden, die sich vermutlich positiv auf die Entwicklung des Dialogs auswirkt. Diesbezüglich wird auf die Annahme von Kron und Härpfer verwiesen, dass „Amicalität in Form wertschätzender Kommunikation dazu führt, dass *jede* an sich unwahrscheinliche Kommunikation wahrscheinlicher wird“ (Kron/Härpfer 2022: 207, Hervorh. im Original). Darauf aufbauend wird Coaching als Produktinnovation betrachtet. Diese Intimität, welche Coaching ausmacht, kann aufgrund größerer Hemmschwellen in dieser Weise nicht in einer Gruppe gebildet werden (vgl. Rauen 2005b: 128; Looss/Rauen 2005: 157). Diesbezüglich hebt Simmel und, auf ihn aufbauend, Kühl hervor, dass sich mit Hinzukommen einer dritten Person die Interaktion grundlegend unterscheidet (vgl. Simmel 1908: 103 ff.; Kühl 2008a: 76). Zudem könnten gruppendynamische Effekte die Beratung beeinflussen (vgl. Looss/Rauen 2005: 157). Da der Rahmen Einfluss nimmt auf das Beratungsgespräch, ist es entscheidend, in welchem Kontext dieses abläuft (vgl. Kühl 2008a: 66). Insofern betrachten Looss und Rauen Formate, in denen mehrere Personen, zum Beispiel in Form von Gruppencoaching<sup>4</sup>, gemeinsam gecoacht werden, kritisch formuliert, lediglich als Einzel-Coaching mit Anwesenden und nicht als Coaching als solches (vgl. Looss/Rauen 2005: 157).

Aus soziologischer Perspektive beschreibt die im Coaching ablaufende Face-to-Face-Interaktion die Dyade (vgl. Kühl 2008a: 67). Von Interesse ist die Dyade für die Untersuchung von Coaching aufgrund des daraus resultierenden Vertrauensverhältnisses und des Handlungsspielraums, der daraus für den Coach resultiert. Die dyadische Interaktion des Coachings wurde insbesondere durch Kühl erforscht. Benannt werden damit intensive Zweierbeziehungen auf Basis regelmäßig stattfindender Face-to-Face-Interaktionen. Demnach kann Coaching als eine dyadische Beratung bezeichnet werden. (vgl. o. V. o. J.-c; Kühl 2008a: 67; Galdynski 2009a: 20) Eine Besonderheit an Dyaden ist bereits ihr Aufkommen. In modernen Gesellschaften und

---

<sup>3</sup> Im weiteren Verlauf des Kapitels wird die Rolle von Coaches sowie deren Einfluss auf den Coachee und den Gesprächsverlauf detailliert betrachtet. Jedoch wird von einer empathischen Gesprächsführung von Coaches (insbesondere) aufgrund von zwei Aspekten ausgegangen: erstens aufgrund des Kontextes, in welchem sich Coaching vollzieht (vgl. Kap. 2 bis Kap. 2.15). Zweitens aufgrund der Arbeits- bzw. Handlungsweise von Coaches und diesbezüglich bspw. aufgrund des Aspekts der „Geständnisprozedur“, die (vor allem für eine dauerhafte Umsetzung) für eine empathische Gesprächsführung nicht nur wahrscheinlich, sondern vielmehr „notwendig“ ist (vgl. Kap. 3.4.1; siehe auch Foucaults Beschreibung der notwendigen Fähigkeiten zur Umsetzung von Pastoralmacht: Foucault 1994a).

<sup>4</sup> Für diese Form des Coachings ist der Oberbegriff des Gruppencoachings üblich, und je nach Spezialisierung wird weiter differenziert, z. B. in Team-Coaching oder Projekt-Coaching (vgl. Rauen 2005b: 127; Schreyögg 2009: 56).

gerade in Organisationen verläuft das Meiste im Beisein von Dritten. Es liegt nach Kühl in der Gesellschaft eine Omnipräsenz von Dritten vor. Dass nur zwei Personen an einer Interaktion beteiligt sind, ist selten. (vgl. Kühl 2008a: 67 f.) Vielmehr tendieren Gesellschaften dazu, eine solche Entwicklung zu behindern: „In der Regel bilden sich in Gesellschaften Mechanismen aus, die den kompletten Rückzug von Personen in dyadische Beziehungen zu unterbinden suchen“ (Kühl 2008a: 68).

Eine weitere Besonderheit von Dyaden ist der Aufbau einer starken Vertraulichkeit (vgl. Galdynski 2009a: 20; Kühl 2008a: 68). Durch den Ausschluss eines Dritten kann Indiskretheit eindeutig zugeordnet werden. Dadurch sind die ausgetauschten Informationen durch eine starke Form der sozialen Kontrolle gesichert. (vgl. Kühl 2008a: 68) Diese hohe Sicherheit ermöglicht und fördert den Austausch privater und sensibler Informationen:

„Die Vertraulichkeit ermöglicht das Ansprechen von Themen, deren Behandlung ansonsten im organisatorischen Kontext nur selten riskiert wird. Man kann ‚unter vier Augen‘ Konflikte ansprechen, von denen andere nichts wissen sollen, Regelverstöße diskutieren, die bei Bekanntwerden bis zur Kündigung führen könnten, oder Zweifel äußern, die man normalerweise verborgen hält, weil sonst an der Loyalität gegenüber der Organisation gezweifelt werden könnte“ (Kühl 2008a: 69).

Begünstigt wird das Vertrauensverhältnis durch die Exklusivität der Rolle, in der externe Berater in Organisationen auftreten. Externe Berater, die in Organisationen coachen, sind keine Mitglieder der Organisation und damit nur auftragsbezogen anzutreffen. Sie handeln nur im Rahmen ihres Auftrags und werden nicht in weiteren Rollen in einer Organisation tätig. Und im Gegensatz zu internen Mitarbeitern sind sie nur bedingt mit den Unternehmenszielen vertraut und auch nur indirekt auf diese verpflichtet. Die Distanz zur Organisation, die Exklusivität und dementsprechende Neutralität, welche bei Beratungen mit Kollegen, Vorgesetzten und organisationsinternen Coaches nicht gegeben ist, begünstigt abermals die Thematisierung heikler Themen. (vgl. Kühl 2008a: 17 f.; Bär et al. 2006: 46; Galdynski 2009a: 11 f.; Rauen 2005b: 125; Schwitalla et al. 2010: 42; Du Toit/Sim 2010: 27) Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass je heikler das Thema für den betroffenen Mitarbeiter ist, sich eine innerbetriebliche Thematisierung umso schwieriger gestaltet:

„Über Unsicherheiten, Probleme und Fehler zu sprechen, ist gegenüber den Mitarbeitern inadäquat, gegenüber den eigenen Vorgesetzten potenziell karrierefährend, und gegenüber Kollegen auf derselben Hierarchieebene besteht oft ein Konkurrenzverhältnis“ (von Ameln et al. 2009a: 233).

Zudem ist hervorzuheben, dass dyadische Beziehungen von einer höheren Zerbrechlichkeit

bedroht sind. Denn für die Existenz einer Dyade bedarf es stets beider Personen. Damit sind Dyaden konfliktanfälliger. Diese Gefahr führt meist zu festigenden Mechanismen einer Dyade. (vgl. Kühl 2008a: 69) Kühl beschreibt dies als „vorgreifende [...] Strategien der Konfliktmilderung“ (Kühl 2008a: 69). Dieser Aspekt wird im Rahmen dieser Arbeit als weitere Besonderheit von Dyaden angesehen. So ist es nach Kühl und Galdynski durchaus üblich, dass sich in dyadischen Beratungen Berater und Klient zu einer Koalition verbünden und der Berater als Allianz-Partner fungiert. Ein gängiges Szenario ist ein Konflikt des Klienten mit Kollegen. In solchen Fällen wird der Berater zur wichtigen Unterstützung. (vgl. Kühl 2008a: 69; Galdynski 2009a: 20)

## **2.13 Der Interessenschwerpunkt von Coaching in Organisationen**

Wer ist der Leistungsempfänger der Dienstleistung Coaching und welche Themenbereiche werden im Coaching primär thematisiert? Die Beantwortung dieser Fragestellungen steht im Mittelpunkt des kommenden Kapitels. Hierzu wird eingangs auf die Rollentrennung von Angestellten eingegangen und hierzu auf Ausführungen von Luhmann und seine Unterteilung in eine formale und informale Rolle. Auf dieser Grundlage aufbauend wird dargestellt, welche Rolle primär im Mittelpunkt eines Coachings steht. Der daraus resultierende Themenfokus wird dann als weiterer Abschnitt des Kapitels veranschaulicht. Abschluss findet das Kapitel mit einer Betrachtung der im Coaching anwesenden „ganzen Person“ sowie der damit verbundenen Folgen und Chancen.

### **2.13.1 Die Rollentrennung von Angestellten**

Nach der Klärung, in welcher Rolle Coaches in Organisationen agieren, wird im kommenden Abschnitt auf Mitarbeiter und deren (Mitglieds-)Rolle eingegangen. Die Darstellung der Mitgliedsrolle bildet die Grundlage für Erläuterungen der Rollenerwartungen von Organisationen an Mitarbeiter. Ebenso wird dargestellt, wen die Leistung von Coaches in Organisationen adressiert, und daraus resultierend, welcher Themenbereich für Coaching in Organisationen relevant ist. Hierzu werden Luhmanns Ausführungen zur Mitgliedschaft in Organisationen in formaler und informaler Weise als Basis angeführt. Luhmann weist darauf hin, dass Organisationen auf Mitgliedsrollen aufbauen:

„Ein soziales System ist formal organisiert in dem Maße, als seine Erwartungen formalisiert sind. Formale Organisation ist der Komplex dieser formalen Erwartungen. Sie besteht aus den Mitgliedsrollen, die das Verhalten definieren, das von einem Mitglied

als solchem erwartet wird“ (Luhmann 1995: 38).

Die Besonderheit der Mitgliedsrolle ist, dass anhand von ihr Eintritts- und Austrittsentscheidungen erfolgen. Dementsprechend stellt die Mitgliedsrolle die basale Hürde für den Eintritt und Verbleib in der Organisation dar.

„Die Mitgliedsrolle ist vor anderen Rollen im System dadurch ausgezeichnet, daß sie als Prämisse für Eintritts- und Austrittsentscheidungen fungiert. Darin liegt ihre Einheit als Rolle begründet. Sie definiert die Bedingungen des Zugangs zu allen anderen Rollen des Systems. Andere Rollen können nur in Kombination mit der Mitgliedsrolle übernommen werden. Das heißt nicht, daß sie voll in ihr aufgehen müßten, auch nicht, daß keine Widersprüche und Rollenkonflikte im System möglich wären“ (Luhmann 1995: 39).

Die Mitgliedsrolle bildet somit die grundsätzlichen Rollenerwartungen, denen es sich **erstens** als Person zu verpflichten gilt, um Mitglied zu werden, und die es **zweitens** dem organisationalen Anspruch nach als Mitglied zu erfüllen bzw. sich im Rahmen dessen erkennbar zu verhalten gilt, um als solches zu verbleiben. „Damit ist ein, für alle Mitglieder, einheitlicher Kreis von Rollenerwartungen umrissen“ (Luhmann 1995: 46), wenngleich die dazu zählenden Erwartungen zum Organisationszweck hervorgehoben werden können (vgl. Luhmann 1995: 36). Das mit dem Eintritt einhergehende Mitgliedschaftsbekenntnis führt eine fundamentale Veränderung mit sich (vgl. Luhmann 1995: 41). Es ermöglicht die Annahme einer „homogenisierten Mitgliedschaftsmotivation“ (Luhmann 1995: 42). Es bildet die Grundlage für standardisierte Vorannahmen. Denn durch die Aufnahme, vice versa den Beitritt, erfolgt die Ablöse der individuellen Motive des Eintritts durch das allgemeingültige Mitgliedschaftsbekenntnis (vgl. Luhmann 1995: 41 f.). Es zeigt sich, dass die Mitgliedsrolle eine Trennung der Rollenbereiche, zwischen den Bereichen Persönliches und Berufliches, schafft (vgl. Luhmann 1995: 42).

Mit der Mitgliedschaft erschließen sich dann auch die (grundlegendsten) Mitgliedsrechte und Mitgliedspflichten. Erst mit dieser Zugehörigkeit eröffnet sich die Möglichkeit zum Erhalt weiterer Rollen, formaler wie informaler. (vgl. Luhmann 1995: 46). Mit dem Erhalt weiterer Rollen gehen wiederum weitere Mitgliedsrechte und Mitgliedspflichten einher. Die bereits erwähnte Unterteilung hinsichtlich persönlicher und beruflicher Handlungsfelder einer Person zeigt sich in der Unterscheidung in formale und informale Rolle nochmals deutlicher. Während die formale Rolle bereits in der Mitgliedsrolle vorgesehen ist und bestimmend für den Verbleib und spezifischen Einsatz der Person im System ist, sind dies informale oder externe Rollen des

Mitglieds, trotz ihrer häufig wichtigen Funktionen, nicht (vgl. Luhmann 1995: 48, 64 f.).<sup>5</sup> Darüber hinaus bleibt diese Rollentrennung erhalten, solange keine sachliche Begründung für die Rollenverknüpfung vorliegt (vgl. Luhmann 1995: 65 f.).

### **2.13.2 Coaching adressiert die Berufsrolle**

Coaching in Organisationen richtet sich daher an die spezifische Berufsrolle von Personen (vgl. Kühl 2008a: 121; Kühl 2007: 43; Giacovelli/Goldkamp 2009: 226; Greif 2005: 13; Schmid 2005: 202; Schreyögg 2011a: 30); um bei Luhmann zu bleiben, an deren formale Rolle (vgl. Luhmann 1995: 48 und 64 f.). Dementsprechend adressiert die Leistung in Organisationen nicht die ganze Person (vgl. Kühl 2008a: 121; Kühl 2007: 43; Looss/Rauen 2005: 160; Schmid 2005: 202). Genauer gesagt stehen informale und externe Rollen nicht im Interessensfokus. Durch die Fokussierung auf die Rolle erfolgt eine geringere personenbezogene Tiefe des Coachings (vgl. Bachmann 2015: 93). Im Fokus der Intervention durch Coaching stehen die zentralen Aspekte der Berufsrolle des Gesprächspartners (vgl. Kühl 2008a: 121; Looss/Rauen 2005: 160). Rolle soll nach Giacovelli und Goldkamp verstanden werden als:

„ein Erwartungsbündel [...], das vom Umfang her von einer Person erfüllt werden kann, aber nicht auf eine konkrete Person zugeschnitten ist. Der Begriff der Person steht dagegen für Erwartungen, die einem ganz konkreten Menschen zugerechnet werden können“ (Giacovelli/Goldkamp 2009: 226).

Sich auf die Unterscheidung zwischen Person und Rolle stützend, weist Taffertshofer darauf hin, dass nicht die Person als Ganzes in der Organisation tätig bzw. Bestandteil der Organisation ist, sondern dass Personen nur eine Rolle übernehmen und ausfüllen. Daraus resultierend ist Personal in Organisationen tätig. Schließlich wird die Person durch die Erfüllung ihrer Rolle zum Rollenträger bzw. Personal. (vgl. Taffertshofer 2007: 15) Hierbei lässt sich unter Personal verstehen:

---

<sup>5</sup> Zech formuliert die an den Mitarbeiter herangetragene Erwartungshaltung folgendermaßen: „Qua Entscheidung, die im Wirtschaftssystem die Form eines Arbeitsvertrages hat, unterstellen sich Individuen der Logik und den Regeln einer Organisation. Dafür müssen sie von den meisten Seiten ihrer komplexen Persönlichkeit abstrahieren. Es ist nicht von Bedeutung, ob sie Vater oder Mutter, Kegelbruder oder Bettchwester, Fleischesser oder Vegetarier sind. Die Organisation hat nur an einem kleinen Ausschnitt ihres vielfältigen Menschseins Interesse, der sich aus der gesellschaftlichen Aufgabe und den Entscheidungsnotwendigkeiten der Organisation herleitet. Als Mitglied einer Organisation muss sich ein Individuum verpflichten, fremddefinierten Anforderungen zu entsprechen. Dabei geht es nicht um die Frage, ob man diese mit seinen persönlichen Motiven vereinbaren kann. Ist dies möglich, dann ist es vielleicht erfreulich und für die Beteiligten motivierend, aber notwendig für die Organisation ist es nicht. Kann und will man den geforderten Verhaltensweisen nicht folgen, dann muss man die Organisation verlassen“ (Zech 2013b: 24).

„Personal bezeichnet die Personenkonstruktion durch Organisation, die nach Maßgabe der Organisation darüber entscheidet, welche Personenmerkmale und -motive wahrgenommen werden und welche ignoriert werden. Das Personal der Organisation ist eine Eigenkonstruktion der Organisation und keine Kopie gesellschaftlich geprägter und verfügbar gehaltener Personen“ (Taffertshofer 2007: 15).

Der Interessenschwerpunkt auf die formale Rolle lässt die Person nicht verschwinden. Vielmehr gilt es, eine Rollentrennung zu wahren, um damit die Einflussnahme aufgrund anderer Rollen außen vor zu lassen. Dementsprechend ermöglicht eine solche Rollentrennung, bzw. die Konzentration auf die formale Rolle, unangebrachte Forderungen abzulehnen. (vgl. Luhmann 1995: 65) Ein Bankangestellter könnte beispielsweise in seiner formalen Rolle den Wunsch eines befreundeten Kunden nach einem (unangemessenen) Kredit ablehnen, selbst wenn dieser Kunde auf gemeinsame private Interessen oder eine persönliche Beziehung hinweist. Zwar erleichtert die „Institutionalisierung der Unpersönlichkeit als Einstellung und Verhaltensstil“ (Luhmann 1995: 65) eine solche Rollentrennung, doch bleibt die Person nach wie vor gegenwärtig. Dieses Dilemma gilt für das gesamte Spektrum der Mitgliedschaft und für alle Organisationsmitglieder:

„Jede Organisation besteht aus Handlungen. Kein Mensch kann aber handeln, ohne selbst dabei zu sein. Er bringt sich selbst, seine Persönlichkeit, mit an die Arbeitsstelle. Die Organisation fordert ihm jedoch nur spezifische Leistungen ab. Seine Gefühle und seine Selbstdarstellungsinteressen werden dabei kaum beansprucht. Sie lungern während der Arbeit funktionslos herum und stiften Schaden, wenn sie nicht unter Kontrolle gehalten werden.

Die Arbeit selbst ist rational organisiert. Aber ihre Konsequenz ist nicht die innere Konsequenz des persönlichen Lebens. Daher bleibt der Arbeitende mit dem, was er gerne möchte, oft ungehört; in dem, worin er sein Eigenstes darstellt, ungesehen“ (Luhmann/Kaube 2016: 43).

### **2.13.3 Themenfokus Beruf und Privates**

Die Schwierigkeit einer Trennung zwischen den Sphären des Beruflichen und des Privaten bzw. ihre Komplexität spiegelt sich auch in Bezug auf die Themen im Coaching wider. Denn wenngleich Coaching keine Therapie ist bzw. als solche fungieren soll, fällt es häufig schwer, eine klare thematische Abgrenzung zu bilden. Die Grenzen zwischen den Bereichen des Beruflichen und des Privaten und damit zum Therapeutischen können, wie Cavanagh und Grant feststellen, fließend sein:

„In reality the worlds of the private, the professional and the mundane are not so easily separated. They blur into each other, and as coaches we are often left wondering where

the professional ends and the personal begins – and when the personal begins to enter into the realm of the therapeutic” (Cavanagh/Grant 2004: 2).

Darüber hinaus weisen Cavanagh und Grant auf die erheblichen thematischen Überschneidungen zwischen dem Coaching in Organisationen und Coaching im privaten Sektor auf. Betrachtet man den Kontext des Coachings, zeigt sich, dass dieser einen starken thematischen Rahmen für das jeweilige Coaching bildet. Jedoch kommen im Coaching in Organisationen neben der Ausprägung auf berufliche Themen häufig auch private Themen auf. (vgl. Cavanagh/Grant 2004: 5) Für Rauen ist offensichtlich, dass durch Coachees eine absolute Trennung vom Privaten und Beruflichen nicht möglich ist. Eine solche Annahme hält er, da berufliche Probleme in das Privatleben hineinstrahlen, für illusionär. (vgl. Rauen 2003: 289) Lippmann sieht eine beidseitige Beeinflussung gegeben, bedingt durch die gegenseitige Verzahnung von beruflichen und privaten Themen (vgl. Lippmann 2013b: 28; Lippmann 2013c: 88). Organisationen sind an Funktionsträgern interessiert, die den organisationalen Erwartungen entsprechen, und dadurch nur an einem spezifischen Ausschnitt ihrer Person (vgl. Zech 2013b: 24; Buchinger/Klinkhammer 2007: 40). Dennoch treffen in der Ausführung der formalen Rolle Personen aufeinander. Das Maß an Persönlichkeit, welches sich dadurch in der täglichen Arbeit wiederfindet, sollte deswegen nicht unterschätzt werden. (vgl. Buchinger/Klinkhammer 2007: 40) Daher kann es zur Bearbeitung von organisationalen Fragestellungen „hilfreich sein, die Perspektiven [...] mit biographischen Exkursen auszuweiten“ (Schmidt-Lellek 2003: 233).

#### **2.13.4 Folgen und Chancen der Anwesenheit der ganzen Person**

Personalentwicklung adressiert nach Schmidt-Lellek Rollen und Funktionen, d. h. „Personen in ihren Arbeitsbezügen“ (Schmidt-Lellek 2003: 228) (vgl. Schmidt-Lellek 2003: 228). Jedoch macht Martens-Schmid für die Arbeit im Coaching deutlich, dass selbst bei der ausschließlichen Arbeit an berufsbezogenen Themen bzw. an der formalen Rolle der Coachee grundsätzlich als „Person“, also mit seiner persönlichen Identität samt seinen individuellen Merkmalen, gegenwärtig ist und dies von Coaches genutzt werden kann (vgl. Martens-Schmid 2007: 18 f.). Diese potenzielle Nutzbarmachung der „Person“ und persönlicher Charakteristika beschreibt Martens-Schmid wie folgt:

„Dennoch bleibt im nicht beleuchteten Hintergrund die Person als Ganze in der Unmittelbarkeit des Kontakts und mit ihrer Eigen-Art, die Begegnung im Coachingprozess zu gestalten, erfahrbar. Ein entsprechend sensibilisierter und qualifizierter Coach wird diese Dimension als latentes Wissen in sein Handeln einfließen lassen und zur Anregung von Veränderungsschritten nutzen.“

Die ‚ganze Person‘ kann also auf zweierlei Weise im Coachingprozess gegenwärtig sein: Zum einen, indem personenbezogene Themen bis hin zu Sinnfragen oder privaten Krisen zum expliziten Gegenstand von Coachingaufträgen werden können, zum anderen, indem persönliche Wahrnehmungs-, Erfahrungs- und Beziehungsmuster eine Hintergrundfolie oder einen je nach Auftrag mehr oder weniger thematisierten Bezugsrahmen in der Bearbeitung konkreter beruflicher Aufgabenstellungen bilden“ (Martens-Schmid 2007: 19).

Ferner erhöhen zusätzliche persönliche Themen des Coachees, wie zum Beispiel private Krisen, nicht nur die Komplexität des Coachings, sondern können auch zu Herausforderungen in dessen Gestaltung führen (vgl. Martens-Schmid 2007: 19). Martens-Schmid betont besonders, dass bei der Arbeit an der formalen Rolle die Anknüpfung an die „Person“ eine wertvolle Ressource für die Arbeit im Coaching und die Veränderung des Coachees darstellt (vgl. Martens-Schmid 2007: 18 ff.). Ob und in welcher Weise derlei „personale Bezüge“ (Martens-Schmid 2007: 20) im Coaching genutzt werden, liegt im Ermessen des Coaches.

## **2.14 Der Einsatz von Coaching in Organisationen**

Der Einsatz von Coaching in Organisationen findet nicht aus heiterem Himmel statt, noch unerwartet und grundlos. Dabei zeigt sich anhand von Veröffentlichungen zu Coaching, dass Coaching nahezu immer „sinnvoll“ oder immerhin einsetzbar erscheint. Beginnend mit dem Einstieg in die Organisation bis zum Ausscheiden eines Mitarbeiters – Coaching lässt sich im Grunde fortwährend, für fast jeden, auf horizontaler wie vertikaler Ebene und im Zuge zentraler HR-Prozesse und -Instrumente einsetzen (vgl. Stenzel 2010: 157 f.). Hätte gar das Coaching organisationsfremder Personen einen signifikanten Mehrwert für Organisationen, ist anzunehmen, dass auch hierfür Ressourcen bereitgestellt würden. Für die Buchung von Coaching muss aber ein für die Organisation relevanter Handlungsbedarf vorliegen (vgl. Taffertshofer 2007: 55). Um welche Themen es sich dabei handelt und wie der Einsatz von Coaching in Organisationen kategorisiert werden kann, wird im Folgenden ausgeführt.

Um das enorme Angebot der als Coaching beworbenen unterschiedlichen Arbeitsweisen und Aktivitäten zu differenzieren, können unterschiedliche Kriterien genutzt werden (z. B. Anlass, Tiefgang, Inhalt). Als praktisch nützliche Ordnungskriterien versteht Looss hingegen Differenzierungen, welche die Entscheidungsfindung hinsichtlich der Beraterwahl, der Dauer, des Ziels oder des Aufwands des Coachings erleichtern. Daher bietet sich die Unterscheidung von Coaching anhand von Szenarien als Darstellungsweise an, weil diese, entgegen einer logisch geschlossenen Systematik, dazu beiträgt, den möglichen Einsatz besser zu verstehen, und so

die Entscheidung vereinfacht. (vgl. Looss 2002: 110 ff.) Somit überrascht es nicht, dass sich in Ausarbeitungen zu Coaching häufig eine Unterteilung anhand von Szenarien zeigt. Dabei fällt auf, dass häufig, sowohl in wissenschaftlichen Ausarbeitungen als auch in der Ratgeberliteratur, eine Unterteilung von Coaching anhand von (gängigen) Anlässen genutzt wird, die überwiegend aus problematischen bzw. krisenhaften Situationen besteht. (vgl. Schreyögg 2013: 94; Schreyögg 2011a: 36; Taffertshofer 2009: 48; Galdynski 2009a: 12; Kühl 2008a: 37 f.; Looss 2006: 39–56, 136–143). Es zeigt sich, dass, was sich selbst nicht lösen lässt, entsprechend mit Coaching bearbeitet werden soll:

„Supervision und Coaching sind Krisensymptome in dem Sinne, dass sie dann zum Einsatz kommen, wenn Klienten oder Kundensysteme an die Grenzen ihres eigenen Handlungsrepertoires zur Bewältigung von Dysfunktionalitäten stoßen“ (Erlinghagen 2016: 2).

Entsprechend präsentiert sich Coaching als potenzielles Lösungsmittel. Es besteht jedoch ebenso Konsens darüber, dass nicht jedes Coaching ein Problem oder eine Krise zur Ursache haben muss (vgl. Backhausen/Thommen 2017: 115; Lippmann 2013a: 19; Rauen 2005b: 116). Ein Einsatz kann auch indiziert erfolgen und eine präventive Zielsetzung haben, sei es zur Pflege bzw. (weiteren) Verbesserung von unproblematischen Zuständen, zur individuellen Leistungsfähigkeit oder zur Psychohygiene (vgl. Lippmann 2013a: 19; Rauen 2005b: 116).

Jedoch rangiert Coaching als Entwicklungsmethode bzw. zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern nach Schreyögg lediglich an zweiter Stelle (vgl. Schreyögg 2013: 94). Dem entgegen zeigen Taffertshofer Forschungsergebnisse, dass für die Buchung von Coaching jedoch eines entscheidend ist: „Es muss erkennbar sein, dass ein organisational relevantes Problem vorliegt, dass [sic!] einem Mitglied zugerechnet werden kann“ (Taffertshofer 2007: 55).

Looss weist jedoch darauf hin, dass sich der Handlungsdruck und insbesondere der Reifegrad einer Organisation im Umgang von Coaching in der eigenen organisationalen Verwendungsweise von Coaching widerspiegelt (vgl. Looss 2002: 110).

Schließlich setzen Organisationen anfänglich Coaching problemzentriert ein. Erst mit der notwendigen organisationalen Reife wird Coaching auch darüber hinaus eingesetzt. Diese Reife erlangen Organisationen erst mit zunehmender Erfahrung im Umgang mit Coaching. Diese wird Stück für Stück, durch jeden krisenhaften Einsatz, erlangt. (vgl. Looss 2002: 110) Dadurch erleben Organisationen, dass mit Coaching „ein wirkungsvolles Instrument gestaltender Personalentwicklung zur Verfügung steht“ (Looss 2002: 110), so dass erst ab dieser Erkenntnis bzw. diesem Reifegrad Organisationen Coaching proaktiv einsetzen (vgl. Looss 2002: 110).

Daher ist es möglich, dass die Organisationen in der Untersuchung von Taffertshofer Coaching noch überwiegend problemzentriert bzw. krisenorientiert eingesetzt haben.

Ferner hat die dargestellte und häufig frequentierte Unterscheidung in Szenarien den Vorteil, eine häufig auftretende Problemlage widerspiegeln zu können, mag damit subjektiv nachvollziehbarer sein und dadurch für die Ratgeberliteratur von größerer Relevanz sein, jedoch schränkt sie den Blickwinkel auf Coaching ein. Sie lässt außer Acht, dass Coaching auch darüber hinaus eingesetzt wird. Dementsprechend ist eine systematische Betrachtung des Coachings in dessen gesamter Verwendungsweise für die Ausarbeitung maßgeblich.

Möchte man der Fülle an Gründen nun systematisch begegnen und den gesamten Einsatz von Coaching darstellen, zeigt sich schnell, dass es sich in drei Ausrichtungen kategorisieren lässt: Defizitansatz, Präventivansatz und Potenzialansatz. Nur theoretisch lassen sich die Abgrenzungen trennscharf ziehen, während diese in der Praxis fließend sind. Backhausen und Thommen definieren die Kategorien wie folgt:

*„Defizitansatz:* Mithilfe des Coachings soll eine bestimmte aktuelle Problemsituation behoben werden. Die Probleme können vielfältiger Natur sein [...]. Durch Unterstützung mit Coaching sollen die gesetzten Leistungsstandards erreicht werden können.

*Präventivansatz:* Mit diesem Ansatz sollen bestimmte, als störend empfundene Verhaltensweisen oder Situationen in Zukunft verhindert werden.

*Potenzialansatz:* In diesem Fall geht es nicht nur um die effektive Nutzung vorhandener, aber noch nicht ausgeschöpfter Potenziale, sondern oft sogar erst um deren Entdeckung. Es sollen neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt werden, solche Potenziale zu erschließen“ (Backhausen/Thommen 2017: 161, Hervorh. im Original).

Ungeachtet der Kategorisierung und der Anliegen soll eine Veränderung an der Person erbracht werden, so dass diese zukünftig eine Leistungsverbesserung zeigt. Die aufgezeigte Verwendungsweise untermauert Fritze und Loebberts Aussage, dass sich Coaching „als Beratungsformat für persönliche und organisationale Leistungsverbesserung im beruflichen Bereich etabliert hat“ (Fritze/Loebbert 2011: 14).

## **2.15 Die Funktionsbestimmung von Coaching in Organisationen**

Während im vorherigen Kapitel die Darstellung des Einsatzes von Coaching in Organisationen erfolgte, soll nun diese Verwendungsweise erläutert werden. Dementsprechend wird in diesem Kapitel die Fragestellung beantwortet, welche Funktionen mit der Nutzung von Coaching in

Organisationen erfüllt werden sollen. Von besonderer Relevanz sind hierbei Taffertshofers und Kühls Arbeiten zu den Funktionen von Coaching in Organisationen. Die Autoren konnten darlegen, dass Coaching neben formalen Funktionen auch informale und latente Funktionen in Organisationen erfüllt und dementsprechend nicht nur rein offizielle Gründe<sup>6</sup> zum Einsatz von Coaching führen. Besonders Taffertshofer widmete sich der Frage, welche Funktionen der Einsatz von Coaching in Organisationen erfüllen kann.

Als Grundlage zu diesen Ausführungen dient Mertons Begriffspaar der manifesten und latenten Funktionen. Mertons Ausführungen sind relevant, da die Konkretisierung der Begrifflichkeiten der manifesten und latenten Funktionen vor allem auf ihn zurückzuführen ist und mit der Erläuterung von „Latenz“ eine Basis für die weiteren Ausführungen geleistet wird. Im Anschluss werden die Funktionen von Coaching in Organisationen beschrieben.

### **2.15.1 Manifeste und latente Funktionen nach Merton**

Merton prägte die Begriffe der manifesten und latenten Funktionen, wenngleich schon zahlreiche Autoren vor ihm ähnliche Unterscheidungen nutzten (vgl. Merton 1995: 59 ff.). Jedoch war es Merton, der besonders zu einer Schärfung dieses Werkzeugpaares beitrug. Merton unterteilt hierbei in manifeste Funktionen, deren Folgen intendiert und daher bewusst sind, und latenten Funktionen, deren Folgen weder bewusst noch offensichtlich und dementsprechend nicht intendiert sind. Jedoch können Letztere ebenso einen Nutzen liefern. Manifeste Funktionen stellen damit die intentionalen und beabsichtigten Funktionen einer Handlung dar. Es sind die expliziten und offenbaren Zwecke bzw. bezweckten Funktionen der Tat. Latente Funktionen gehen darüber hinaus. Dies sind jene Funktionen, die nicht zugänglich sind, insofern, als diese nicht beabsichtigt werden, sondern vielmehr untergründig bzw. latent sind. Die erfüllte Funktion kann dabei völlig konträr zum formalen Ziel stehen. (vgl. Merton 1995: 61 ff.)

Mertons Unterscheidung kann nicht nur bei der Analyse von Handlungen und Überzeugungen eingesetzt werden, sondern vielmehr steht sie als Werkzeug universell zur Verfügung (vgl. Merton 1995: 66). Zur Analyse kann hier der Kauf von Konsumgütern als Beispiel aufgezeigt werden: Augenscheinlich ist die manifeste Funktion eine konkrete Nutzen- bzw. Bedürfnisbefriedigung, während die latente Funktion auch der Zugewinn an Prestige und Status sein kann (vgl. Merton 1995: 66 f.). In zweifacher Weise verdeutlicht Merton, dass es sich bei latenten Funktionen nicht um eine zweitrangige Kategorisierung handelt: Zum einen verwendet Merton

---

<sup>6</sup> Hierunter sind die formalen Gründe einer Beauftragung gemeint, welche durch Organisationen üblicherweise offen kommuniziert werden. Sie sind Bestandteil der offenen, häufig auch frei zugänglichen, Kommunikation.

die Begrifflichkeiten latente Funktionen und Neben- oder Unterfunktionen synonym (vgl. Merton 1995: 63). Zum anderen wird am genannten Beispiel des Kaufs von Konsumgütern deutlich, dass erst mit der Untersuchung der latenten Funktionen die Betrachtung des gesamten Spektrums der sozial signifikanten Funktionen ermöglicht wird (vgl. Merton 1995: 66):

„Gerade die latenten Funktionen einer Praxis oder eines Glaubens sind im allgemeinen Bewußtsein *nicht* präsent, handelt es sich doch um unbeabsichtigte und im allgemeinen unerkannte soziale und psychologische Folgen. Folglich stellen Forschungsergebnisse zu den latenten Funktionen einen größeren Erkenntniszuwachs dar als Forschungsergebnisse zu den manifesten Funktionen. [...]

Das scheinbare Paradox liegt darin, daß eine vertraut-populäre, vorgefaßte Meinung, die eine standardisierte Praxis oder Überzeugung *nur* im Sinne ihrer manifesten Funktionen betrachtet, durch den Hinweis auf einige ihrer latenten Unter- oder Nebenfunktionen deutlich verändert wird“ (Merton 1995: 65 f.).

In der nachfolgenden Funktionsbeschreibung von Coaching wird, aufbauend auf Merton, neben informalen Funktionen, ebenfalls in manifeste und latente Funktionen unterschieden. Darüber hinaus wird in der Tradition Luhmanns die latente Funktion von Coaching einer weiteren Differenzierung unterzogen und letztlich anhand des Aspektes der Kommunikationslatenz dargelegt.

### **2.15.2 Coaching-Funktionen**

Es zeigt sich, dass der Einsatzbereich von Coaching in Organisationen über die offizielle Darstellung hinausgeht. Es existieren neben den offiziellen, offen kommunizierten, sogenannten formalen Funktionen ebenso informale und latente Funktionen in der Verwendung von Coaching (vgl. Kühl 2007: 52; Taffertshofer o. J.: 3; von Ameln et al. 2009b: 139–198; von Ameln et al. 2009a). Die Erweiterung der Begrifflichkeiten um informale Funktionen und die Funktionen als solche werden im Folgenden gesondert erläutert.

Im Folgenden wird ebenso dargestellt, dass beim Einsatz von Coaching taktische und instrumentelle Überlegungen, was durch den jeweiligen Einsatz bewirkt werden kann, einen entscheidenden Faktor einnehmen (vgl. Taffertshofer o.J.: 2, 9 f.). Üblicherweise nicht thematisiert werden jedoch insbesondere die latenten Funktionen von Coaching in Organisationen (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136; Taffertshofer o. J.: 2). Hervorgehoben werden kann hierzu, dass die latenten Funktionen, ungeachtet der gängigen Coaching-Ideologien<sup>7</sup> und der informal

---

<sup>7</sup> Taffertshofer bezieht sich auf Luhmann und versteht unter Ideologie „eher eine Ethik, deren Funktion darin besteht, möglichst viele verschiedene, ggf. auch widersprüchliche Handlungen unter einer Werteorientierung zu legitimieren“ (Luhmann, 2005, zitiert nach Taffertshofer o. J.: 2).

diskutierten Funktionen, Verwendung finden (vgl. Taffertshofer o. J.: 2). Anders als vielleicht vermutet, wirken diese dabei keineswegs dysfunktional. Wie schon Merton aufzeigt, erfüllen auch in diesem Zusammenhang die latenten Funktionen ganz andere, in einem größeren Zusammenhang stehende, Zwecke.

Coaching in Organisationen übernimmt formale, informale und latente Funktionen.

### ***2.15.2.1 Formale Funktionen von Coaching***

Bei den formalen Funktionen von Coaching handelt es sich um die offiziell kommunizierbaren Funktionen, intendierten Wirkungen, Erwartungen und Ziele (vgl. Taffertshofer o. J.: 3). Vereinfacht ausgedrückt, ist die offensichtliche, manifeste Funktion des Coachings die Funktion der Personalentwicklung (vgl. Kühl 2007: 52). Die Funktion findet sich in Organisationen und auch in der Ratgeberliteratur wieder. Bei der grundsätzlichen Entscheidung zur Einführung von Coaching in einer Organisation, nimmt die Funktion eine hohe Relevanz ein. Bedeutend ist weiter, dass sich Erwartungen bezüglich Coachings in der offiziellen Kommunikation einer Organisation zeigen. Die Erwartungen finden sich in den schriftlichen Dokumenten einer Organisation, wie zum Beispiel in Bildungsbroschüren und Coachingverträgen, wieder. Dieser Aspekt hat insofern besondere Relevanz, als diese Erwartungen jederzeit legitim vertreten werden können. (vgl. Taffertshofer o. J.: 3) Zu den formalen Funktionen des Coachings lassen sich ebenfalls die offiziellen, formalen organisationalen Zwecke, Ziele und Probleme zählen, angesichts derer Organisationen vordergründig Coachings beauftragen (vgl. Taffertshofer o. J.: 2). Entsprechende Erfolgsversprechen sind: „Wirkungen an Kostenersparnis, Konfliktbewältigung, Motivation, Verhaltensänderung“ (Taffertshofer o. J.: 2). Letztlich nimmt die formale Funktion von Coaching (in Organisationen) auf der „offiziellen, formalen Diskussionsebene“ (Taffertshofer o. J.: 4) Platz.

### ***2.15.2.2 Informale Funktionen von Coaching***

Da sich Organisationen durch eine „offizielle formale Ebene möglicher Kommunikation“ (Taffertshofer o. J.: 10) auszeichnen bzw. eine offiziell-formale Diskussionsebene gestalten, ergibt sich gleichermaßen eine informale Diskussionsebene. Auf dieser werden „offizielle Entscheidungen einer zweiten, taktisch-instrumentellen Bewertung unterzogen“ (Taffertshofer o. J.: 10). Hinsichtlich einer taktisch-instrumentellen Coaching-Verwendung kann zum Beispiel in Betracht gezogen werden, dass sich altgediente Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Coaching bereitwilliger zeigen (vgl. Taffertshofer o. J.: 4). Ebenso kann Coaching

gleichermaßen, auf offiziell-formaler wie auf informaler Ebene, als Karrierechance wahrgenommen und diskutiert werden (vgl. Taffertshofer o. J.: 4):

„Offiziell wird die Karrierewirkung aus gesteigerter Leistungsfähigkeit und Reflexionsvermögen, dem Erwerb von Soft-Skills usw. begründet. Informal kann Coaching aber relativ unabhängig von den Erwartungen an offiziellem Lernfortschritt und Verhaltensänderung als Karriere-Signal eingesetzt werden“ (Taffertshofer o. J.: 4).

Grundsätzlich erlaubt Coaching einen taktischen Einsatz. Beispielsweise durch Vorgesetzte, „positiv“ wie „negativ“, als Belohnung, „wohlwollende Gefälligkeit wie Auszeichnung“ (Taffertshofer o. J.: 4), oder auch als Strafmaßnahme und „Erziehungsmaßnahme“ (Taffertshofer o. J.: 5). (vgl. Taffertshofer o. J.: 4 f.; von Ameln et al. 2009a: 236; von Ameln et al. 2009b). Derlei „vergiftete Aufträge“ (Taffertshofer o. J.: 4) bleiben meist unentdeckt, da sie nicht offiziell werden und dadurch unterhalb der Offizialisierungsschwelle verbleiben. Dies wird gewährleistet, da diese Coachings offiziell basierend auf einem „formal legitimen Entwicklungsbedarf“ (Taffertshofer o. J.) entschieden werden. Taffertshofers Forschungsergebnisse offenbaren, dass Instrumentalisierungsversuche von Coaching durch Personalabteilungen nicht per se abgelehnt, sondern auch in diesem Zusammenhang hinsichtlich taktischer Möglichkeiten analysiert und auf Basis dieser entschieden werden. Dabei ist es nicht unüblich, den Coach über die Instrumentalisierung zu informieren, ihn im Sinne der Zielsetzung zu instruieren und ihn sozusagen „ins Boot zu holen“. (vgl. Taffertshofer o. J.: 4) Wie ein Vorgesetzter, ein Personalentwickler und ein Coach ein solches Coaching als Erziehungsmaßnahme nutzen, wird im Folgenden geschildert (Taffertshofer o. J.):

„Zugrunde lag ein schon länger schwelender Konflikt zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter. Weil aber der Vorgesetzte nach einigen Monaten ohnehin versetzt werden sollte, entschied sich der Personalentwickler, in den Vorschlag einzuwilligen. Dem Mitarbeiter konnte das Coaching schmackhaft gemacht werden, weil er so Engagement und Entwicklungsbereitschaft gegenüber dem aktuellen sowie gegenüber dem neuen Vorgesetzten signalisieren könne. Auch dem Coach wurde letztlich die Situation mit Instrumentalisierung und Gegeninstrumentalisierung erläutert, worauf auch dieser einwilligte. Die offizielle Beschreibung in den Akten, der Coachee solle ‚die Differenz zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung reflektieren‘, gibt keinen Hinweis auf den tatsächlichen Sinn der Maßnahme. Der Konflikt konnte so entschärft werden, ohne dass irgendeiner der Beteiligten an die offiziell-formale Beschreibung glaubte“ (Taffertshofer o. J.: 5).

Das Fallbeispiel zeigt besonders anschaulich, dass die in der Ratgeberliteratur implizit wie explizit benannten basalen Voraussetzungen eines erfolgreichen Coachings, wie zum Beispiel gegenseitige Offenheit, Ehrlichkeit und ein vertrauensvolles Miteinander, vielmehr vermutlich

wünschenswerte Rahmenbedingungen als beachtete Handlungsprämissen darstellen. Dagegen ist die Durchführung, wie auch inhaltliche Ausprägung, eines Coachings (vgl. Kap. 2.8) maßgeblich durch den Coach und dessen Arbeitsweise bestimmt. Auf die mögliche Einflussnahme des Coaches auf die Coaching-Interaktion und mögliche Folgen wird gesondert in Kapitel Coaching als Subjektivierungstechnik der Gegenwart (vgl. Kap. 3.4) eingegangen.

### **2.15.2.3 Latente Funktionen von Coaching**

Die dritte und abschließende Funktion des Coachings im organisationalen Kontext wird als latente Funktion bezeichnet und stützt sich auf die Ausarbeitungen Luhmanns. Luhmann unterteilt grundsätzlich „zwischen psychisch leistbarem Bewußtsein und Kommunikation“ (Luhmann 1987: 457) und damit zwischen „Bewußtseinslatenz“ (Luhmann 1987: 458) und „Kommunikationslatenz“ (Luhmann 1987: 458). Luhmann versteht dabei Kommunikationslatenz als ein Fehlen „bestimmter Themen zur Ermöglichung und Steuerung von Kommunikation“ (Luhmann 1987: 458). Für beide Latenzbereiche unterscheidet er drei Formen der Latenz:

- „(1) **rein faktische Latenz** im Sinne von Unkenntnis oder Nichtberücksichtigung bei der Themenwahl des Kommunikationsprozesses; ferner
- (2) **faktische Latenz**, die auf der Unmöglichkeit des Wissens bzw. Kommunizierens beruht [...];
- (3) die **strukturfunktionale Latenz**, nämlich Latenz mit der Funktion des Struktur-schutzes“ (Luhmann 1987: 458 f., Hervorh. R. K.).

Sofern die dritte Form der Latenz nicht durch die faktische Unmöglichkeit begründet ist, liegt hier nach Luhmann die besondere Brisanz der Situation vor (vgl. Luhmann 1987: 459). Luhmann macht deutlich, dass der Kommunikationslatenz zum Trotz weiterhin über das Thema gesprochen werden könnte, jedoch mit erheblichen Nachteilen:

„Wenn Strukturen Latenzschutz benötigen, heißt dies dann nicht, daß Bewußtheit bzw. Kommunikation unmöglich wäre; sondern es heißt nur, daß Bewußtheit bzw. Kommunikation Strukturen zerstören bzw. erhebliche Umstrukturierungen auslösen würde, und daß diese Aussicht Latenz erhält, also Bewußtheit bzw. Kommunikation blockiert“ (Luhmann 1987: 459).

Bezugnehmend auf Luhmanns Kategorisierung, wird für den Beratungskontext in zwei Formen der Latenzen unterschieden; in faktische Latenz und strukturfunktionale Latenz. Bezogen wird sich damit nur auf die organisationale Kommunikation. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136; Kühl 2009) Daher werden latente Funktionen von Beratung als Funktionen definiert, welche nicht zur Sprache kommen (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136). Luhmann entsprechend kann dies in

zwei Aspekten auftreten. In dieser Arbeit wird sich für die zweite Form dieser Formen interessiert und entsprechend im Folgenden fokussiert:

„(a) weil diese Funktionen weder von Beratern noch von Kunden ‚erkannt‘ werden (und nur aus der Perspektive eines außenstehenden Beobachters sichtbar sind),  
(b) weil sie bewusst aus der Kommunikation ausgeschlossen werden, um erwartete Nachteile im Hinblick auf den Verlauf oder das Ergebnis der Beratung zu vermeiden“ (von Ameln et al. 2009b: 136).

Diese zweite Form der Kommunikationslatenz, eines bewussten Ausschlusses aus der Kommunikation, kann nach Kühl auch als „Tabu“ (Kühl 2009: 130) bezeichnet werden (vgl. Kühl 2009: 130). Dabei handelt es sich genau genommen um eine versteckte Zielsetzung. Infolgedessen hat sich für ein solches Vorgehen die Bezeichnung „hidden agenda“ etabliert. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136; Kühl 2009: 130) Die Bezeichnung verdeutlicht, „dass maßgebliche Gründe für das Engagement von Beratern zwar von allen Beteiligten beobachtet werden, jedoch nicht angesprochen werden können“ (Kühl 2009: 130). Anders als bei der informalen Funktion des Coachings, den taktisch informalen Überlegungen, werden die Hintergedanken nicht offengelegt und es wird sich darüber nicht ausgetauscht. Nach Möglichkeit bleiben diese „verborgen“. Eine Kommunikation ist nicht beabsichtigt, so dass eine Offenlegung dieser Zielsetzungen stark erschwert ist und nicht immer gelingt. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136) Schließlich ist das Wesensmerkmal von hidden agendas, dass Kunden darüber **gerade nicht** kommunizieren (können oder wollen). Konsens über die relevanten hidden agendas eines Beratungsprozesses mögen daher die Akteure untereinander innerhalb eines Systems bilden, es ist jedoch unwahrscheinlich, dass dies auch zwischen den Akteuren verschiedener Systeme passiert (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136).

Vermutlich überrascht es auch nicht, dass derlei versteckte Aufträge keine Seltenheit, sondern vielmehr die Regel darstellen. Es herrscht Einigkeit darüber, dass Beratungs-, Organisationsentwicklungs- und Coachingaufträge gleichermaßen mit einer Vielzahl latenter Funktionen und hidden agendas gespickt sind. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 137; Bachmann 2015: 98). „[Dabei laden] hidden agendas [...] Beratungsprozesse mit Widersprüchlichkeiten, Kommunikationshemmnissen, Konfliktpotenzial und Fallstricken auf“ (von Ameln et al. 2009b: 137). Folglich finden sich zahlreiche Beispiele und Auflistungen über versteckte Zielsetzungen (vgl. Lesch 2011: 142, 144; Schmid/Hipp 2003: 257; Oellerich 2016: 54; Lippmann 2013b: 22; Flamme 2002: 213; Fischer-Epe 2010: 17; Bachmann 2015: 92; von Ameln et al. 2009b: 139–198). Für eine exemplarische Darstellung der Vielzahl latenter Zielsetzungen und ihrer zugrundeliegenden Motivationen wird die Auflistung der Autoren von Ameln, Kramer und Stark angeführt:

- „Beratung als soziale Anpassungsleistung
- Beratung als Aufbau organisationaler Fassaden
- Beratung als Risikoentlastung und Beruhigungsmittel
- Beratung als Kaffeeklatsch
- Beratung als Spielball in mikropolitischen Spielen
- Beratung als Erziehungs- und Kontrollinstrument
- Beratung als Problemverschiebung
- Beratung als Management- und Führungsersatz
- Beratung als Konfliktabsorptionsstrategie
- Beratung als symbolischer Akt
- Beratung als Instrument zur Erzeugung von Beratungsbedarf“ (von Ameln et al. 2009b: 139-198).

Die Autoren von Ameln, Kramer und Stark heben auch hervor, dass für Beratungssituationen eine zweifelsfreie Abgrenzung in latente Funktionen und hidden agendas kaum möglich ist. Beide Bereiche können nur theoretisch präzise voneinander abgegrenzt werden. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 137) Im Folgenden wird deswegen eine synonyme Verwendungsweise der Begriffe „latente Funktionen“ und „hidden agendas“ genutzt.

#### ***2.15.2.4 Personalisierung – Eine zentrale Funktion von Coaching***

Bei der Vielzahl an möglichen latenten Funktionen, welche Coaching bzw. Beratung erfüllt, wird die Personalisierung von Konflikten bei von Ameln, Kramer und Stark zu der Kategorie der Konfliktabsorptionsstrategien von Konflikten gezählt und als wesentliche und erstrangige Funktion betrachtet (vgl. von Ameln et al. 2009b: 182 ff.; Kühl 2008a: 173; Kühl 2005: 29; Taffertshofer 2007: 162; Iding 2001: 7; ergänzend auch Schützeichel 2010: 130). „Coaching ist gewissermaßen das Instrument zur Personalisierung von Problemen par excellence“ (von Ameln et al. 2009a: 236). Dementsprechend häufig finden sich von dieser Funktion geprägte Coachingaufträge (vgl. von Ameln et al. 2009a: 236; zu diesen und weiteren negativen Einflussfaktoren Oellerich 2016: 53). Die Begründung liegt in dem Strukturschutz, den Organisationen durch den Einsatz von Coaching erlangen (vgl. Kühl 2008a: 170 f.). Die Problematiken der Organisation werden neu etikettiert und zu persönlichen Problemen von Organisationsmitgliedern deklariert (vgl. Looss 2006: 150). „Schließlich lassen sich [mit diesem Vorgehen] Konflikte auf Organisationsebene bequem entsorgen, indem sie auf einzelne Personen verschoben werden“ (von Ameln et al. 2009b: 183). Formale Entscheidungen zu Konflikt- und Problemfällen sollen damit auch nach Möglichkeit verhindert werden (Taffertshofer 2007: 162). Mit einer solchen Zurechnung auf die Person wird die eigentliche Problematik kaschiert; eine institutionelle Verarbeitung findet nicht statt. Die organisationale Selbstreflexion wird blockiert, die Organisation wird davon und „vor der Zumutung, sich verändern zu müssen“ (von Ameln 2010:

197) entlastet und erfährt den genannten Strukturschutz (vgl. Kühl 2008a: 170 f.). Die Organisation wird so in ihrer bestehenden Wirklichkeitskonstruktion bestärkt (vgl. von Ameln 2010: 197). Folglich überrascht die Feststellung Buchingers und Klinkhammers nicht, dass „die Tendenz [vorherrscht], die Ursache für auftretende Probleme und Konflikte in den meisten Arbeitsfeldern recht einseitig den Personen zuzuschreiben“ (Buchinger/Klinkhammer 2007: 40). Dabei geht Taffertshofer davon aus, dass die Personalisierung von Konflikten keinen willkürlichen Akt darstellt, sondern hierbei jene problematischen Konflikte personalisiert werden, die von Nachteil für die Organisation sind:

„Man muss nun annehmen, dass die Organisation ihre eigenen sachlichen Konflikte, die sie nicht lösen kann oder will, als persönliche Konflikte deklariert, wenn sie auffällig werden. Anschließend kann man diese Konflikte auf persönliche Ebene externalisieren. Dort führen sie zu teilweise erheblichen Belastungen des Personals. Erst nachdem es zu einer derartigen Problemverschiebung gekommen ist, kann die Organisation scheinbar humanistisch handeln und sich um Konflikte ihrer Mitglieder sorgen“ (Taffertshofer 2007: 73).

Ferner konkretisiert Taffertshofer, dass de facto persönliche Konflikte erst dann organisationsrelevant werden, sobald sie von Nachteil für die Organisation werden und damit zum „Konflikt der Organisation selbst“ (Taffertshofer 2007: 72). (vgl. Taffertshofer 2007: 72 f.) Die Personalisierung von Konflikten ist für Organisationen ein einfacher und schneller Weg, mit organisationsrelevanten Konflikten umzugehen. „Immer dann, wenn organisationale Konflikte evident werden, können sie auf persönliche Konflikte externalisiert werden“ (Taffertshofer 2007: 74). Letztlich trägt Coaching als Intervention in vielerlei Hinsicht zur Problemverschiebung bei – sei es auf zeitlicher, sachlicher oder sozialer Ebene. Ebenso haben Organisationen Verständnis, dass umfassende (verordnete) Persönlichkeitsveränderungen lange andauern können bzw., so die bei von Ameln, Kramer und Stark immer wieder vorhandene Hoffnung, niemals abgeschlossen sein dürften. (vgl. von Ameln et al. 2009a: 236) Mit der geschickten Verwendung von Coaching ist es somit grundsätzlich möglich, Konflikte konstant in der Latenz zu halten und diese so unangetastet zu lassen (vgl. von Ameln et al. 2009a: 237). Ermöglicht wird dies durch die Kombination aus zum einen der Personalisierung und der dadurch gezielten Verantwortlichmachung einer Person und zum anderen der damit bedingten Entlastung der Organisation (vgl. Kühl 2008a: 170). Folglich sieht Kühl den vorwiegenden Wirkungsbereich des Coachings

„in der latenten Funktion der Personalisierung von Effekten, die durch die organisatorische Struktur bedingt wurden. Das Leiden an Problemen mit Klienten kann in spezialisierten (Zeit-)Räumen bearbeitet, die Unsicherheiten anlässlich eines neuen Jobs jenseits der Organisation aufgefangen, Konflikte über die Personalisierung von der

Organisation isoliert und Entlassene so ausgekühlt werden, dass die Organisation sich nicht weiter mit ihnen auseinandersetzen muss“ (Kühl 2008a: 173).

Dabei findet die bedeutende Entscheidung zum jeweiligen (Problem-)Fall bereits vor Beginn des Coachings, mit der Zusage zur Teilnahme am Coaching, statt. Denn mit einer Zusage zum Coaching bekennen sich die Coaching-Klienten dazu, die organisationalen (Rollen-)Probleme als eigene persönliche Probleme anzunehmen. (vgl. Taffertshofer 2007: 162) Die dadurch in Kraft tretende personelle Zuordnung geht mit dem Deal zwischen der Organisation und dem Mitarbeiter einher: „Wenn du versprichst, unsere Probleme als die Deinen zu betrachten, helfen wir Dir gerne in der Bearbeitung!“ (Taffertshofer 2007: 162) Dementsprechend ist die personelle Zuordnung bereits mit dem Arrangement wirksam, unabhängig von der späteren Entwicklung im Coaching u. o. darüber hinaus (Taffertshofer 2007: 162).

Angesichts dieser kritischen Darstellung betont Kühl, dass die Vorstellung einer permanent lernenden, ständig reflektierenden und sich in fortwährenden Zirkeln selbstoptimierenden Organisation angesichts bisheriger Forschungserkenntnisse mehr Illusion als Realität ist (vgl. Kühl 2008a: 170). Vielmehr kann davon ausgegangen werden, dass Organisationen derlei „Lern-, Selbstreflexions- und Optimierungsprozesse“ (Kühl 2008a: 170) zwangsläufig aufgrund von Komplexitätsgründen unterbrechen müssen. Dementsprechend ist darin der Mehrwert der Personalisierung für Organisationen zu sehen. (vgl. Kühl 2008a: 170) Nicht zuletzt ermöglichen Personalisierungen die Bearbeitung aus strukturellen Vorgaben resultierender Probleme (vgl. Kühl 2008a: 171). Auf der Arbeitnehmerseite hingegen bieten personalisierte Konflikte Arbeitnehmern die „Chance“, sich entsprechend der „ausweglosen Situation“ als Problemlöser und Führungspersönlichkeiten in schwieriger Stunde zu beweisen und sich dank dessen als „Helden“ zu inszenieren (vgl. Taffertshofer 2007: 78).

## **2.16 Coaching im organisationalen Setting: Besonderheiten, Herausforderungen und die Reaktion auf das Professionsdilemma**

Im folgenden Kapitel soll vordergründig dargelegt werden, was die Besonderheiten am Coaching im organisationalen Setting sind, und im Zuge dessen, weshalb sich Coaching in Organisationen signifikant zu Coaching außerhalb des organisationalen Settings unterscheidet. Anhand dieser Aspekte wird dann zu den zentralen Forschungsschwerpunkten dieser Arbeit übergeleitet. Hierzu wird betrachtet, mit welcher Vorgehensweise Organisationen auf die Qualitätsproblematik im Coaching, das vermeintliche Professionsdilemma, reagiert haben und was dies für die Zusammenarbeit zwischen Organisationen, deren Coachees und Coaches bedeutet.

Damit wird die Basis geschaffen, um die Folgen der Auswahl von Coaches durch Organisationen, die Zusammenarbeit der Coaches mit den Organisationen wie auch die eigenständige Arbeit von Coaches betrachten zu können.

### **2.16.1 Der Einsatz und die Folgen von Coaching-Pools**

Die vornehmlich geringe Strukturierung des Coaching-Marktes, kaum Qualitätskontrollen der Coachinganbieter, Probleme in der Qualitätsbemessung der Anbieter, Unklarheit darüber, was der jeweilige Coach schlussendlich wirklich verkauft, und eine fehlende einheitliche Standardisierung der führenden Coaching-Verbände führten dazu, dass die Buchung von Coaching bzw. die Vermittlung von Coaches durch Personalabteilungen (oder auch Personalentwicklung genannt) kanalisiert wie kontrolliert wird. Personalentwickler agieren gewissermaßen als Makler und entscheiden über die Auswahl der Coaches.<sup>8</sup> (vgl. Kühl 2008a: 129; Kühl 2008b: 270; Quendt/Oellerich 2016: 60; Hausinger/Volk 2013: 5; Looss/Rauen 2005: 166, 180 f.; Binder 2011: 44; von Barton 2011: 45; zu dem Aspekt der Personalentwickler als Makler, nicht zuletzt auch Looss 2002: 127)

Für die Buchung eines Coachings ist im Regelfall eine fachliche Entscheidung durch die Personalabteilung notwendig. Jedoch können Vorgesetzte auf Basis ihrer hierarchischen Kompetenz und der häufig vorhandenen Budgetverantwortung eine Coachingbuchung an der Personalabteilung vorbei ermöglichen. Dass ein Coaching trotz fachlicher Bestätigung der Personalabteilung durch hierarchische Kompetenz blockiert wird, konnte Taffertshofer in seinen Untersuchungen jedoch nicht feststellen. Taffertshofer schlussfolgert daraus, dass die hierarchische Kompetenz vielmehr Coachings zusätzlich ermöglicht, diese aber nicht verhindert. (vgl. Taffertshofer 2007: 59) Zu diesem Zweck werden in Organisationen sogenannte Coachingpools angelegt. Dabei handelt es sich um Listen von Coaches, welche den Anforderungen und „Qualitätskriterien“ der Personalabteilung respektive der Organisation entsprechen. Dies gilt als das Alleinstellungsmerkmal der Coaches, das aussagt: Diese Coaches sind geeignet und somit für eine Zusammenarbeit akzeptiert. (vgl. Kühl 2008a: 129; Quendt/Oellerich 2016: 60; Hülsbeck/Schirmer 2011: 46; Traue 2010b: 85; Taffertshofer 2009: 46) Verfolgt wird damit eine Qualitätssicherungsfunktion (vgl. Kühl 2008a: 122; Kühl 2008b:

---

<sup>8</sup> In der Entwicklung der Personalabteilungen, die zu dem dargestellten Machtzuwachs bzw. den dargestellten Ressourcen und dem Entscheidungszuwachs führte, zeigt sich ebenfalls ein „Wandel von einer disziplinarischen zu einer biopolitischen Personalverwaltung“ (Traue 2010b: 108, 192). Auf diesen Aspekt und im Rahmen dessen der veränderten Positionierung und Wahrnehmung des Subjekts, welche nicht mehr nur als Störfaktor denn zunehmend als Ressource der Produktion betrachtet wird, wird an späterer Stelle gesondert eingegangen (vgl. Traue 2010b: 108, 192).

271). Interessanterweise stehen Personalmanager im gegenseitigen Austausch über die Berater des eigenen Pools. Ihr Austausch hat eine große Bandbreite möglicher Kommunikation und beinhaltet Klatsch, Skandale, Gerüchte und sogenannte Erfahrungen. (vgl. Traue 2010b: 85) Diese Ungeschütztheit der Berater und damit ihre soziale Positionierung quasi als ein „Kleinunternehmen mit begrenzten Märkten“ (Traue 2010b: 85) und ihr Verdienstkonzep, dessen „Einkommen sich auf vermarktlichte Kundenbeziehungen stützt“ (Traue 2010b: 85), bieten Chancen und Risiken. Einerseits bietet es die Chance, dass Berater sich in die Position versetzen können, ein hohes wie ebenso konstantes Gehalt zu beziehen. Andererseits positioniert dies Berater in erhebliche Zwänge (vgl. Traue 2010b: 85): „Die Konsequenzen der Marktlichkeit der Beratung reichen bis in die Praxis der Beratung hinein“ (Traue 2010b: 85). Traue verweist hier auf die Schwierigkeit der Etablierung professioneller Autonomieansprüche von Beratern, die eben nicht wie Ärzte und Psychologen eine für sie agierende (Gesundheits-) Politik benennen können. Vielmehr müssen Berater ihre Autonomie im Beratungsprozess selbst verteidigen. Dies zeigt sich nicht nur am Aspekt der Informationsweitergabe innerhalb des Coachings. (vgl. Traue 2010b: 85)

„Den Unternehmen muss beispielsweise teilweise abgerungen werden, dass Berater nur eine eingeschränkte Berichtspflicht über den Beratungsprozess haben, oder dass es eine Mindestdauer für Beratungsprozesse gibt“ (Traue 2010b: 85 f.).

Entsprechend ist unklar, in welcher Art und Weise die Informationsweitergabe durch Coaches verläuft.

### **2.16.2 Auswahlverfahren für Coaching-Pools und ihr Nutzen für Personalabteilungen**

Die Auswahlverfahren, deren Qualitätskriterien und wie rigide ein Pool organisiert ist, variieren innerhalb der Organisationen. Die Auswahlverfahren entsprechen jedoch klassischen Bewerbungsverfahren, in denen im Zentrum die Besetzung einer vakanten Stelle steht. Gemeinsam ist ihnen, dass die ausgewählten Coaches internen Kriterien entsprechen müssen. Um in einen Pool aufgenommen zu werden, gilt es, erfolgreich ein solches Prüfungsverfahren zu durchlaufen und unterschiedliche qualifizierende Hürden zu meistern. (vgl. Kühl 2008a: 129; Kühl 2008b: 271; Taffertshofer 2007: 59 f., 149; Taffertshofer 2009: 46) Eine mögliche Aufgabe kann das Absolvieren eines Rollenspieles sein. Hierbei übernimmt einer der Personalentwickler die Rolle eines Mitarbeiters mit einer persönlichen Problematik. In dem inszenierten Coaching hat der Bewerber dann die Aufgabe, den vermeintlichen Coachee zu coachen. (vgl. Reimer 2010: 31) Für derlei Auswahlverfahren ist es nicht unüblich, dass Coaches die Fahrt- und

Unterbringungskosten und Zertifizierungen selbst tragen müssen. Wie rigide ein Pool organisiert ist, variiert von Organisation zu Organisation. (vgl. Kühl 2008a: 129; Kühl 2008b: 271) Am Beispiel des Automobilherstellers MAN zeigt sich, wie ein solcher Prozess gestaltet wird:

„Für die Auswahl der externen Coaches gibt es bei MAN einen formalisierten Prozess. Nach der Bewerbung der Coaches findet eine Vorselektion statt. Dann folgen zwei standardisierte Interviews durch zwei Mitarbeiter der Personalabteilung und schließlich erfolgt – bei Eignung – die Aufnahme in den MAN Coach Pool“ (Schwitalla et al. 2010: 42).

Eine solche Kanalisierung durch die Personalentwicklung bietet dieser eine nachhaltige Einflussnahme. Das Angebot kann stark kanalisiert und Prozesse können standardisiert werden (vgl. Kühl 2008b: 272). Auch bestimmt die Organisation mit einer solchen „Professionalitätsprüfung“ (Taffertshofer 2007: 150) die Rollenerwartungen an den Coach (vgl. Taffertshofer 2007: 150, 152). Damit ermöglichen die Professionalisierungsschwierigkeiten der Coaches es Personalentwicklungen, durch die Übernahme der Qualitätssicherungsfunktion, ihre grundsätzlich schwache Position zu stärken (vgl. Kühl 2008b: 272). Die Personalabteilung nimmt, wie im späteren Verlauf der Arbeit deutlich gemacht wird, durch diese Positionierung eine zentrale Rolle für den gesamten Coaching-Prozess ein. Ferner zeigt sich, nach Taffertshofer, in dem wiederkehrenden Wunsch einer Professionalisierung von Coaches, dass letztlich übersehen wird, dass mit derlei Auswahlverfahren bereits eine effektive, institutionalisierte Lösung (für das Scharlatanerieproblem) vorliegt (vgl. Taffertshofer 2007: 150). Damit wird ersichtlich, dass sich das unklare Marktgeschehen mit seinem vorhandenen Professionalisierungsdilemma für Organisationen nur als eine vermeintliche Problematik darstellt und vielmehr, für Organisationen, größere Vor- als Nachteile hervorbringt. Die Reaktion von Organisationen auf diese Situation veranlasst Taffertshofer zu der These, „*dass das Scharlatanerieproblem nicht durch Professionalisierung gelöst werden muss, weil es schon exzellent gelöst ist[,] und zwar durch Organisation*“ (Taffertshofer 2007: 151, Hervorh. im Original).

Der nächste Abschnitt befasst sich daher mit zwei Bereichen: erstens, wie Coaches im Verlauf der Auswahlverfahren auf ihre Eignung geprüft werden, ob sie die von ihnen erwarteten Rollenerwartungen erfüllen, und zweitens, über welche Sicherungsmechanismen Personalabteilungen verfügen, um dies „sicherzustellen“.

### **2.16.3 Aufnahmekriterien zur Coaching-Pool-Aufnahme, Vermittlung der Rollenerwartungen und Verhaltensdisziplinierung**

Bezogen auf die bedeutendsten Kriterien, nach denen die Auswahl der Coaches erfolgt, konnten die Personalentwickler in Taffertshofers Untersuchung nur bedingt konkrete Antworten geben. Einerseits wurden „möglichst umfangreiche Organisations- und Führungserfahrung gepaart mit ausreichenden psychologischen Kenntnissen und Fähigkeiten“ (Taffertshofer 2007: 60) genannt. Andererseits wurden zu den wichtigsten schriftlichen Belegen der Lebenslauf, Fort- und Ausbildungen sowie Referenzen bedeutender Coachees gezählt, jedoch konnte niemand konkret benennen, welche „Erfahrungen, Ausbildungen, Kenntnisse und Fähigkeiten“ (Taffertshofer 2007: 60) unerlässlich sind. Letztlich lässt sich lapidar feststellen, dass ein großer Erfahrungsschatz mit ein paar psychologischen Interventions- und Beratungstechniken gewünscht wird. (vgl. Taffertshofer 2007: 60) Auch Traues Interviewergebnisse mit Beratern zeigen auf, dass sich Beratungsaufträge mit informell erworbener Reputation deutlich leichter akquirieren lassen (vgl. Traue 2010b: 85). An erster Stelle für die Vergabe von Beratungsaufträgen rangiert „die direkte Empfehlung oder der ‚gute Ruf‘“ (Traue 2010b: 85), damit ist die Reputation bei Kollegen und bei Unternehmen gemeint. Damit nimmt formale Reputation eine untergeordnete Rolle ein, sie „spielt eine gewisse Rolle“ (Traue 2010b: 85), sei es beispielsweise in der Darstellung von Referenzlisten (auf Berater-Webseiten) und Veröffentlichungen. (vgl. Traue 2010b: 85) Bezogen auf den wichtigsten Aspekt, durch den Coaches sich hervortun können, weist Taffertshofer wiederum darauf hin, dass dieser nicht primär die Persönlichkeit des Coaches ist, sondern vor allem die Kompetenz des Coaches, den an ihn gerichteten Rollenerwartungen zu entsprechen (vgl. Taffertshofer 2007: 152). Es wird davon ausgegangen, dass solche gewünschten Erwartungen deutlich gemacht wurden, da schließlich das qualifizierende Auswahlverfahren mit Erfolg absolviert wurde. Es zeigt sich, dass Organisationen derlei Erwartungen sowohl an den Coach als auch an dessen zukünftigen Coachee richten:

„Die Coaches, die sich schon durch ein Bewerbungsverfahren gebracht haben, sollten inzwischen wissen, welchen Rollenerwartungen sie genügen müssen und welche Erwartungen sie legitim ablehnen können. Ähnliches gilt aber auch für die Rollenerwartungen an den Coachee, die durch Aufklärungsarbeit in der Personalentwicklungsabteilung entsprechend angepasst werden“ (Taffertshofer 2007: 152).

Taffertshofer verdeutlicht den Handlungs- und Erwartungsspielraum an Coaches und dass dieser zu Beginn des Coachings in aller Deutlichkeit Erwähnung findet:

„Jedem Coach muss im Verlauf der Auswahl für den Coachingpool und später noch mal konkret bei den so genannten Auftragsklärungsgesprächen klar werden, welche

beabsichtigten Folgen ein Coaching für die Organisation produzieren darf und was in der vertraulichen Verschwiegenheit der Coachinginteraktion versinkt“ (Taffertshofer 2007).

Hervorgehoben werden kann, dass durch das erfolgreiche Absolvieren eines Auswahlverfahrens Coaches die grundsätzliche Eignung der gewünschten Rollenkonformität attestiert bekommen, wodurch im Folgenden gleichwertige Ergebnisse erwartet werden. Taffertshofer verweist darauf, dass Coaching darüber hinaus in ein „enges Netz von Kommunikation zwischen Vorgesetzten, Führungskraft, Personalentwicklung und Coach eingespannt“ (Taffertshofer 2007: 153, Hervorh. im Original) ist. Dies gewährleistet ein „hohes Maß an Erwartungsklä rung und Festlegung der Komplementärrollen von Coach und Coachee“ (Taffertshofer 2007: 153) und schützt die Organisation bezüglich des jeweiligen Coachings vor einer Erwartungsenttäuschung (vgl. Taffertshofer 2007: 153). Nach der Vermittlung der Rollenerwartungen folgt die dauerhafte Verhaltensdisziplinierung. Nach Vorgabe der Organisation wird diese durch „das Privileg der Mitgliedschaft im Coachingpool und über tatsächlich erfolgte oder vorenthaltene Coachingaufträge“ (Taffertshofer 2007: 155) gesteuert. (vgl. Taffertshofer 2007: 155) Denn während Organisationen angestellten Coaches als Lohnempfängern eine hohe Arbeitsplatzsicherheit ermöglichen, tragen externe Coaches als Freiberufler ein unternehmerisches Risiko (vgl. Bär et al. 2006: 64 f.). Etablierte Arbeitsbeziehungen, welche nach Möglichkeit zu wiederkehrenden Aufträgen führen, haben für Coaches, da sie risikoentlassend fungieren, einen hohen Mehrwert. Bedenkt man, dass zahlreiche Berater ihren überwiegenden Verdienst in der Zusammenarbeit mit Organisationen erbringen, wird die Abhängigkeit, in der sie zu Unternehmen stehen, ersichtlich (vgl. Traue 2010b: 85; Traue 2010a: 254).

#### **2.16.4 Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten von Personalabteilungen von Coaching**

Neben diesen Sicherheitsmechanismen hat die Personalabteilung auch nach Beginn des Coachings weiteren Einfluss auf das Coaching. Die Personalabteilung prüft, auch hierbei überwiegend nach eigenem Ermessen, die Entwicklung des Coachings, die bisherigen Ergebnisse und trifft Entscheidungen zu Anpassungen der Zielformulierung. Auch übernimmt die Personalabteilung die zentrale Rolle in der Kommunikation ein und bespricht sich mit Coach, Coachee und dessen Vorgesetzten. Wie schon bei den vorherigen Aspekten obliegt die Durchführung der Kommunikationen kaum verbindlichen Regelungen und ist Teil der fachlichen Entscheidungskompetenz der Personalabteilung. (vgl. Taffertshofer 2007: 60)

Zu guter Letzt bleibt der Organisation noch ein weiterer Trumpf im Ärmel: Wenn es als notwendig erachtet wird, weil es beispielsweise zu „unbeabsichtigten und unerwarteten

Nebenfolgen“ (Taffertshofer 2007: 155) kommt, dann kann das Coaching auch gestoppt werden (vgl. Taffertshofer 2007: 155). Auch im Nachgang des Coachings verbleibt die Entscheidung über die weitere Betreuung des Coachees und die Handhabung des Coachings bei der Personalabteilung. Diese entscheidet, ob das Coaching bewertet oder dieses dem „organisationalen Vergessen“ (Taffertshofer 2007: 155) überlassen wird und wie mögliche Erfolgs- und Misserfolgsrechnungen ausfallen – welche ebenso überwiegend opportunistisch getroffen werden. (vgl. Taffertshofer 2007: 155, 60)

Es darf daran erinnert werden, dass Organisationen nicht altruistisch agieren und Coaching keinen Selbstzweck darstellt. Dass Organisationen mit Coaching auf betriebswirtschaftliche Ziele hinarbeiten und dementsprechend das Verfolgen von Eigeninteressen für eine Auftragsgestaltung die Voraussetzung bildet, ist nach Ebermann nur selbstverständlich. Denn nur weil die Organisation sich einen Nutzen durch ein Coaching verspricht, finanziert es dieses. (vgl. Ebermann 2016: 10 f.) Wie Organisationen dementsprechend bemüht sind, ihre Zielsetzungen trotz dyadischer Kontaktgestaltung sicherzustellen, und welche Auswirkungen dies für Coaches hat, wird im kommenden Abschnitt erläutert.

### **2.16.5 Die Abgrenzungsschwierigkeiten von Coaches**

Mit dem Zugang zum Coachingpool gerät ein Coach in einen möglichen Zwiespalt. Es ist offensichtlich, dass Coaches insbesondere in ein Dilemma geraten können, sobald ihr eigenes Wertesystem dem der beauftragenden Organisation bzw. der firmeneigenen Philosophie, Ethik oder auch Ideologie, wie es Taffertshofer in Anlehnung an Luhmann benennt, widerspricht (vgl. Taffertshofer o. J.: 2, 11). Fraglich ist, wie Coaches in einer solchen Situation agieren. Auf die hierfür bedeutenden zwei Faktoren, das Bemühen der Coaches, der Wahrnehmung der Auftraggeber „entsprechend zu agieren“ und ebenso „eigene Gesinnungsgrenzen“ aufzuzeigen, wird im Folgenden eingegangen.

Schließlich gilt es für Coaches, **zum einen** bemüht zu sein, dem ideologischen Verständnis der Organisation zu entsprechen und diesem in ihren Handlungen Rechnung zu tragen. Es bedarf schließlich weiterer Beauftragungen. (vgl. Taffertshofer o. J.: 11) Berater, die jedoch bemüht sind, in ihrer Tätigkeit „unabhängig und klar zu bleiben“ (Looss 2006: 151), sind, je konsequenter sie dieses Ziel verfolgen, unliebsame Kooperationspartner. Dadurch werden sie selbst zu latent schwierigen Fällen und sind nicht immer erwünscht. Je nach Organisation wird dann lieber mit Coaches zusammengearbeitet, welche sich bzgl. der Gepflogenheiten bereits als gefügig und flexibel anpassbar gezeigt haben. (vgl. Looss 2006: 151) Um dementsprechend Konflikte und eventuelle Einflüsse aufgrund einer Divergenz zwischen professionsethischer

Gesinnung und Organisationsideologie nach Möglichkeit auszuschließen, haben Personalentwickler die wichtige Aufgabe, die ideologische Gesinnung bzw. die Flexibilität der Coaches vor der ersten Arbeitsaufnahme zu überprüfen (vgl. Taffertshofer o. J.: 11). In diesem Zusammenhang soll nochmals an drei entscheidende Aspekte erinnert werden: die mehrstufigen Auswahlverfahren von Organisationen für die Aufnahme in Coachingpools und, dem konträr gegenüberstehend, die fehlende organisationale Zugehörigkeit samt der nur indirekten Verpflichtung auf die Unternehmensziele. Auf das oben beschriebene Auswahlverfahren und die Erwartungen von Organisationen bezieht sich daher Taffertshofer, wenn er zum Ausdruck bringt, dass Organisationen besonders bei Coaches die Kompetenz schätzen, die organisationalen Rollenerwartungen zu erfüllen (vgl. Taffertshofer 2007: 152).

**Zum anderen** bedarf es der Darstellung eigener Gesinnungsgrenzen, sofern Coaches als Professionelle gelten wollen. Erkauft wird dies dann mit dem Ausfall von Aufträgen. Anhand dieses Konfliktpotenzials zeigt sich auch die wichtigste Voraussetzung, um Aufträge zu erhalten: die „ideologische Flexibilität der Coaches“ (Taffertshofer o. J.: 11). Dementsprechend sieht Taffertshofer die eigentliche Professionalität von Coaches in der ideologischen Flexibilität bzw. in der Fähigkeit, sich flexibel für die organisationseigenen Professionsauffassungen offenzuhalten. So überrascht Taffertshofers Fazit auch nicht, dass es die dauerhafte Aufgabe von Coaches ist, flexibel im Umgang mit organisationsspezifischen Ideologien zu sein. (vgl. Taffertshofer o. J.: 11)

#### **2.16.6 Die Besonderheit von Coaching in Organisationen**

Neben den bisher dargestellten bestimmenden Aspekten für Coaching in Organisationen ist ein weiterer Aspekt zu erwähnen, der hervorhebt, dass es entscheidend für das Coaching ist, ob dieses in einem organisationalen Setting oder außerhalb eines organisationalen Rahmens stattfindet (vgl. Bachmann 2015: 92; Martens-Schmid 2007: 24). Denn im Unterschied zu privat finanzierten Coachings, die auf Basis eines „Einfachkontrakts“ (Traue 2010b: 93) stattfinden, bei der die Vertragsgestaltung und jegliche Absprachen direkt zwischen Coach und Coachee erfolgen, sind bei Coachings in Organisationen wenigstens drei Parteien involviert. Coachings in Organisationen finden somit zumindest in einem Dreiecksverhältnis statt. (vgl. Bachmann 2015: 92) Für diese Beziehungsstruktur wird auch der Begriff des Dreieckskontrakts bzw. Dreiecksvertrags genutzt (vgl. Lippmann 2013b: 22; Buchinger/Klinkhammer 2007: 55; Martens-Schmid 2007: 24; Pühl 2006: 193; Schmid/Hipp 2003: 255). Das Konzept des Dreieckskontrakts beschreibt die Beziehungs- und Vertragsstruktur dreier Parteien, bei denen sich Auftraggeber und Klient unterscheiden, und empfiehlt, dass Ziele und Arbeitsweisen im Rahmen der

anstehenden Zusammenarbeit besprochen werden (vgl. English 1975: 383). Begründet wurde das Konzept von Fanita English (vgl. English 1975: 383; Schmid/Hipp 2003: 255). Es hebt hervor, dass es drei zentrale Akteure in diesem Vertragsgeschehen gibt (vgl. English 1975: 383). Beim Coaching in einer Organisation sind dies: Coach, Coachee und Auftraggeber (vgl. Bachmann 2015: 92). Während alle Akteure miteinander verbunden sind, bildet nur eine Partei (mit ihren separaten Vertragsverhältnissen) die vertragliche Brücke zu den zwei anderen Protagonisten. Entsprechend verbindet im organisationalen Coaching den Coach und den Coachee ein Vertrag mit dem Auftraggeber; Coach und Coachee haben aber keinen formalen Vertrag miteinander. Die gemeinsame Zusammenarbeit kommt daher ausschließlich aufgrund einer jeweils eigenen vertraglichen Bindung mit dem Auftraggeber zustande. Doch erst mit dem Start der gemeinsamen Arbeit beginnen Coach und Coachee, die Basis ihres Arbeitsbündnisses zu legen und gemeinsam ihren informalen Vertrag zu gestalten. (vgl. English 1975: 383) Dies bedeutet, dass Coaches, in einem Dreiecksvertrag agierend, von einer Organisation oder Behörde beauftragt werden, einen ihrer Mitarbeiter zu beraten (vgl. Traue 2010a: 254).

Ein solches Dreiecksverhältnis unterscheidet sich signifikant in seinen Folgen für das Coaching. Nach Bachmann sind die wichtigsten Unterschiede die Auswirkungen „auf die Auftragsklärung, die Ziel- und Themenwahl, die Veränderungsmotivation, die Loyalitäten und die Unabhängigkeit der Akteure“ (Bachmann 2015: 92). So verdeutlicht beispielsweise die asymmetrische Beziehung zwischen Coach und Organisation, Traues Feststellung nach, dass die auf Grundlage von Dreiecksverträgen tätigen Coaches von ihrem Auftraggeber sowohl indirekt finanziell abhängig als auch vertraglich sowie informell an dessen Erwartungen gebunden sind (vgl. Traue 2010b: 95; Traue 2010a: 254). Darüber hinaus zeichnen sich schwierige Beratungsprozesse, so Bachmann weiter, durch Faktoren „wie fehlende Freiwilligkeit, Kontrolle und Einflussnahme durch die Organisation, Feedback über das Coaching sowie mögliche verdeckte Aufträge“ (Bachmann 2015: 92) aus. Dementsprechend betrachtet Bachmann Coaching in Organisationen und außerhalb von Organisationen als zwei völlig unterschiedliche Beratungsprozesse. (vgl. Bachmann 2015: 92) Ergänzend verweist Rauen auf den Umstand, dass mit jeder weiteren involvierten Person die Menge und der Schweregrad eventueller Irritationen zunehmen (vgl. Looss/Rauen 2005: 166). Folglich kann von zusätzlichen Erwartungen und Zielsetzungen ausgegangen werden.

Wie ausgeprägt der Austausch zwischen den Organisationen und Coaches ist und wie sich das „enge Netz der Kommunikation“ (vgl. Taffertshofer 2007: 153) gestaltet, zeigt die 13. Coachingumfrage vom Büro für Coaching und Organisation und von Georg Fischer von der

Denkstelle aus 2014 (Middendorf/Fischer 2014/2015). In der Studie wurden 399 Coaches zu unterschiedlichen Aspekten der Zusammenarbeit zwischen dem Coach, der Organisation und dem Coachee befragt. Die Antwortmöglichkeiten waren fünfstufig, reichten von 1 bis 5 und variierten hinsichtlich der Fragestellung zwischen nie und zutreffend (1) bis immer und unzutreffend (5). Für beide Fragepaare wurde aus den ermittelten Antworten ein Mittelwert berechnet.

Die Aussage „Der Coach darf über den Verlauf des Coachings mit dem Auftraggeber und/oder HR sprechen, auch wenn dies vom Coaching-Klienten nicht explizit genehmigt wurde“ (Middendorf/Fischer 2014/2015: 20) hat einen Mittelwert von 3,52 (vgl. Middendorf/Fischer 2014/2015: 20). Für die Aussage „Der Coach darf über die Themen und Inhalte des Coaching mit dem Auftraggeber und/oder HR sprechen, auch wenn dies vom Coaching-Klienten nicht explizit genehmigt wurde“ (Middendorf/Fischer 2014/2015: 20) liegt der Mittelwert bei 4,51 (vgl. Middendorf/Fischer 2014/2015: 20). Beide Werte liegen weit über dem Mittelwert von 2,5. Der geschützte Rahmen der dyadischen Beratungsform Coaching und dementsprechend die Wahrung sensibler Informationen durch Coaches lässt sich daher grundlegend anzweifeln. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass die Preisgabe von im Coaching erhaltenen Informationen an andere Organisationsmitglieder durch die Mehrheit der befragten Coaches als grundsätzlich legitime Handlungsweise eingestuft wurde. Fraglich ist damit, wie durch Coaches der Umgang mit (sensiblen) Informationen aus dem Coaching konkret gehandhabt wird.

Zu „ethischen Grundsätzen“ wurde sich ebenfalls erkundigt und wie häufig diesbezüglich ausgewählte Aspekte im vergangenen Jahr auftraten. Die fünf Antwortmöglichkeiten reichten von nie (1) bis immer (5). Die Frage „... haben Sie erlebt, dass die Ziele des Coachings eigentlich nicht die originären Ziele des Coaching-Klienten waren, sondern vom Auftraggeber und/oder HR für das Coaching definiert wurden?“ (Middendorf/Fischer 2014/2015: 35) hatte eine durchschnittliche Antwortstärke von 2,61 (vgl. Middendorf/Fischer 2014/2015: 35). Unklar und entsprechend bedeutend zu untersuchen ist es, in welchem Ausmaß organisationale Ziele oder die Ziele des Coachees handlungsleitend für die Ausgestaltung des Coachings sind.

Für die Frage, wie häufig der Coach „im letzten Jahr vom Auftraggeber und/oder HR zum Coaching befragt [wurde], obwohl Vertraulichkeit vereinbart war und solche Fragen nicht Teil der Vereinbarung waren“ (Middendorf/Fischer 2014/2015: 35), ergaben die Antworten der Befragten durchschnittlich eine 2,02 (vgl. Middendorf/Fischer 2014/2015: 35). Das Ergebnis lässt darauf schließen, dass Coaches, trotz gegenteiliger Vereinbarungen zum Verlauf und Inhalt ihrer Coachings, befragt werden. Dies deutet auf Traues Feststellung hin, dass Organisationen ein ausgeprägtes Interesse am Verlauf von Coachings haben, und auf die Herausforderungen von

Coaches, eine eingeschränkte Berichtspflicht aufrechtzuhalten. Erneut weist dies auf das zweite zentrale forschungsleitende Interesse dieser Arbeit hin: zu untersuchen, wie Coaches mit im Zuge von Coaching erlangten Informationen umgehen. Für die Frage „... wurden Sie vom Coaching-Klienten, Auftraggeber oder HR auf Ethikrichtlinien/-grundsätzen [sic!] hingewiesen, die im Unternehmen des Coaching-Klienten zur Anwendung kommen müssen?“ (Middendorf/Fischer 2014/2015: 35) wurde ein Mittelwert von 1,94 ermittelt (vgl. Middendorf/Fischer 2014/2015: 35). Hierbei zeigt sich, dass eine Vielzahl von Coaches die ethischen Richtlinien und Grundsätze einer Organisation nicht kennen, diese dementsprechend nur bedingt bis gar nicht einhalten (können) und entsprechend ihrer eigenen ethischen Vorstellungen tätig werden (müssen).

Zusammenfassend deuten die Ergebnisse der Studie auf vier wesentliche Aspekte hin:

1. Ein Großteil der befragten Coaches erachtet die Weitergabe von Informationen über den Verlauf und zu Themen sowie Inhalten des Coachings als legitim.
2. Organisationen geben im hohen Maße die Ziele für Coachings vor. Diese weichen teilweise bis vollständig von den Zielvorstellungen des Coachees ab.
3. Trotz akzeptierter Vertraulichkeit des Coaches zeigen Organisationen Interesse an der Informationsweitergabe aus dem Verlauf von Coachings und erkundigen sich nach Informationen über das Coaching.
4. Der Mehrheit der Coaches wird keine Vorgabe für eine ethische Arbeitsweise vermittelt. Dies bedeutet, dass Coaches durch ihre Auftraggeber keine ethischen Rahmenbedingungen erhalten, in denen sie zu agieren haben.

Es zeigt sich, dass die Arbeit von Coaches und ihr Umgang mit relevanten Aspekten ihrer Tätigkeit überwiegend ihrer individuellen Ausgestaltung obliegt.

## **2.17 Fazit des Forschungsstands und zum Einsatz von Coaching in Organisationen**

Coaching ist ein personenorientiertes Beratungsformat, das keine Qualitätssicherung aufweist in Form einer Restriktion der Zugänge, homogener Ausbildungen und verordneter Handlungsstandards (vgl. Kühl 2008a: 115). Damit ist Coaching keine Profession. Dieser Umstand führt zu einer Vielzahl an unterschiedlichen Coaching-Definitionen. Somit wird Coaching als Container-Begriff verwendet, da es nach Belieben und beispielsweise häufig zum Versuch der Marktdifferenzierung genutzt wird denn als spezifische Beschreibung der eigenen

Dienstleistung. Entsprechend handelt es sich bei dem aus dem Sport stammenden Begriff Coaching um ein definitionsbedürftiges Wort. Daher wird in dieser Arbeit Coaching, aufbauend auf Traues Minimalverständnis von Coaching, als **dyadische, personenzentrierte Beratung von Personal (Coachee) in Organisationen durch beruflich spezialisierte Berater (Coaches)** verstanden. Der Aspekt der dyadischen Ausgestaltung ist hierbei wesentlich für Coaching, da sich das Coaching aus der Interaktion beider Akteure, d. h. des Coaches und des Coachees, entwickelt. Zum anderen charakterisieren sich Dyaden erstens durch einen starken Aufbau starker Vertraulichkeit (vgl. Galdynski 2009a: 20; Kühl 2008a: 68). Zweitens dadurch, dass dem Mangel eines dritten Akteurs Indiskretheit eindeutig zugeordnet werden kann. Durch diese implizite starke soziale Kontrolle sind die unter den zwei Akteuren ausgetauschten Informationen gesichert. Diese hohe Sicherheit ermöglicht und fördert besonders den Austausch privater und sensibler Informationen von beispielsweise Konflikten, Regelverstößen, Zweifeln. (vgl. Kühl 2008a: 68 f.) Ferner ermöglicht dies auch eine individuelle Ausgestaltung des Coachings, welche sich von den formal besprochenen Aspekten unterscheiden kann. Dennoch kann ebenso festgehalten werden: Coach sein und Coaching geben, das darf jeder. Jedoch gibt es zwei weitere Aspekte, welche Coaching konstituieren: Erstens ist niemandem durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen des Psychotherapeutengesetzes (PsychThG) und des Heilpraktikergesetzes (HeilprG) gestattet, mit Personen mit Störungen mit Krankheitswert zu arbeiten, sofern keine Approbation vorliegt, wie sie den heilenden Berufen des Arztes, Psychotherapeuten und Heilpraktikers vorbehalten ist. Zweitens ist die Umsetzung von Coachings als „Hilfe zur Selbsthilfe“ üblich. Hierbei geht es darum, die zu beratende Person, d. h. den Coachee, so zu fördern, dass dieser einen besseren Umgang mit seinem aktuellen Problemkontext findet. Und „dank eines erweiterten Verhaltens- und Erlebnisrepertoires“ (Rauen 2005a: 287) die Coachees auch für zukünftige (Problem-)Szenarien zu befähigen, selbstständig Lösungen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Erlinghagen 2016: 2; Struck 2006: 22). Zentral für den Prozess der Hilfe zur Selbsthilfe ist die Steuerung des Gesprächs durch den Coach, ohne dabei Schritt für Schritt ein konkretes Ziel zu verfolgen (vgl. Rettinger 2011: 150) oder bevormundend zu agieren (vgl. König 2007: 42). Der Coach übernimmt damit die, im Sinne einer Prozessberatung, Verantwortung für die Gestaltung des (Coaching-)Prozesses und nicht für die inhaltliche Ausgestaltung des Coachings. Diese Verantwortung obliegt dem Coachee. Als weiteres Kennzeichen für die Ausgestaltung von Coaching in Organisationen gilt, dass in der Umsetzung des Coachings im Wesentlichen die Berufsrolle der jeweiligen Person adressiert wird, wenngleich die gesamte Person anwesend ist und nicht nur die Rolle einer Person. (vgl. Schmidt-Lellek 2003: 228) Damit ist bei der Arbeit an berufsbezogenen Themen der personelle Hintergrund

„gegenwärtig“ und nutzbar. (vgl. Martens-Schmid 2007: 18 f.) Eingesetzt wird Coaching primär zur Lösung für problematische bzw. krisenhafte Situationen (vgl. Galdynski 2009a: 12; Kühl 2008a: 37 f.; Looss 2006: 49–56, 136–143; Schreyögg 2011a: 36; Schreyögg 2013: 94; Taffertshofer 2009: 48). Erst an zweiter Stelle wird es als Entwicklungsmethode bzw. zur Leistungssteigerung von Mitarbeitern gebucht (vgl. Schreyögg 2013: 94). Ungeachtet einer Kategorisierung oder des konkreten Anliegens soll jedoch stets eine Veränderung an der Person erbracht werden, so dass diese zukünftig eine Leistungsverbesserung zeigt.

Ebenso differenziert zeigt sich auch der Einsatzbereich von Coaching in Organisationen. Es existieren neben den formalen Funktionen ebenso informale und latente Funktionen in der Verwendung von Coaching (vgl. Kühl 2007: 52; Taffertshofer o. J.: 3; von Ameln et al. 2009b: 139–198; von Ameln et al. 2009a). Bei den formalen Funktionen von Coaching handelt es sich um die offiziell kommunizierbaren Funktionen, intendierten Wirkungen, Erwartungen und Ziele (vgl. Taffertshofer o. J.: 3). Neben der Zielsetzung der Personalentwicklung zählen hierzu „Wirkungen an Kostenersparnis, Konfliktbewältigung, Motivation, Verhaltensänderung“ (Taffertshofer o. J.: 2). Die informalen Funktionen befinden sich im Gegensatz dazu auf der informalen Diskussionsebene, auf welcher „offizielle Entscheidungen einer zweiten, taktisch-instrumentellen Bewertung unterzogen“ (Taffertshofer o. J.: 10) werden. Ein solcher taktisch-instrumenteller Einsatz des Coachings kann beispielsweise in „positiver“ wie „negativer“ Form, als Belohnung, „wohlwollende Gefälligkeit wie Auszeichnung“ (Taffertshofer o. J.: 4), oder auch als Strafmaßnahme und „Erziehungsmaßnahme“ (Taffertshofer o. J.: 5) eingesetzt werden. (vgl. Taffertshofer o. J.: 4 f.; von Ameln et al. 2009a: 236; von Ameln et al. 2009b)

Wiederum werden die latenten Funktionen von Beratung als Funktionen definiert, welche nicht zur Sprache kommen (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136). Anders als bei der informalen Funktion des Coachings, den taktisch-informalen Überlegungen, werden die Hintergedanken nicht offengelegt und es wird sich darüber nicht ausgetauscht. Nach Möglichkeit bleiben diese „verborgen“. Eine Kommunikation ist nicht beabsichtigt, so dass eine Offenlegung dieser Zielsetzungen stark erschwert ist und nicht immer gelingt. (vgl. von Ameln et al. 2009b: 136) Derlei Themen und ihre Ansprache können als „Tabu“ (Kühl 2009: 130) verstanden werden und derlei nicht versteckte Zielsetzungen als „hidden agenda“. Entsprechend ist eine Kommunikation über die Beauftragung des Coaches nicht beabsichtigt. Als mögliche Gründe für eine solche Beauftragung könnten eine Problemverschiebung, ein symbolischer Akt oder der Einsatz als Erziehungs- und Kontrollinstrument genannt werden (vgl. von Ameln et al. 2009b: 139–198). Von Ameln hebt hervor, dass eine Abgrenzung zwischen latenten Funktionen und hidden agendas nur theoretisch präzise möglich ist. Daher werden beide Begriffe synonym miteinander

verwendet (vgl. von Ameln et al. 2009b: 137).

Ein weiteres zentrales Merkmal im Zuge einer organisationalen Beauftragung ist, dass diese in einem Dreiecksverhältnis stattfindet, d. h. dass bei der Vertragsgestaltung und jeglichen weiteren Absprachen mindestens drei Parteien beteiligt sind (vgl. Bachmann 2015: 92). Entsprechend prägen drei Akteure das Beziehungs- und Vertragsgeschehen (vgl. English 1975: 383). Diesbezüglich hebt Traue hervor, dass in sogenannten Dreiecksverhältnissen tätige Coaches finanziell indirekt von ihren Kunden abhängig und vertraglich sowie informell an deren Erwartungen gebunden sind (vgl. Traue 2010b: 95; Traue 2010a: 254). Diesbezüglich ist Taffertshofers Feststellung zentral, dass für die Akquise neuer bzw. weiterer Aufträge nicht die Persönlichkeit des Coaches wesentlich ist. Vielmehr kann sich ein Coach durch die Fähigkeit hervortun, den an ihn gerichteten Rollenerwartungen zu entsprechen (vgl. Taffertshofer 2007: 152). Ferner ist der Einsatz von Coaching im organisationalen Setting, im Vergleich zu einer Coaching-Intervention außerhalb dieses Rahmens, besonders stark durch die Personalabteilung geprägt. Während Privatpersonen frei über die Wahl eines Coachings entscheiden können, liegt als Angestellter diese Entscheidungsgewalt üblicherweise bei der Personalabteilung. So wird die Buchung von Coachings und die Vermittlung von Coaches durch Personalabteilungen kanalisiert und kontrolliert. Durch dieses Vorgehen soll der geringen Strukturierung des Coaching-Marktes, kaum Qualitätskontrollen der Coachinganbieter, Problemen in der Qualitätsbemessung der Anbieter, der Unklarheit darüber, was der jeweilige Coach letztlich tatsächlich verkauft, und einer fehlenden einheitlichen Standardisierung der führenden Coaching-Verbände begegnet werden. (vgl. Binder 2011: 44; Kühl 2008a: 129; Kühl 2008b: 270; Hausinger/Volk 2013: 5; Looss 2002: 166, 180 f.; Looss/Rauen 2005; Quendt/Oellerich 2016: 60; von Barton 2011: 45) Als weitere Maßnahme der Qualitätssicherung bzw. Sicherung des erwarteten Kompetenz- und Rollenverhaltens nutzen Organisationen sogenannte Coachingpools. Zur Aufnahme in derlei Coachingpools gilt es als Coach, ein Prüfungsverfahren mit unterschiedlichen Qualifizierungshürden (z. B. Absolvierung eines Coaching-Rollenspiels), ähnlich einem Bewerbungsverfahren, zu durchlaufen. (vgl. Kühl 2008a: 129; Kühl 2008b: 271; Taffertshofer 2007: 59 f., 149; Taffertshofer 2009: 46; Reimer 2010: 31) Es gilt, sich als geeignet zu zeigen, die an einen als Coach gelegten zukünftigen Erwartungen im Rahmen der Zusammenarbeit (und im Zuge des Coachings) zu erfüllen. Entsprechend handelt es sich hierbei um Listen von Coaches, welche hinsichtlich ihrer Eignung getestet wurden und den Anforderungen und „Qualitätskriterien“ der Personalabteilung respektive der Organisation gerecht werden (sollen). (vgl. Kühl 2008a: 129; Quendt/Oellerich 2016: 60; Hülsbeck/Schirmer 2011: 46; Traue 2010b: 85; Taffertshofer 2009: 46) Nach Vermittlung der Rollenerwartungen erfolgt die dauerhafte

Verhaltensdisziplinierung. Dies erfolgt durch die Zugehörigkeit des Coaches zum Coachingpool und über die Vermittlung bzw. die Beibehaltung von weiteren Aufträgen. (vgl. Taffertshofer 2007: 155)

Diese Qualitätssicherungsmaßnahmen der Personalabteilungen, die Ungeschütztheit der Coaches und die Marktlichkeit von Coaching erschweren Coaches wiederum die Etablierung und Aufrechterhaltung von Autonomieansprüchen. Besonders deutlich wird dies bei der Informationsweitergabe im Zuge von Coaching. Teils müssen Coaches Organisationen ihre bedingte Berichtspflicht aus dem Beratungsprozess abringen. (vgl. Traue 2010b: 85 f.)

In Summe zeigt sich, dass externe Coaches in Organisationen eine exponierte Position einnehmen, in welcher sie den Herausforderungen unterliegen, sowohl den eigenen Autonomieansprüchen nach beispielsweise professionellem Handeln als auch den Erwartungen der beteiligten Akteure nachzukommen.

### **3 Theorie: Die Gouvernementalitätstheorie in Bezug auf Coaching**

Das folgende Kapitel bildet den theoretischen Rahmen für die darauf aufbauende Untersuchung. Dafür erfolgt in einem ersten Schritt die Erläuterung der Theorie der Gouvernementalität, die der nachfolgenden Analyse zugrunde liegt. Im zweiten Schritt findet, aus dem theoretischen Blickwinkel der dargestellten Theorie, die Erläuterung des Coachings statt.

Dieses Vorgehen zeigt sich in drei thematischen Schwerpunkten dieses Kapitels. Der erste ist die Darstellung der Gouvernementalität und der relevanten Theoriebausteine in Bezug zur forschungsleitenden Perspektive dieser Arbeit. Der zweite ist das Schließen einer Brücke zwischen der foucaultschen Gouvernementalitätstheorie und dem theorieimmanenten Verständnis von Regierung hin zu einer Gouvernementalität der Gegenwart. Der dritte inhaltliche Schwerpunkt und dementsprechend der letzte Kapitelbaustein ist die Veranschaulichung von Coaching als Subjektivierungstechnik der Gegenwart. Insofern findet das Beratungsformat Coaching Betrachtung aus der Perspektive der Gouvernementalitätstheorie. Wesentlich ist dafür auch, dass für Coaching beispielhaftes Handeln in Bezug zur Theorie gesetzt wird. Dieses Vorgehen bildet den Abschluss der theoretischen Überlegungen und eine Basis für eine fruchtbare Analyse.

#### **3.1 Annäherung an die Gouvernementalitätstheorie**

Foucault verwies zwei Jahre vor seinem Ableben darauf, dass er mit seiner Arbeit der vergangenen zwanzig Jahre nicht das Ziel verfolgte, Machtphänomene zu analysieren noch hierfür entsprechende Grundlagen bereitzustellen. Vielmehr interessierte sich Foucault für die Geschichte jener Verfahren, wodurch aus Menschen Subjekte gemacht werden. (vgl. Foucault 1994a: 243) Im Mittelpunkt seiner Forschung stand folglich nicht die Macht. Ferner war das alle Schaffensphasen übergreifende Thema das Subjekt selbst, so Foucault (vgl. Foucault 1994a: 243; Foucault 2005a: 875). Dementsprechend behandelte seine Arbeit Formen der Objektivierung, welche „die Menschen in Subjekte verwandeln“ (vgl. Foucault 1994a: 243). Letztlich distanzierte Foucault sich von der Repressionshypothese und zog in seine nichtsdestotrotz entstandene Machtanalyse Techniken und Verfahren der Subjektivierung mit ein. Seine erweiterte Forschungsperspektive ermöglichte die Untersuchung des Verhältnisses von Herrschaftsformen zu Subjektivierungsprozessen. (vgl. Lemke 2001a: 108; Lemke 2001b: 92) Vom besonderen Interesse für dieses Forschungsvorhaben ist dabei Foucaults dritte und letzte Arbeitsphase, im Rahmen welcher er „die Art und Weise [untersuchte], in der ein Mensch sich selber in ein Subjekt verwandelt“ (Foucault 1994a: 243). Ferner lässt sich diese Arbeitsphase weniger

als Fokussierung, sondern eher als „natürliche“ Weiterentwicklung betrachten. Umso stringenter ist dementsprechend die Hervorbringung des Begriffs der „Gouvernementalität“, da doch der Ausgangspunkt seines Interesses bzw. die übergreifende Zielsetzung stets das Gleiche war: die Erforschung der Subjektwerdung des Menschen.

Den Neologismus Gouvernementalität nutzte Foucault erstmalig in der Sitzung vom 01. Februar 1978 im Laufe seiner am Collège de France gehaltenen Vorlesungsreihe „Geschichte der Gouvernementalität“ (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 162; Foucault/Sennelart 2006a). Diesbezüglich weist Sennelart darauf hin, dass der Ursprung des Wortes in „gouvernemental“ liegt und es, entgegen einiger Interpretationen (siehe zu diesem Begriffsverständnis bspw. Ziai 2003: 412; Lemke 2001a: 109; Lemke et al. 2000), keine Vereinigung aus den französischen Worten „Regierung“ und „Mentalität“ ist (vgl. Sennelart 2006: 564). Foucault versteht darunter:

„die aus den Institutionen, den Vorgängen, Analysen und Reflexionen, den Berechnungen und den Taktiken gebildete Gesamtheit, welche es erlauben [sic!], diese recht spezifische, wenn auch sehr komplexe Form der Macht auszuüben, die als Hauptzielscheibe die Bevölkerung, als wichtigste Wissensform die politische Ökonomie und als wesentliches technisches Instrument die Sicherheitsdispositive hat. Zweitens verstehe ich unter ‚Gouvernementalität‘ die Tendenz oder die Kraftlinie, die im gesamten Abendland unablässig und seit sehr langer Zeit zur Vorrangstellung dieses Machttypus geführt hat, den man über alle anderen hinaus die ‚Regierung‘ nennen kann: Souveränität, Disziplin, und die einerseits die Entwicklung einer ganzen Serie spezifischer Regierungsapparate (und andererseits) die Entwicklung einer ganzen Serie von Wissensarten nach sich gezogen hat. Schließlich denke ich, daß man unter ‚Gouvernementalität‘ den Vorgang oder vielmehr das Ergebnis des Vorgangs verstehen sollte, durch den [sic!] der mittelalterliche Staat der Gerichtsbarkeit, der im 15. und 16. Jahrhundert zum Verwaltungsstaat wurde, sich nach und nach ‚gouvernementalisiert‘ hat“ (Foucault/Sennelart 2006b: 162 f.).

Damit weist Gouvernementalität die Schwierigkeit einer starken Kontextgebundenheit auf, da sie ursprünglich mehrdeutig definiert wurde, sei es als Machttypus, Regierungsweise oder als Vorgang bzw. Ergebnis einer historischen Entwicklung. Im späteren Verlauf seiner Vorlesungsreihe empfiehlt Foucault jedoch, Gouvernementalität „als Kunst zu regieren“ (Foucault/Sennelart 2006b: 239) bzw. als „Art und Weise, mit der man das Verhalten der Menschen steuert“ (Foucault/Sennelart 2006a: 261), zu verstehen und es als Analyseraster zur Analyse von Machtbeziehungen zu verwenden (vgl. Foucault/Sennelart 2006a: 261). Folglich wird unter Gouvernementalität, im Rahmen dieser Arbeit, die Art und Weise des Regierens verstanden. Dieses Raster, so betont Foucault, lässt sich für beliebige Fragestellungen unterschiedlicher Größenordnung nutzen (vgl. Foucault/Sennelart 2006a: 261). Im Folgenden werden die für die Gouvernementalität im Bezug zur Forschungsarbeit relevanten Theoriebausteine dargestellt.

### **3.1.1 Die Bedeutung des Regierens im Sinne Michel Foucaults**

Nun, da dargelegt werden konnte, wobei es sich bei Foucault mit dem, seines Erachtens, „häßlichen Wort der ‚Gouvernementalität‘“ (Foucault/Sennelart 2006b: 173) handelt, soll der Begriff der Regierung bestimmt werden. Um die Komplexität des Begriffs Regieren aufzuzeigen, empfiehlt Foucault, die Wortgeschichte zu betrachten, als „regieren“ noch keine politische Prägung hatte (Foucault/Sennelart 2006b: 181). Darauf aufbauend erfolgt dann die Verdeutlichung des Aspektes der Regierung von Menschen unter Bezugnahme ihrer ursprünglichen Herkunft, um abschließend den Begriff Regierung zu bestimmen.

Betrachtet man die Wortgeschichte von „regieren“ wird ersichtlich, dass es

„einen sehr weiten semantischen Bereich abdeckt, der sich auf die materielle Subsistenz, auf die Versorgung bezieht, der sich auf die Pflege, die man einem Individuum angedeihen läßt, und das Wohlergehen, das man ihm sichern kann, bezieht, der sich auch auf die Ausübung einer Befehlsgewalt bezieht, einer verordnenden, zugleich unaufhörlichen, eifrigen, tätigen und stets wohlwollenden Aktivität. Es bezieht sich auf die Herrschaft, die man über sich selbst und über andere ausüben kann, über seinen Körper, aber auch über seine Seele und seine Art zu handeln. Und schließlich bezieht es sich auf einen Umgang, auf einen zirkulären Prozeß oder auf einen Austauschprozeß, der von einem Individuum zum anderen übergeht“ (Foucault/Sennelart 2006b: 183).

Damit zeigt sich, dass „regieren“ für Foucault weder gleichzusetzen ist mit „herrschen“, „kommandieren“ oder „befehlen“ noch identisch ist mit Souverän, Lehnsherr, Landesherr, Richter, General, Eigentümer, Herr oder Professor sein (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 173 f.). Zudem wird evident, dass nie ein Staat, Territorium oder eine politische Struktur regiert wird (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 183). Unabhängig von der Thematik „sind [es] auf jeden Fall Leute, es sind Menschen, es sind Individuen und Kollektive“ (Foucault/Sennelart 2006b: 183), die regiert werden oder sich selbst regieren (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 185).

### **3.1.2 Die Regierung von Menschen und das Konzept der pastoralen Macht**

Das Konzept der Regierung von Menschen bildet die ursprüngliche und fundamentale Basis der modernen Regierungskunst. Es fußt auf dem christlichen Pastorat und dem Konzept einer pastoralen Macht. (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 185–194) Daher ist die Darstellung dessen, was als pastorale Macht verstanden wird, bedeutend und wird im Folgenden dargelegt. In diesem Konzept entspricht die Rolle der obersten Führung der eines Hirten bzw. obliegt ihr diese. Dabei liegen dem Konzept zwei grundsätzliche Ideen zugrunde, welche die Fundamente des Regierungsverständnisses bilden. Die Rolle bzw. die pastorale Macht kennzeichnen, erstens, eine grundsätzliche Wohltätigkeit für die Herde und, zweitens, ist die Herde in einer „stetigen“

Fortbewegung bzw. ihrem Voranschreiten. Dabei führt und lenkt der Hirte seine Herde gleichermaßen und ist bemüht, sich dem Wohle und der Entwicklung aller, wie jedes Einzelnen, anzunehmen. (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 185–192) Foucault bringt beide Bestandteile wie folgt zum Ausdruck:

„Die Vorstellung einer pastoralen Macht ist die Vorstellung einer Macht, die eher auf eine Multiplizität als auf ein Territorium ausgeübt wird. Es ist eine Macht, die zu einem Zweck hinführt und als Vermittlung dieses Zwecks dient. Es ist also eine zielgerichtete Macht, eine Macht, die auf jene selbst gerichtet ist, auf die sie ausgeübt wird, und nicht auf die Einheit eines gewissermaßen höheren Typs, wie die Stadt, das Territorium, den Staat, den Souverän [...]. Es ist schließlich eine Macht, die zugleich auf alle und jeden in ihrer paradoxalen Äquivalenz zielt und nicht auf die vom Ganzen geformte höhere Einheit“ (Foucault/Sennelart 2006b: 192 f.).

An dieser Stelle mag man vorbringen, dass das Pastorat, wenn es noch existent ist, seine Wirksamkeit überwiegend verloren hat (vgl. Foucault 1994a: 248). Diesbezüglich führt Foucault jedoch an, dass zwar der Aspekt der Pastoralmacht als kirchliche Institutionalisierung verschwunden sein mag oder nur noch einen schwachen Einfluss besitzt, es aber das Verständnis der Pastoralmacht ist, welches die Ausgangslage und Marschrichtung der modernen Regierungskunst bildet, und zudem, dass sich der Aspekt der Funktion der Pastoralmacht weiter ausgebreitet und über die kirchlichen Institutionen hinaus vermehrt hat (vgl. Foucault 1994a: 248 f.; Foucault/Sennelart 2006b: 185–194).

### **3.2 Regierung und die relevanten Theorie-Bestandteile innerhalb Foucaults Machtanalyse**

Als Regierung selbst betrachtet Foucault demnach „die Gesamtheit der Institutionen und Praktiken, mittels deren man die Menschen lenkt, von der Verwaltung bis zur Erziehung“ (Foucault 2005c: 116). Somit versteht Foucault den Begriff Regierung in einem weiten Sinne von Techniken und Verfahrensweisen, deren Zweck es ist, das Verhalten der Menschen zu steuern (vgl. Foucault 2005e: 154). Regierung selbst nimmt aufgrund ihrer Scharnierfunktion eine zentrale Position in Foucaults Machtanalytik ein. Dies resultiert aus (1) der Position als Bindeglied zwischen strategischen Machtbeziehungen und Herrschaftszuständen, (2) ihrer Funktion als Analyseinstrument für Macht-Wissen-Komplexe und (3) ihrer vermittelnden Position zwischen Macht und Subjektivität (vgl. Lemke 2001a: 108 f.). Im nächsten Schritt werden daher die genannten Aspekte, inklusive ihrer Verbindungen zueinander, bestimmt, um die Basis für die dann folgende Darstellung der Subjektbildung zu schaffen.

### 3.2.1 Strategische Machtbeziehungen und Herrschaftszustände

Foucaults Begriffsverwendungen gestalten sich schwierig, da er für dieselben Sachverhalte andere Begriffe oder unterschiedliche, voneinander jedoch gering abweichende, Formulierungen nutzt. So beispielsweise auch bei dem Begriff der Macht. Foucault verwendet zwar den Begriff Macht, gemeint sind damit aber immer Machtbeziehungen (vgl. Foucault 2005a: 889; Foucault/Sennelart 2006a: 261). Die mit dem Begriff Macht verbundenen Schemata lassen sich auch nicht auf den Begriff der Machtbeziehungen übertragen. An Schemata, wie beispielsweise das der politischen Struktur, einer Regierung, einer herrschenden sozialen Klasse oder des Verhältnisses zwischen Herrschenden und Untergebenen, denkt Foucault nicht, wenn er von Machtbeziehungen spricht. (vgl. Foucault 2005a: 889 f.) Er definiert Machtverhältnisse bzw. Macht-Beziehungen als:

„ein Ensemble aus Handlungen in Hinsicht auf mögliche Handlungen; sie operiert auf dem Möglichkeitsfeld, in das sich das Verhalten der handelnden Subjekte eingeschrieben hat: sie stachelt an, gibt ein, lenkt ab, erleichtert oder erschwert, erweitert oder begrenzt, macht mehr oder weniger wahrscheinlich, im Grenzfall nötigt oder verhindert sie vollständig; aber stets handelt es sich um eine Weise des Einwirkens auf ein oder mehrere handelnde Subjekte, und dies, sofern sie handeln oder zum Handeln fähig sind. Ein Handeln auf Handlungen“ (Foucault 1994b: 255).

Nutzt man den Begriff der Führung als Erklärungsstütze für das Spezifische der Machtverhältnisse, zeigt sich anhand der Doppeldeutigkeit des Begriffs, dass Führung einerseits als Handlungsweise des Anführens anderer und andererseits als die eigene Verhaltensweise in einem mehr oder minder offenen Feld von Möglichkeiten verstanden werden kann (vgl. Foucault 1994b: 255). Dabei ist die entsprechende Handlungsweise eines Machtverhältnisses das Einwirken auf das Handeln anderer, „ein Handeln auf ein Handeln, auf mögliche oder wirkliche, künftige oder gegenwärtige Handlungen“ (Foucault 1994b: 254) (vgl. Foucault 1994b: 254). Kajetzke formuliert diesen Einfluss als Einschränkung möglicher Handlungsweisen einer Person aufgrund der Machtausübung anderer Akteure (vgl. Kajetzke 2008: 35): „Der kennzeichnende Zug von Macht ist [demnach], daß einige Menschen mehr oder weniger umfassend die Führung anderer Menschen bestimmen können – nie aber erschöpfend oder zwingend“ (Foucault, 1988, zitiert nach Lemke 2001b: 89). Für Foucault sind Machtbeziehungen bzw. ist Macht, als Feld strategischer Beziehungen, Bestandteil aller menschlichen Beziehungen, unabhängig von ihrer Größe oder ihrem Naturell und immer gegenwärtig (vgl. Foucault 2005a: 890, 878). „Die Machtbeziehungen sind überall“ (Foucault 2005b: 244). Demnach dürfen Machtbeziehungen nicht schematisch betrachtet werden, so dass es jene gibt, welche Macht haben, und andere ohne Macht (vgl. Foucault 2005b: 244). Macht lässt sich nicht besitzen. Folglich kann

sich Foucault, mit seinem Verständnis von Machtbeziehungen als Strategien, wodurch Individuen bemüht sind, das Verhalten anderer zu lenken und zu bestimmen, eine Gesellschaft ohne Machtbeziehungen nicht vorstellen (vgl. Foucault 2005a: 899). Eine solche Gesellschaft kann nur eine Abstraktion sein (vgl. Foucault 1994b: 257).

„Was ich sagen will[,] ist, dass in den menschlichen Beziehungen, was sie auch immer sein mögen, ob es nun darum geht, sprachlich zu kommunizieren [...], oder ob es sich um Liebesbeziehungen, um institutionelle oder ökonomische Beziehungen handelt, die Macht stets präsent ist: Damit meine ich die Beziehungen, in denen der eine das Verhalten des anderen zu lenken versucht. Es sind also Beziehungen, die man auf unterschiedlichen Ebenen, in verschiedener Gestalt finden kann. Diese Machtbeziehungen sind mobile Beziehungen, sie können sich verändern und sind nicht ein für alle Mal gegeben“ (Foucault 2005a: 890).

Ergänzend beschreibt Foucault Macht an anderer Stelle:

„als Feld strategischer Beziehungen zwischen Individuen oder Gruppen, die auf das Verhalten des oder der anderen zielen und dabei auf ganz unterschiedliche Verfahren oder Techniken zurückgreifen, welche mit der Zeit, der sozialen Gruppe und dem institutionellen Rahmen variieren, in dem [sic!] sie sich entwickeln“ (Foucault 2005d: 259 f.).

Die von Foucault angesprochene Mobilität und Veränderbarkeit der Machtbeziehungen beziehen sich bereits auf Augenblicke des zwischenmenschlichen Lebens. Dies soll im Folgenden anhand eines Beispiels illustriert werden<sup>9</sup>: angenommen zwischen zwei Gesprächspartnern ist eine Person ihrem Gesprächspartner gegenüber befangen (Teilnehmer A verhält sich befangen gegenüber Teilnehmer B). Wenn diese Befangenheit sich wandelt und beispielsweise kippt (so dass Teilnehmer B nunmehr befangen ist, während Teilnehmer A nicht mehr das Gefühl der Befangenheit empfindet), so wäre dies bereits Ausdruck einer veränderten Machtbeziehung. Machtbeziehungen sind demnach mobil, reversibel und instabil. (vgl. Foucault 2005a: 890) Darüber hinaus können Machtbeziehungen nur in dem Maße existent sein, in welchem das Subjekt frei ist. Wie gering und unscheinbar diese Freiheit auch ausfallen mag, ist sie dennoch elementar für eine Machtbeziehung. Eine Machtbeziehung liegt nur solange vor, solange man nicht „vollständig der Verfügung des anderen“ (Foucault 2005a: 890) unterliegt, so dass dieser „schrakenlose und unbegrenzte Gewalt“ (Foucault 2005a: 890) über einen ausüben kann. (vgl. Foucault 2005a: 890; Foucault 1994b: 255 f.)

---

<sup>9</sup> Das Beispiel basiert auf Foucaults Aussagen zum beweglichen Charakter von Machtbeziehungen, die er im Rahmen eines Interviews anhand der Befangenheit zwischen ihm und seinem Interviewer beschreibt (siehe Foucault 2005a: 890).

„Selbst wenn die Machtbeziehung völlig aus dem Gleichgewicht geraten ist, wenn man wirklich sagen kann, dass der eine alle Macht über den anderen besitzt, so lässt sich die Macht über den anderen nur in dem Maße ausüben, in dem diesem noch die Möglichkeit bleibt, sich zu töten, aus dem Fenster zu springen oder den anderen zu töten. Das heißt, dass es in Machtbeziehungen notwendigerweise Möglichkeiten des Widerstands gibt, denn wenn es keine Möglichkeit des Widerstands – gewaltsamer Widerstand, Flucht, List, Strategien, die die Situation umkehren – gäbe, dann gäbe es überhaupt keine Machtbeziehungen“ (Foucault 2005a: 890).

Dementgegen spricht Foucault von einem Herrschaftszustand, sofern verfestigte Machtbeziehungen vorliegen. Machtbeziehungen zeichnen sich dann zwar durch die Möglichkeit des Widerstands aus, der jedoch nicht genügen kann, um die asymmetrische Situation dauerhaft umzukehren. (vgl. Foucault 2005a: 891) Die Beweglichkeit und Dynamik einer Machtbeziehung wird nahezu vollkommen unterbunden. Bildhaft umschreiben lässt sich dieser Zustand auch als geronnener und erstarrter Machtzustand. (vgl. Kneer 2012: 279)

Damit unterscheidet Foucault erstens zwischen Machtbeziehungen als strategischen Spielen zwischen Freiheiten, welche fortlaufend von Akteuren gespielt werden und somit einen unabdingbaren gesellschaftlichen Bestandteil darstellen, zweitens den verhärteten, unbeweglichen und starren Machtbeziehungen, die er als Herrschaftstatsachen oder Herrschaftszustände bezeichnet, und drittens den zwischen beiden eine Brücke schlagenden Regierungstechnologien (vgl. Foucault 2005a: 878, 900):

„Mir scheint, dass man unterscheiden muss auf der einen Seite zwischen Machtbeziehungen als strategischen Spielen zwischen Freiheiten, also Spielen, in denen die einen das Verhalten der anderen zu bestimmen versuchen, worauf die anderen mit dem Versuch antworten, sich darin nicht bestimmen zu lassen[,] oder ihrerseits versuchen, das Verhalten der anderen zu bestimmen, und auf der anderen Seite Herrschaftszuständen, die das sind, was man üblicherweise Macht nennt. Und zwischen beiden, zwischen den Spielen der Macht und den Zuständen der Herrschaft, gibt es die Regierungstechnologien, wobei dieser Ausdruck einen sehr weitgefassten Sinn hat: das [sic!] ist sowohl die Art und Weise, wie man Frau und Kinder leitet, als auch die, wie man eine Institution führt. Die Analyse dieser Techniken ist erforderlich, weil sich häufig mit ihrer Hilfe die Herrschaftszustände errichten und aufrechterhalten. In meiner Machtanalyse gibt es drei Ebenen: strategische Beziehungen, Regierungstechniken und Herrschaftszustände“ (Foucault 2005a: 900).

Wesentlich für Regierungstechnologien ist ihre vermittelnde Rolle zwischen strategischen Spielen und Herrschaftszuständen, da diese weder den spontanen und unregulierten Charakter der strategischen Spiele noch die Dauerhaftigkeit und Fixiertheit von Herrschaftszuständen aufweisen, sondern sich durch eine systematisierte, regulierte und reflektierte Form der Machtausübung hervortun (vgl. Lemke 2001a: 119).

Ferner benennt Foucault für Machtbeziehungen und ihre Analyse drei signifikante Merkmale (vgl. Foucault 2005b: 228 f.). Erstens dürfen Machtbeziehungen nie im Singular, sondern müssen stets im Plural verstanden, betrachtet und in ihren geschichtlichen und geographischen Charakteristika erfasst werden. Schließlich ist eine Gesellschaft ein komplexes Konstrukt, in welchem auch verschiedene Mächte herrschen. (vgl. Foucault 2005b: 228) Es ist vielmehr „ein Nebeneinander, eine Verbindung, eine Koordination und auch eine Hierarchie verschiedener Mächte, die dennoch ihre Besonderheit behalten“ (Foucault 2005b: 228 f.). Zweitens sind diese Machtregionen keine bloßen Ableitungen oder Folgen einer vormals zentralen Macht. Vielmehr konnte bereits Marx aufzeigen, dass aus vermeintlich unscheinbaren, kleinen, ursprünglichen und primitiven Machtregionen wie dem Eigentum, der Sklaverei, der Fabrik oder der Armee große Staatsapparate erwachsen können. Drittens liegt die Hauptfunktion dieser Mächte nicht darin, zu verhindern und zu verbieten. (vgl. Foucault 2005b: 229) Die fundamentale und dauerhafte Funktion ist „die Herstellung von Effizienz, von Fähigkeiten, von Produzenten eines Produkts“ (Foucault 2005b: 229). Und hinsichtlich dieses produzierenden Aspektes werden Machtmechanismen und Machtverfahren bzw. Techniken und Verfahren genutzt, welche laufend optimiert, weiterentwickelt und um neue erweitert werden (vgl. Foucault 2005b: 230).

### **3.2.2 Machttechnologien**

Foucault unterscheidet dabei zwei Formen von Machttechnologien bzw. Technologien der Macht (vgl. Foucault 2005b: 234 ff.; Foucault 2014: 134 f.): eine erste Gruppe, die individualisierenden Machttechnologien, deren Ziel der Einzelne bis in seine Körperlichkeit und sein Verhalten ist, und eine zweite Gruppe, an Verfahren, die auf die gesamte Bevölkerung abzielen (vgl. Foucault 2005b: 234 f.). Für die erste Gruppe ist die Technik der Disziplin maßgeblich, während für die zweite Gruppe der Einsatz der Regulierung und damit einhergehende Praktiken bedeutend sind: „Es gibt zwei große Revolutionen in der Technologie der Macht: die Entdeckung der Disziplin und die Entdeckung der Regulierung, die Perfektionierung einer anatomischen Politik und die Perfektionierung einer Biopolitik“ (Foucault 2005b: 236).

Die Machttechnologie der Regulierung zeichnet sich dadurch aus, dass mit ihr eine Steuerung der Bevölkerung ermöglicht werden soll. Somit subsumiert Foucault neben Beobachtungstechniken, wie zum Beispiel der Statistik, auch administrative, ökonomische und politische Körperschaften unter den Bereich der Regulierung. (vgl. Foucault 2005b: 236) Aufgrund der Forschungsperspektive, die sich auf Einzelpersonen im Rahmen von Coaching in Organisationen richtet, ist jedoch die Technik der Disziplin von größerer Relevanz für das Forschungsvorhaben und erfährt daher eine größere Betrachtung. Foucault beschreibt diese als:

„Machtmechanismus, über den wir den Gesellschaftskörper bis hin zum kleinsten Element, bis hin zu den sozialen Atomen, also den Individuen, zu kontrollieren vermögen. Es handelt sich um Techniken der Individualisierung von Macht. Wie kann man jemanden überwachen, sein Verhalten und seine Eignung kontrollieren, seine Leistung steigern, seine Fähigkeiten verbessern? Wie kann man ihn an den Platz stellen, an dem er am nützlichsten ist? Darum geht es bei Disziplin“ (Foucault 2005b: 233).

Dabei ersetzt die Technik der Disziplin nicht andere Machtformen in der Gesellschaft, sondern durchdringt bestehende Funktionen. Mitunter modifiziert und erweitert sie diese und schafft gleichfalls gemeinsame Verbindungen untereinander, da sie vielmehr „ein Typ von Macht; eine Modalität der Ausübung von Gewalt; ein Komplex von Instrumenten, Techniken, Prozeduren Einsatzebenen, Zielscheiben [ist]“ (Foucault 1976: 276 f.). (vgl. Foucault 1976: 277; Dreyfus/Rabinow 1994: 184) Die Disziplin verfertigt Individuen, indem sie mit Individuen wie mit Objekten umgeht und diese gleichermaßen einsetzt (vgl. Foucault 1976: 220). Dies gelingt der Disziplin, indem sie auf das Individuum in ihrer Kombination aus Techniken und Prozessen einwirkt. Sie gestaltet einen „gelehrigen Körper“ (vgl. Foucault 1976: 177) und wendet dann „die Mittel der guten Abrichtung“ (Foucault 1976: 220) an ihm an: Hierzu zählen „die hierarchische Überwachung“ (Foucault 1976: 221) und „die normierende Sanktion“ (Foucault 1976: 229) des Individuums, welche die beiden Säulen des Unterfangens bilden. Abschluss und Höhepunkt der Entwicklung findet der Prozess in der Kombination beider Instrumente, in der folgenreichen Technik der Disziplinarmacht: im Verfahren der Prüfung (vgl. Foucault 1976: 220, 238). Die Prüfung fungiert als „normierender Blick, [als] eine qualifizierende, klassifizierende und bestrafende Überwachung“ (vgl. Foucault 1976: 238). Sie ist ferner Ausdruck des Zusammenschlusses aus Machtverhältnissen und Wissensbeziehungen (vgl. Foucault 1976: 238): „Im Herzen der Disziplinarprozeduren manifestiert sie die subjektivierende Unterwerfung jener, die als Objekte wahrgenommen werden, und die objektivierende Vergegenständlichung jener, die zu Subjekten unterworfen werden“ (Foucault 1976: 238).

Die Technik der Disziplin, welche als primäres Einsatzgebiet das Individuum hat, zählt Foucault zur individualisierenden Machttechnologie, die er als Bestandteil der anatomischen Politik zählt, während Techniken, welche die Steuerung der gesamten Bevölkerung ermöglichen sollen, von ihm zu dem Bereich der Biopolitik gezählt werden. (vgl. Foucault 2005b: 235 f.). Damit unterscheidet Foucault zwischen einer politischen Anatomie des menschlichen Körpers bzw. anatomischer Politik und einer Bio-Politik der Bevölkerung. (vgl. Foucault 2014: 134 f.) Jedoch stehen sich die inhärenten Hauptformen der „Macht zum Leben“ (Foucault 2014: 134) nicht als Gegenpole gegenüber. Vielmehr sind es beide Pole, um die sich herum, aufgrund ihrer zahlreichen Zwischenbeziehungen, die sie einen, die Macht zum Leben organisiert. (vgl.

Foucault 2014: 134 f.) Ferner bezeichnet Foucault den Zusammenschluss beider Strategien als Bio-Macht (vgl. Foucault 2014: 135).

### 3.2.3 Wissen und Macht

Wie eingangs dargelegt, nimmt in Foucaults Machtanalyse das Wissen im Bezug zu Regierung eine zentrale Position ein. Diese Position resultiert aus der konzeptionellen Verknüpfung, die durch Regierung zwischen Wissen und Macht ermöglicht wird bzw. entsteht. Dabei greifen Wissen und Macht ineinander und führen zu einer effektiveren Form der Regierung, die wiederum insbesondere durch spezifisches Wissen ermöglicht wird. Es sind die Akkumulation von spezifischem Wissen und ein zielführender Umgang, wodurch eine effizientere Form der Regierung ermöglicht wird. Damit sind Macht und Wissen einander gleichgestellt und bedingen einander. Die gemeinsame Abhängigkeit und die in Wechselseitigkeit stehende Erschließung von Macht und Wissen wird im Folgenden, durch zwei sich ergänzende Zitate, verdeutlicht:

„Macht und Wissen sind nicht allein durch das Spiel der Interessen oder Ideologen [sic!] aneinander gebunden [sic!]; das Problem besteht also nicht einfach darin zu bestimmen, wie die Macht sich das Wissen unterordnet und es für ihre Zwecke dienstbar macht oder wie sie sich dem Wissen aufprägt und ihm ideologische Beschränkungen und Inhalte aufzwingt. Ohne ein System der Kommunikation, Registrierung, Anhäufung und Verlagerung, das selbst wieder eine Form der Macht darstellt und in seiner Existenz und Funktion an andere Formen der Macht gebunden ist, entsteht kein Wissen. Dagegen wird ohne die Förderung, Aneignung, Verteilung oder Einbehaltung eines Wissens auch keine Macht ausgeübt“ (Foucault, 1976, zitiert nach Lemke 1997: 95, modifizierte Übersetzung).

„Eher ist wohl anzunehmen, daß die Macht Wissen hervorbringt (und nicht bloß fördert, anwendet, ausnutzt); daß Macht und Wissen einander unmittelbar einschließen; daß es keine Machtbeziehung gibt, ohne daß sich ein entsprechendes Wissensfeld konstituiert, und kein Wissen, das nicht gleichzeitig Machtbeziehungen voraussetzt und konstituiert“ (Foucault 1976: 39).

Es zeigt sich, dass sich Macht und Wissen in einer interdependenten Beziehung zueinander befinden: Macht bedarf Wissens, und Wissen bedarf Macht. Schließlich ermöglicht Macht (weiteres) Wissen, und genauso ist Wissen essenziell für den Einsatz von Macht.

Macht und Wissen bilden somit eine Einheit, die sich wechselseitig benötigt und fördert. Diese Möglichkeit der Optimierung und Führung beschreibt Foucault anschaulich anhand der Entstehung und des Einsatzes der Bio-Politik (vgl. Foucault 2014: 137 f.).

Grundsätzlich betrachtet nehmen dabei erstmalig „Macht- und Wissensverfahren die Prozesse des Lebens in ihre Hand, um sie zu kontrollieren und zu modifizieren“ (Foucault 2014: 137).

Damit reflektiert sich erstmalig in der Geschichte das Biologische im Politischen. Das Leben an sich wird damit zum ersten Mal „zum Teil von der Kontrolle des Wissens und vom Eingriff der Macht erfaßt“ (Foucault 2014: 138). Obwohl sich „das Leben“ der beherrschenden und verwaltenden Technik immer wieder entzieht, ist damit das Leben einer Steuerung unterworfen. (vgl. Foucault 2014: 136 ff.)

Der Besitz adäquaten Wissens und ein bewusster Umgang ermöglichen eine Gestaltung und Lenkung der Bevölkerung. Der Begriff der Bio-Politik bringt dies zum Ausdruck: „so müßte man von ‚Bio-Politik‘ sprechen, um den Eintritt des Lebens und seiner Mechanismen in den Bereich der bewußten Kalküle und die Verwandlung des Macht-Wissens in einen Transformationsagenten des menschlichen Lebens zu bezeichnen“ (Foucault 2014: 138).

Auch im Zusammenhang der Subjektivierung steht und fungiert das Wissen in einer ähnlich komplexen Verbindung wie auch Tragweite. Auf diesen Sachverhalt wird im Rahmen der Subjektivierung von Personen nochmals gesondert eingegangen.

### **3.2.4 Macht und Subjektivität**

Wie dargelegt galt Foucaults konstantes Interesse jener Macht, die Menschen ihre Identität aufzwingt und sie zum Subjekt werden lässt, bzw. der Geschichte jener Verfahren, durch die Menschen zu Subjekten gemacht werden (vgl. Foucault 1994a: 243 ff.):

„Diese Form von Macht wird im unmittelbaren Alltagsleben spürbar, welches das Individuum in Kategorien einteilt, ihm seine Individualität aufprägt, es an seine Identität fesselt, ihm ein Gesetz der Wahrheit auferlegt, das es anerkennen muß und das andere in ihm anerkennen müssen. Es ist eine Machtform, die aus Individuen Subjekte macht“ (Foucault 1994a: 246).

Dabei finden sich in Foucaults Arbeit drei Genealogien von Formen der Objektivierung, im Rahmen derer Personen zu Subjekten werden:

„Zunächst waren da die Untersuchungsverfahren, die sich den Status von Wissenschaften zu geben versuchen; [...] Im zweiten Abschnitt meines Arbeitens habe ich die Objektivierung des Subjekts durch das, was ich ‚Teilungspraktiken‘ nennen werde, untersucht. [...] Schließlich habe ich versucht, die Art und Weise, in der ein Mensch sich selber in ein Subjekt verwandelt, zu untersuchen“ (Foucault 1994a: 243).

Diese drei Subjektkonzeptionen lassen sich als „das Subjekt der Wissenssysteme, das Subjekt der Macht und das Subjekt der Ethik des Selbst“ (Ruoff 2007: 197) klassifizieren. Für diese Arbeit von Relevanz ist dabei die dritte Form der Subjektivierung, in welcher wir unsere

Subjektwerdung mitgestalten<sup>10</sup>. Damit hebt Foucault hervor, dass Subjekt zu sein ebenso bedeutet, sich selbst zu subjektivieren, seine Subjektwerdung selbst zu fördern und nicht nur durch äußere Mächte subjektiviert zu werden. Mit diesem Blickwinkel Foucaults tritt die Menschführung durch Selbstführung in Form der Gestaltung der eigenen Subjektivität in den Vordergrund (vgl. Brieler 2001: 183 f.). Brieler bezeichnet dieses durch Foucault hervorgehobene Gestaltungspotenzial seiner selbst als Möglichkeit der „individuellen Selbstgestaltung“ (Brieler 2001: 180). Besondere Brisanz erfährt der Sachverhalt der Subjektivierung, als Foucault darauf hinweist, dass der gesellschaftliche Kampf des 19. Jhd. gegen Herrschaft und Ausbeutung durch den derzeitigen Kampf „gegen die Formen der Subjektivierung, gegen die Unterwerfung durch Subjektivität“ (Foucault 1994a: 247) abgelöst wurde (vgl. Foucault 1994a: 247, 250).

Für Foucault führt das Wort Subjekt einen zweifachen Sinn mit sich: „vermittels Kontrolle und Abhängigkeit jemandem unterworfen sein und durch Bewußtsein und Selbsterkenntnis seiner eigenen Identität verhaftet sein. Beide Bedeutungen unterstellen eine Form von Macht, die einen unterwirft und zu jemandes Subjekt macht“ (Foucault 1994a: 246 f.).

In diesem Zusammenhang kann auf die dritte Besonderheit in der Positionierung des Regierungsbegriffs hingewiesen werden. Diese liegt in der Vermittlung zwischen Macht und Subjektivität, die es damit ermöglicht, die Verbindung zwischen Herrschaftstechniken und den „Technologien des Selbst“ (Martin/Foucault 1993) zu untersuchen. (vgl. Lemke 2001a: 108 f.)

Im Folgenden wird daher der Frage nachgegangen, durch welche Technologien und Prozesse Subjekte produziert werden bzw. sich Individuen selbst subjektivieren. Dabei gestalten sich Subjektivierungsprozesse durch ein Ineinandergreifen von Herrschafts- und Subjektivierungsprozessen; ferner tritt dadurch ein Wesensmerkmal von Regierungstechnologien hervor: In ihnen vereinen sich Techniken der Führung der Anderen mit Selbstführungstechniken (vgl. Lemke 2001a: 119; Lemke 2001b: 86):

---

<sup>10</sup> Im Folgenden wird kurz dargestellt, wieso eine Fokussierung auf die dritte Objektivierungsweise für die Beantwortung der Forschungsfragen sinnvoll ist: Subjektivierungstechniken sind ein zentrales Funktionsmerkmal der dritten Objektivierungsweise. Auch Coaching gilt als Subjektivierungstechnik. In dieser Arbeit wird die Zielumsetzung und Informationsweitergabe durch Coaches bei der Umsetzung der Subjektivierungstechnik Coaching untersucht. Auch werden die Aspekte der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe maßgeblich in den Kontext der dritten Objektivierungsweise verortet. Dagegen sind die ersten zwei Objektivierungsweisen für das forschungsleitende Interesse und die fokussierte Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant. Dies begründet sich darin, dass Untersuchungsverfahren im Sinne „wissenschaftlicher Klassifikation“ und „Teilungspraktiken“ nicht von Relevanz für die Untersuchung der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe sind. Zusätzlich ist die dritte Objektivierungsweise, im Gegensatz zu den ersten zwei Weisen, durch eine aktive individuelle Selbstgestaltung der eigenen Subjektwerdung geprägt, und diese Form der Subjektwerdung bildet den Kern der Praxis Coaching. Sie drückt sich beispielsweise durch Prozesse der Offenbarung, die Auseinandersetzung mit möglichen (besseren) Zukünften und die (potenzielle) persönliche „Wertsteigerung des eigenen Humankapitals“ aufgrund von Selbstoptimierung, auch im Wettbewerb um Karrieren, aus.

„Man muß die Wechselwirkung zwischen diesen beiden Technikformen – Herrschaftstechniken und Selbsttechniken – untersuchen. Man muß die Punkte analysieren, an denen die Herrschaftstechniken über Individuen sich der Prozesse bedienen, in denen das Individuum auf sich selbst einwirkt. Und umgekehrt muß man jene Punkte betrachten, in denen die Selbsttechnologien in Zwangs- oder Herrschaftsstrukturen integriert werden. Der Kontaktpunkt, an dem die Form der Lenkung der Individuen durch andere mit der Weise ihrer Selbstführung verknüpft ist, kann nach meiner Auffassung Regierung genannt werden. In der weiten Bedeutung des Wortes ist Regierung nicht eine Weise, Menschen zu zwingen, das zu tun, was der Regierende will; vielmehr ist sie immer ein bewegliches Gleichgewicht mit Ergänzungen und Konflikten zwischen Techniken, die Zwang sicherstellen, und Prozessen, durch die das Selbst durch sich selbst konstruiert oder modifiziert wird“ (Foucault, 1993, zitiert nach Lemke 2001a: 119 f., übersetzt vom Autor).

#### **3.2.4.1 Herrschaftstechniken**

Foucault begreift Herrschaftstechniken als Technologien der Macht und ebenso als Technologien der Beherrschung anderer (vgl. Foucault 1993: 26 f.). Dies lässt sich mit ihrem Einwirken auf Individuen begründen. Schließlich prägen sie das Verhalten von Individuen, unterwerfen es einem bestimmten Zweck oder einer Herrschaft, die ihrerseits das Subjekt zum Objekt macht (vgl. Foucault 1993: 26). Für Lemke ist die Zielsetzung von Herrschaftstechniken, neben dem bereits erwähnten aufzwingenden Aspekt, vielmehr „die Bestimmung des Verhaltens von Individuen“ (Lemke 2001b: 86). Ergänzend hierzu agieren die Technologien des Selbst (vgl. Foucault 1993: 26). Synonym nutzt Foucault für die Umschreibung von Subjektivierungstechniken die Begriffe Selbsttechniken und Selbsttechnologien (vgl. Foucault 1993: 28, 58). So stehen Herrschaftstechniken und Subjektivierungstechniken in einem „wechselseitigen Produktionsverhältnis“ (Foucault, 1978, zitiert nach Lemke 2001b: 86) zueinander. Foucault geht von keiner strukturellen Differenz aus und versteht die Selbsttechniken in keinem Fall als Anhängsel, Ergänzung, Abbildung oder als die Verinnerlichung der Herrschaftstechniken (vgl. Lemke 2001b: 86).

#### **3.2.4.2 Subjektivierungstechniken**

Die „Technologien des Selbst“ (Foucault 1993) hingegen fußen auf der Einwirkung des Individuums auf sich selbst. Individuen beteiligen sich dabei aktiv an ihrem eigenem Ordnungsprozess. Dies gelingt durch ihre selbständige Überwachung des eigenen Verhaltens. (vgl. Hutton 1993: 155) Evidenterweise nennt Foucault diese Technik auch Technologie individueller Beherrschung (vgl. Foucault 1993: 27). Ferner kennzeichnen sich Subjektivierungstechniken dadurch, dass sie es dem Einzelnen ermöglichen:

„aus eigener Kraft oder mit Hilfe anderer eine Reihe von Operationen an seinem Körper oder seiner Seele, seinem Denken, seinem Verhalten und seiner Existenzweise vorzunehmen, mit dem Ziel, sich so zu verändern, daß er einen gewissen Zustand des Glücks, der Reinheit, der Weisheit, der Vollkommenheit oder der Unsterblichkeit erlangt“ (Foucault 1993: 26).

Dementsprechend umfassen Selbsttechniken „komplexe Formen und Mechanismen der Selbstregulation, Selbstdisziplinierung und Handlungssteuerung“ (Frankenberger 2007: 169). Hervorzuheben ist, dass die Subjektkonstituierung des Subjektes auf Grundlage seiner bisherigen Subjektivität, unter den auf es einwirkenden Machtbeziehungen und unter Rückgriff seiner ihm zur Verfügung stehenden Machtbeziehungen, erfolgt. Diesen Subjektivierungsprozess skizzierend, lässt sich:

„– die Konstitution des Subjekts als Subjekt – als Zusammenspiel von den das Subjekt produzierenden Machtbeziehungen und der Ausbildung eigener Machtbeziehungen durch das so entstandene Subjekt begreifen. Das gewissermaßen ‚von Außen‘ [sic!] geschaffene Subjekt wendet – innerhalb seiner Möglichkeiten – die ihm aus dieser Konstituierung erwachsende Handlungsmacht auf sich selbst an, um seine eigene Unterworfenheit mitzugestalten“ (Vogelmann 2017: 11 f.).

Für Traue wirken die Techniken des Selbst ebenfalls in zweierlei Hinsicht. Sie können aber, wie beispielsweise hinsichtlich des Subjekts in Bezug auf dessen Medienverhältnisse, wie im Besonderen am Beispiel des Internets zu erkennen, aber auch einen erzeugenden, gestaltenden und befähigenden Charakter entfalten (vgl. Traue 2010b: 66): Sie unterwerfen das Selbst zwar einerseits, wirken jedoch im gleichen Zug auf dessen Befähigung ein, „das eigene Leben und die Beziehungen zu anderen zu gestalten“ (Traue 2010b: 66). Damit steht Traues „Möglichkeit bietende“ Perspektive in einem starken Kontrast zu den gängigen Deutungsweisen der Techniken des Selbst (siehe bspw. Vogelmann) bzw. erweitert diese. Traues Verständnis der Techniken des Selbst bietet insofern eine Erweiterung der üblichen Deutungsweisen, als seine Perspektive im gleichen Zug auf die hohe Kontextgebundenheit von Selbsttechniken und den ihr, je nach Technikform, innenwohnenden, mitgestaltenden und schöpferischen Charakter verweist.

Es zeigt sich, dass mit dem Ineinandergreifen beider Technikformen eine ganzheitlich agierende Macht wirkt. Treffenderweise nennt Foucault die Verbindung der Technologien, der Beherrschung anderer und der Technologien des Selbst: Kontrollmentalität (vgl. Foucault 1993: 27). Wie schon bei der Bio-Macht, hat Wissen für die Subjektivierung von Individuen den gleichen Stellenwert und wird gleichermaßen genutzt: Wissen ist für die Produktion von Subjekten unabdingbar. Schließlich sind Subjekte, unter ihrer Zuhilfenahme, Produkte von Macht-

Wissens-Einwirkungen. Im Mittelpunkt steht damit die Akkumulation jenes Wissens, das für die Subjektivierung eingesetzt werden kann. Irrelevant hingegen ist angeeignetes, persönliches Wissen. (vgl. Kajetzke 2008: 38) Damit offenbart sich das für die Subjektivierung zwingend notwendige Trio aus Macht-Wissen-Subjekt (vgl. Kajetzke 2008: 41).

### 3.3 Gouvernamentalität der Gegenwart<sup>11</sup>

Im folgenden Abschnitt wird Coaching, im Kontext und unter Rückbezug auf eine liberale Regierungsrationalität, aus der Perspektive der Gouvernamentalität betrachtet. Im ersten Schritt werden daher Überschneidungen zwischen Coaching in seiner Verwendung und einer gouvernementalen Regierung aufgezeigt, um darauf aufbauend darzulegen, dass es sich bei Coaching um eine Subjektivierungstechnik im Sinne von Foucaults Machtanalytik handelt.

Derzeit kann, ungeachtet der konkreten Ausprägung des Liberalismus<sup>12</sup>, von einer liberalen Regierungsrationalität gesprochen werden (vgl. Vogelmann 2017: 28; Ruffing 2008: 81 f.; Lessenich 2008; von Kardorff 2016: 265; Traue 2010b: 270). Damit bildet ein Regierungsverständnis die Basis, wenn auch vielleicht in geringerer Erscheinungsform, auf welcher „individuelle Präferenzen als manipulierbare Anreize“ (Vogelmann 2017: 27) gelten. Damit bleiben Betrachtungen zu Coaching aus der Perspektive einer neoliberalen Regierungsweise weiterhin anschlussfähig und finden demnach Verwendung. Somit gilt es, Regierungsinteressen zu den Interessen des Individuums werden zu lassen:

„Kann man die Anreizstruktur einer Situation so verändern, dass die Individuen ‚von selbst‘ die gewünschten Interessen ausbilden und nach ihnen handeln, kann man die Individuen regieren, ohne ihre individuelle Freiheit – interpretiert als uneingeschränkte Wahlfreiheit – anzutasten“ (Vogelmann 2017: 27).

Die hierzu agierende Subjektivierungsweise hält dabei Individuen dazu an, fortwährende Arbeit an ihrer Autonomie zu vollziehen. Ausdruck dieser Regierungsweise ist der „Unternehmer

---

<sup>11</sup> Ideengeber für den Titel des Kapitels war das gleichnamige Werk von Bröckling, Krasmann und Lemke zu Gouvernamentalitäten der Gegenwart (Bröckling et al. 2000).

<sup>12</sup> Hinsichtlich einer Differenzierung bzw. Konkretisierung der aktuellen liberalen Regierungsrationalität verdeutlicht Vogelmann, in Bezug auf Lessenich, dass die Bundesrepublik Deutschland nicht (ausschließlich) im Zuge einer neoliberalen Regierungsweise agiert, sondern dass vielmehr eine „Neuerfindung des Sozialen“ (Lessenich 2008) stattfindet, in der persönliche Autonomie **und zudem** soziale Verantwortlichkeit in der Verantwortung des Subjekts liegen. Folglich hat das Subjekt über einen eigenverantwortlichen Unternehmer hinaus zu agieren, da es nun zusätzlich der Gesellschaft (neben seiner eigenen Persona) gegenüber Verantwortlichkeit zugesprochen bekommt bzw. verantwortlich wird und damit eine verantwortungsvolle Handlungsweise zu „zeigen hat“. (Lessenich, 2008 zitiert nach Vogelmann 2017: 27, Hervorh. R.K.).

seiner selbst“<sup>13</sup>. (vgl. Vogelmann 2017: 27) Dieser wird als „Abkömmling“ (Bröckling 2007: 12) oder als „neue Variante“ (Vogelmann 2017: 27) vom homo oeconomicus verstanden, „der sein eigenes Verhalten gemäß der Marktlogik so strukturiert, dass er sein ‚Humankapital‘ vergrößert“ (Vogelmann 2017: 27). „Das unternehmerische Selbst bezeichnet [demnach] [...] die Weise, in der Individuen als Personen adressiert werden, und zugleich die Richtung, in der sie verändert werden und sich verändern sollen“ (Bröckling 2007: 46). Der Hauptakteur ist damit ein Subjekt im Gerundivum, das nicht vorfindbar, sondern hervorzubringend ist (vgl. Bröckling 2007: 47).

„In der Figur des unternehmerischen Selbst verdichten sich sowohl normatives Menschenbild wie eine Vielzahl gegenwärtiger Selbst- und Sozialtechnologien, deren gemeinsamen Fluchtpunkt die Ausrichtung der gesamten Lebensführung am Verhaltensmodell der Entrepreneurship bildet. Der Topos bündelt nicht nur einen Kanon von Handlungsmaximen, sondern definiert auch die Wissensformen, in denen Individuen die Wahrheit über sich erkennen, die Kontroll- und Regulationsmechanismen, denen sie ausgesetzt sind, sowie Praktiken, mit denen sie auf sich selbst einwirken. Anders ausgedrückt: Ein unternehmerisches Selbst ist man nicht, man soll es werden. Und man kann es nur werden, weil man immer schon als solches angesprochen ist“ (Bröckling 2007: 47).

Das unternehmerische Selbst wird somit nicht über Strategien des Überwachens und Strafens hergestellt, sondern stattdessen über die Aktivierung der Selbststeuerungspotenziale (Bröckling 2007: 61). So verwies bereits Foucault darauf, dass der homo oeconomicus, als Unternehmer seiner selbst, die Folge einer liberalen Gouvernamentalität darstellt (vgl. Foucault/Sennelart 2006a: 314; Sarasin 2005: 314). Im Mittelpunkt steht daher ein Individuum, das „für sich selbst sein eigenes Kapital ist, sein eigener Produzent, seine eigene Einkommensquelle“ (Foucault/Sennelart 2006a: 314). Nun gilt es, mit der Steuerung der Anreizstrukturen die Individuen mit den passenden Interessen zu füttern und darauf aufbauend den „Unternehmer seiner selbst“ zu bestärken: „[D]ie dominanten Machtbeziehungen regulieren die Anreizstrukturen, um die Individuen mit den ‚richtigen‘ Interessen zu versorgen; und die Subjektivierungsweisen konzentrieren sich auf die Verinnerlichung des Unternehmertums“ (Vogelmann 2017: 27). Folglich ist ein zentraler Aspekt dieses Regierungshandelns die Führung des freien Individuums durch bzw. im Zuge seiner führenden Individualisierung (vgl. Vogelmann 2017: 27 ff.; Ruffing 2008: 82).

„Die liberale Regierungsrationalität und -praxis ist sowohl eine permanente Infragestellung wie eine spezifische Form der Machtausübung. Mit den Möglichkeitsräumen für

---

<sup>13</sup> Beispielsweise lässt sich hierzu Bröcklings Ausarbeitung zum unternehmerischen Selbst nennen (Bröckling 2007).

das individuelle Handeln nehmen auch die Zurichtungsanstrengungen zu, die für den rechten Gebrauch der Freiheit sorgen sollen“ (Bröckling 2007: 79 f.).

Schließlich sind Organisationen daran interessiert, dass ihre Mitarbeiter, in bester Art und Weise, die Anforderungen ihrer Mitgliedsrolle ausfüllen. Je stärker eine Person ihre formale Rolle in ihre informale Rolle aufnimmt, desto besser. Organisationen als soziale Kraft verstanden, kann konstatiert werden, „dass es soziale Kräfte gibt, die ein Interesse daran haben, dass Akteure sich als *bestimmte* Individuen inszenieren – oder die selbst Akteure als bestimmte Individuen inszenieren wollen“ (Kron/Horáček 2009: 60 f., Hervorh. im Original).

Ferner kann anhand von Krons und Horáček's Ausführungen bzgl. Foucaults Machtanalytik verdeutlicht werden, wie im Zuge von Subjektivierung auch ein „Wechsel“ der Disziplinarform stattfindet. Den Einsatz der Disziplinarform betrachtend, vollzieht sich dabei ein „Raus“ aus der einen Disziplinarform und ein „Rein“ in die andere. Dies bedeutet einen Wechsel von einer von außen einwirkenden Disziplinarform hin zu einer innerlich wirkenden Disziplinarform. Damit wird die im Hintergrund agierende Herrschaft zunehmend anonym, während das Individuum zunehmend an Anonymität verliert und an vermeintlicher Individualität hinzugewinnt. (vgl. Kron/Horáček 2009: 65 f.) „Um sie [die Individuen] besser kontrollieren zu können, werden sie aus der anonymen Masse herausgerissen und individualisiert observiert“ (Kron/Horáček 2009: 65). Es bildet sich und agiert zusehends eine individualisierende Form der Macht.

Brieler drückt die daran anknüpfende Perspektive Foucaults der (kalkulierten) Nutzbarmachung von den Subjekt-Kräften des Menschen wie folgt aus: „Moderne Herrschaft unterdrückt keine humanen Potentiale, sondern erzeugt sie, sie verschwendet keine menschlichen Energien, sondern reguliert sie, sie leugnet die Bedürfnisse nicht, sondern unterstützt ihre Artikulation“ (Brieler 2001: 184). Dieser modernen Herrschaft liegt ein radikaler Wandel in der Kategorisierung der Bedeutsamkeit der Subjektivität zugrunde. Das Subjektverständnis des Arbeitenden, das als Störgröße galt und welches einer rigiden Kontrolle betrieblicher Prozesse bedurfte, wie es noch Bestandteil der tayloristischen Produktionsweise war, wich einer neuen Betrachtungsweise. (vgl. Bröckling 2000: 142) Es wurde wieder bewertet und erhielt eine neue, „verbesserte“ Positionierung. Ermöglicht hat dies, nach Bröckling, die Betrachtungsweise des Subjektes als sozialtechnologisch zu erschließende Ressource. (vgl. Bröckling 2000: 142) „Das Individuum ist jetzt Humankapital, weniger wichtig als eine unverwechselbare Persönlichkeit denn als Träger einer Reihe unterschiedlicher und variabel einsetzbarer Potentiale“ (Duttweiler 2007: 264). Dieser neuen ressourcenorientierten Betrachtung nach gilt es, das Leistungs-Potenzial des Subjektes zur Blüte zu bringen, das heißt, sein Potenzial zu wecken, dieses auszubauen und zu fördern, wofür es nun die individuellen Selbstentwürfe und Selbstverwirklichungsansprüche zu

aktivieren gilt. (vgl. Bröckling 2000: 142; Duttweiler 2007: 264) Diesbezüglich fungiert auch Foucaults Regierungsbegriff – der im Kontext der Freisetzung von Subjektivität steht bzw. sich auf ihre (Selbst-)Produktion bezieht und dahingehend auf die Entwicklung und Förderung von Selbsttechnologien, die ihrerseits mit den jeweiligen Regierungszielen synchronisiert werden können (vgl. Lemke et al. 2000: 29). Lemkes et al. pointierte Frage, die im gleichen Zug beantwortet wird, lässt die Logik von Foucaults Regierungskonzeption deutlich hervortreten: „Warum sollte es nötig sein, individuelle Freiheiten und Gestaltungsspielräume einzuschränken, wenn sich politische Ziele wesentlich ‚ökonomischer‘ mittels individueller ‚Selbstverwirklichung‘ realisieren lassen?“ (Lemke et al. 2000: 30) Dabei verweist Foucault darauf, dass die dem Individuum zur Verfügung stehenden Techniken, durch die es sich selbst konstituiert, nicht etwa frei von Einfluss als selbständige, kreative Eigenleistungen zu verstehen sind, sondern diese zumindest sozial gerahmt sind, wenn nicht gar vorgeschrieben oder dem Individuum sogar aufgezwungen werden (vgl. Kron/Horáček 2009: 70; Foucault 2005a: 889): „Es sind Schemata, die es in seiner Kultur vorfindet und die ihm vorgegeben, von seiner Kultur, seiner Gesellschaft, seiner Gruppe aufgezwungen sind“ (Foucault 2005a: 889).

Ungeachtet der eingesetzten Mittel wird dabei, wie am Beispiel neoliberaler Regierungsformen erkennbar, die Verantwortung über Entscheidungen und Folgen der Handlungen den (kollektiven und) individuellen Subjekten zugerechnet. Die Strategie dabei ist es, das Problem zu einem Problem der Selbstsorge werden zu lassen. Hervorzuheben ist dabei auch, dass neben dem Einsatz direkter Interventionen und der Verwendung autorisierter und spezialisierter Staatsapparate insbesondere eine Ausbildung indirekter Techniken festzustellen ist, welche dementsprechend Individuen indirekt anleiten und dafür, nicht wie bisher, die Verantwortung übernehmen, sondern diese nun auf die Individuen übertragen. (vgl. Lemke 2000: 38)

**Einerseits** obliegt, wie mehrmalig aufgezeigt, schließlich die grundsätzliche Verantwortung beim gouvernementalen Regieren bei dem Subjekt selbst, so dass die Verantwortungsübernahme bereits bei der Wahl von Handlungsoptionen beginnt (Lemke 2000: 38): „Da die Wahl der Handlungsoptionen [...] als Ausdruck eines freien Willens auf der Basis einer selbstbestimmten Entscheidung erscheint, sind die Folgen des Handelns dem Subjekt allein zuzurechnen und von ihm selbst zu verantworten“ (Lemke 2000: 38). So werden das Leben in Summe und die gesellschaftlichen Risiken im Speziellen, wie beispielsweise Krankheit, Arbeitslosigkeit, Armut, um nur einige zu nennen, auf die individuellen Subjekte übertragen (vgl. Lemke 2000: 38).

Ergänzend soll nochmals Erwähnung finden, dass im Rahmen einer gouvernementalen Regierung der Bevölkerung zwar die allumfängliche Einflussnahme auf die Lebensführung der

Individuen intendiert wird, aber nicht in der Form einer unmittelbar disziplinierenden Herrschaft (vgl. Traue 2010b: 62).

Diesbezüglich soll auf von Kardorffs Feststellung hingewiesen werden, dass in Summe eine verstärkte Psychiatrisierung und Therapeutisierung des gesellschaftlichen Alltags erkennbar ist. Von Kardorff hebt hervor, dass es zwar eine milieuspezifisch unterschiedliche Inanspruchnahme gibt, sich jedoch, im Gegensatz zu den stigmatisierenden 60er Jahren, kaum noch eine Ablehnung für die Inanspruchnahme von beispielsweise Psychotherapie, Erziehungs- und Familienberatung feststellen lässt (vgl. von Kardorff 2016: 264).

**Andererseits** wird die „Teilnahme an Coachings, Gesundheitsschulungen oder Kursen zur Stressbewältigung [...] als Ausdruck verantwortlicher Selbstsorge und eines Bemühens um eigene Weiterentwicklung“ (von Kardorff 2016: 264) verstanden. Damit schlussfolgert von Kardorff zugleich eine omnipräsente und gewissermaßen unsichtbare Therapeutisierung gesellschaftlichen Lebens. (vgl. von Kardorff 2016: 264) Traue bekräftigt diese Perspektive, indem er für Beratung, welche er zu dem Bereich der Therapeutiken zählt, festhält: Sie erfassen nicht mehr nur die Grenzsituationen des Lebens, sondern wirken darüber hinaus. Vielmehr sind sie in Gestalt individueller Begleitung und Betreuung sowie als Diskurse der Selbsthilfe zu Begleitern des täglichen Lebens geworden. (vgl. Traue 2010b: 9) „Die therapeutischen Wissensformen gehen in das Selbstverständnis ein, geben Handlungsfähigkeiten eine Richtung und prägen mittelbar und unmittelbar Haltungen zum Gemeinwesen“ (Traue 2010b: 9). So überrascht es nicht, wenn Traue und Pfahl dem Individuum moderner Gesellschaften attestieren, dass es Adressat therapeutischer Interventionen geworden ist, welche die explizite Zielsetzung haben, das Individuum in Produktions- und Reproduktionsverhältnisse einzupassen. Dementgegen weisen sie aber auch auf das Vorhandensein weiterer Praktiken, die eine konträre Konzeption besitzen, oder auf Techniken hin, welche ein Sowohl-als-auch ermöglichen. (vgl. Traue/Pfahl 2016: 249; Traue 2010b: 9) Diesbezüglich soll auf von Kardorffs Auflistung fünf neuerer Entwicklungen verwiesen werden (vgl. von Kardorff 2016: 265):

„[E]rstens die Zusammenführung klassisch psychologischer Therapien und Beratungsformen mit einem Arsenal [an] erweiterten Techniken, wie z. B.<sup>14</sup> [...] Coachings, zur optimierten Lebens- und Karriereplanung oder zur einer der Berufswelt angepassten work-life Balance [sic!] [...]. Zweitens stehen heute nicht mehr allein Behandlung, Kontrolle und Korrektur psychischer Störungen im Vordergrund als vielmehr Aspekte positiver Selbstveränderung und Selbstführung der Normalen [...]. Drittens wird eine befriedigende Selbstformung im Rahmen von Selbstverantwortung etwa als Verpflichtung

---

<sup>14</sup> Von Kardorff listet neben Coaching die „neuropsychologischen Formen der Selbstkontrolle, Neuroenhancement zur Steigerung von Konzentrations- und Leistungsfähigkeit oder zur Stimmungsaufhellung mit Hilfe moderner Psychopharmaka, Trainings zum Zeitmanagement und zur Stressvermeidung und Techniken körperbezogener Selbstformung“ (von Kardorff 2016: 265) auf.

zur gesunden Lebensführung zunehmend moralisiert und zugleich mit dem Versprechen auf psychische Gewinne (z. B. Spaß an der Bewegung, verbessertes Körpergefühl) verknüpft. *Viertens* zeigt sich ein bemerkenswerter Trend darin, dass die Angebote zur Selbstoptimierung [...] auf eine breite Resonanz besonders in aufstiegsorientierten Milieus sowie bei den Mittelschichten treffen, die ihren Staturerhalt durch den gesellschaftlichen Wandel bedroht sehen. *Fünftens* deutet sich eine Art ‚Selbsttherapeutisierung‘ im gesellschaftlichen Alltag an“ (von Kardorff 2016: 265, Hervorh. im Original).

Dieser Akt der Verantwortungsübertragung ist gleichfalls im Einsatz von Coaching zu beobachten. Schließlich konnte dargestellt werden, dass eine zentrale Funktion des Coachings die Übertragung bzw. Personalisierung von Problemen auf den Coachee ist.

### **3.4 Coaching als Subjektivierungstechnik der Gegenwart**

Im Folgenden wird dargelegt, wie die Beratungsform Coaching als Subjektivierungstechnik „funktioniert“ bzw. konkret Anwendung findet. Dies geschieht in Anlehnung an die strukturelle Darstellung von Coaching, Foucaults Machtanalyse und die derzeitige Regierungsweise, die als Ziel die Führung von Individuen durch deren eigene Individualisierung verfolgt.<sup>15</sup> Herangezogen werden hierfür Betrachtungen von Duttweiler, die den Blick auf den Prozess der Wissensproduktion in der Beratung richten, und von Traue, der für Coaching die Technik der Imagination und Optionalisierung als zentral erachtet. Neben der Darstellung des Coachings als Subjektivierungstechnik werden damit vor allem die wesentlichen Mechanismen für Beratung bzw. Coaching aufgezeigt, die es als Subjektivierungstechnik besonders wirksam sein lassen. Dieses Vorgehen verdeutlicht die weitreichende Wirkweise des Coachings und macht die Funktionsweise und Mechanismen des Coachings für die anschließende Analyse zugänglich.

#### **3.4.1 Duttweiler: Wissen im Beratungsformat Coaching**

Duttweiler bezeichnet „Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung“ (Duttweiler 2007) und beschreibt im Zuge dessen drei Modalitäten der Wissensproduktion: Geständnisprozedur, Expertenwissen und Konsensbildung, welche Beratung als einen Ort ausweisen, „an dem die Macht Wissen formt und die Formen der Wissensproduktion eine Machtbeziehung konstituieren“ (Duttweiler 2007: 269).

---

<sup>15</sup> Duttweiler forscht in ihrer gleichnamigen Arbeit zur „Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung“ (Duttweiler 2007), während Traue in „Das Subjekt der Beratung. Zur Soziologie einer Psycho-Technik“ (Traue 2010b) forschte und sich Coaching widmete, das er anhand von fünf Selbsttechniken beschreibt. Beide wissenschaftlichen Beiträge sind zur Darstellung des Coachings als Subjektivierungstechnik unerlässlich und bilden in inhaltlicher und struktureller Form den Kern dieses Kapitels.

In der Beratung wird, im Rahmen der strukturell asymmetrisch gerichteten Interaktion, Wissen über den Ratsuchenden generiert, der Ratsuchende wird angeleitet, über sich zu sprechen, während der Ratgebende zu den Beobachtungen Empfehlungen gibt, Rat spricht bzw. „urteilt“ (vgl. Duttweiler 2007: 265). Darin zeigt sich der, durch Foucault bereits aufgezeigte, Dreiklang aus Wissen-Macht-Subjektivierung. Es ist das Wissen, das in der Beratungsinteraktion generiert wird, das als wertvolle Ressource zur Führung der Person von Nutzen wird. Von grundlegender Bedeutung ist dabei das soziale Setting:

„Dabei kommt es zu einer strukturellen Asymmetrie der Positionen, die jedoch immer in der jeweiligen Situation diskursiv und performativ markiert und plausibilisiert werden muss. Neben der Unterstellung des (Interaktions-)Wissens auf Seiten des Ratgebenden zeigt sich dies vor allem in den ungleichen Möglichkeiten des Sprechens. Die Rollen, wer über was sprechen kann und was zu sprechen ist, sind eindeutig festgelegt und irreversibel: Der Ratsuchende wird durch verschiedene methodisch angeleitete (Frage-)Verfahren zum Sprechen (über sich selbst) gebracht. Ihm gegenüber sitzt der Ratgebende, der über diese Beobachtungen (Rat) sprechen muss und ansonsten (über sich) schweigen darf (und soll). So wird der Ratsuchende zum Objekt des Wissens – und kann sich dabei nie vollständig sicher sein, wie weit das Wissen reicht, das der Ratgeber über ihn generiert“ (Duttweiler 2007: 265).

Des Weiteren hebt Duttweiler im Zusammenhang mit der Akkumulation des Wissens hervor, dass es insbesondere das durch die Beratung erarbeitete Wissen ist, das den, in Bezug zum Klienten, höchsten Machteffekt bewirkt (vgl. Duttweiler 2007: 268). „Die Strategien der Wissensproduktion und -modifikation produzieren eine Wahrheit über ihn, die kaum zu hintergehen ist“ (Duttweiler 2007: 268).

Diesbezüglich verweist Duttweiler, rekurrierend auf Foucault, darauf, dass sich der Prozess der Beratung als der Vollzug einer Geständnisprozedur verstehen lässt, in welcher der Coach als Beobachter in panoptischer Manier agiert (vgl. Duttweiler 2007: 268). Der Coach tritt dabei als Partner auf, „der nicht einfach Gesprächspartner, sondern Instanz ist, die das Geständnis fordert, erzwingt, abschätzt und die einschreitet, um zu richten, zu strafen, zu vergeben, zu trösten oder zu versöhnen“ (Foucault 2014: 65). Ferner wird Duttweilers weitere Feststellung geteilt, dass das nun agierende Expertenwissen bzw. „die hierbei herangezogenen Interpretationsmuster“ (Duttweiler 2007: 269), entsprechend der Machtanalyse Foucaults, als Schemata verstanden werden können, „die es [das Individuum] in seiner Kultur vorfindet und die ihm vorgegeben, von seiner Kultur, seiner Gesellschaft, seiner Gruppe aufgezwungen sind“ (Foucault 2005a: 889). Zudem versetzten die Schemata den Einzelnen in die Lage, „sich an die eigene, durch den Prozess der Evaluation generierte, Wahrheit zu binden. [...] Am Ort der

Wissensproduktion Beratung wird das Individuum mit gesellschaftlichen Vorgaben konfrontiert – die es je spezifisch und individuell anzueignen hat“ (Duttweiler 2007: 269).

Diesbezüglich verweist Duttweiler auf die Modalität der Konsensbildung, welche der Beratung inhärent ist und welche, wie zuvor die Modalitäten der Geständnisprozedur und des Expertenwissens, Wissen und Macht verschränken. Hierbei ist es die Modalität der Konsensbildung, im Rahmen derer dem Individuum die Freiheit der eigenen Entscheidung zwar gewährt wird, aber es für dieses von der gemeinsam entwickelten Lösung nahezu keine Abkehr gibt:

„So ist es nicht zuletzt die Modalität der *Konsensbildung*, die Macht und Wissen verschränkt. Denn die Deutungsschemata werden in der Beratungskommunikation dem Subjekt gerade nicht aufgezwungen; die Verfahren der Verhandlung und der Konsensbildung gewähren die Freiheit der Entscheidung. Im Umkehrschluss verpflichten dann das in der Beratung produzierte Wissen und die gemeinsam entwickelten Handlungsoptionen in nahezu zwingender Weise zu deren Akzeptanz“ (Duttweiler 2007: 269, Hervorh. im Original).

Ergänzend zu dem Aspekt der Schemata, die sich das Individuum anzueignen hat, soll auf Duttweilers weitere Feststellung von „Beratung als Ort der Responsibilisierung“ (Duttweiler 2007: 270) und den damit einhergehenden Einfluss in der Beratung auf konkrete prozessuale und inhaltliche Aspekte hingewiesen werden. Ausgangspunkt bildet das in der Beratung vorliegende Ineinandergreifen aus Selbstbestimmung und Fremdbestimmung. Dabei ist eine der drei Ausprägungen<sup>16</sup> der Verschränkung, die Duttweiler aufzeigt, für uns von hervorgehobenem Interesse, nämlich der strukturierende Einfluss des Axioms der Selbstbestimmung auf die theoretischen Vorannahmen und Verfahren der Beratungskommunikation: (vgl. Duttweiler 2007: 271 f.)

„Beratung spricht sich [zwar] ausdrücklich gegen die autoritative Implementierung von Deutungsmustern und Lösungswegen aus. Doch auch hier ist Selbstbestimmung unlösbar mit Fremdbestimmung verkoppelt: Klassifikationen, Begriffsbildungen, Problemkonstellationen, Verfahrenstechniken oder Vorschläge alternativer Handlungsoptionen stellen selbst machtvolle Einwirkungen in die ‚Bestimmung‘ der Subjekte dar“ (Duttweiler 2007: 272).

Duttweilers Analyse der Verschränkung zwischen Selbstbestimmung und Fremdbestimmung zeigt, wodurch sich Fremdbestimmung im Beratungskontext inhaltlich darstellt und auf die Ausgestaltung von Beratung Einfluss nimmt und damit eine weitreichende Einflussnahme und Steuerung ermöglicht. Jedoch sind es insbesondere die Modalitäten der Wissensproduktion,

---

<sup>16</sup> Als weitere Aspekte nennt Duttweiler einerseits, dass der Verweis auf Selbstbestimmung den Einsatzpunkt von Beratung strukturiert (vgl. Duttweiler 2007: 271 f.), andererseits „bildet Selbstbestimmung den ultimativen, jedoch nie gänzlich einholbaren *Fluchtpunkt von Beratung*“ (Duttweiler 2007: 272, Hervorh. im Original).

anhand derer sich abermals das vorab beschriebene Ineinandergreifen von Wissen und Macht entfaltet, das zu einer effektiveren Form der Regierung führt. Es sind die wechselseitige Abhängigkeit von Wissen und Macht und ihre in Wechselseitigkeit stehende Erschließung, die Foucault hervorhob, die im Prozess der Beratung zum Tragen kommen.

„Diese Verschränkung von Macht und Wissen entfaltet eine hochgradig produktive Kraft für die Selbstführung der Einzelnen: Sich nicht an der autoritätsgestützten und zugleich selbstbestimmt mitproduzierten Wahrheit über sich zu orientieren und sein Leben nach diesen Vorgaben neu auszurichten, wäre ausgesprochen unvernünftig – und seinerseits beratungsbedürftig“ (Duttweiler 2007: 269).

Abschließend kann somit festgehalten werden, dass sich innerhalb von Beratung ein Verhältnis von Macht bildet und es die Verfahren des Geständnisses, des Expertenwissens, die Bildung von Konsens und die Strategien der Responsibilisierung sind, über die indirekt eine Einflussnahme auf das Handeln von Ratsuchenden stattfindet (vgl. Duttweiler 2007: 273).

### **3.4.2 Traue: Imagination und Optionalisierung im Beratungsformat Coaching**

Für Traue zeichnet sich die alternative Therapeutikform Coaching durch fünf Selbsttechniken aus (vgl. Traue 2010b: 215 f.). Dabei bleibt Traues Definition von Selbsttechniken anschlussfähig an Foucaults Techniken des Selbst insofern, als die Definition von Traue die Aspekte des Wissens und der Subjektivierung miteinander vereint, wohingegen Foucault die Aspekte vorrangig separat betrachtet und eine Verbindung beider Aspekte über das Dreieck aus Wissen, Macht und Subjektivierung beschreibt. Damit erweitert Traue Foucaults Begriffsverständnis von Techniken des Selbst um die Bestandteile der Aufschreibssysteme und Beobachtungsinstanzen, welche der Dokumentation und Veröffentlichung dienen:

„Mit dem Begriff der ‚Techniken des Selbst‘ sollen hier durch unterschiedliche mediale Techniken gestützte Problematisierungen des Selbst und soziale Beziehungsformen, die Selbstverhältnisse stützen, modifizieren, [sic!] oder erst herstellen[,] bezeichnet werden. Zu den Techniken des Selbst zählen also nicht nur die Handlungen des Einzelnen selbst, sondern auch die Aufschreibssysteme und Beobachtungsinstanzen, die die Praktiken des Individuums dokumentieren und einem Publikum aussetzen“ (Traue 2010b: 216).

Diese Erweiterung steht nicht im Gegensatz zu der Perspektive des hier vorgestellten Forschungsvorhabens. Ferner kann an Traues Forschung zu Coaching insofern angeknüpft werden, als er eine Analyse des Coachings als Subjektivierungstechnik vornimmt. Im Zuge dieser Arbeit trägt damit Traues Betrachtung zur weiteren Analyse des Coachings bei.

Darauf aufbauend unterteilt Traue fünf Gruppen von Selbsttechniken, die Coaching als Selbstmodellierungs- und Selbstdeutungspraxis kennzeichnen: „Imagination und Optionalisierung [welche Traue auch als Techniken der Zeit beschreibt], [Techniken der] Beziehungsgestaltung, Kommunikations- und Distinktionspraktiken, Techniken der Selbstgestaltung und kontraaktualistische Praktiken“ (Traue 2010b: 216, 215–252).

Die „Praktiken der Einbildung möglicher Zukünfte stehen im Mittelpunkt der Beratungstechniken“ (Traue 2010b: 279, 287). Schließlich richtet sich im Coaching und in der Gattung systemischer Therapien die Wahrnehmung grundsätzlich auf die Zukunft (vgl. Traue/Pfahl 2016: 253). „Die Problematisierung, Generierung, Reflektion [sic!] über Ziele und Verfolgung von Zielen gehört [schließlich] zu den zentralen Selbstmodellierungsvorgaben der Beratung“ (Traue 2010b: 217). Daher werden, aufgrund ihrer wesentlichen Verwendung in der Beratung, in den therapeutischen Techniken und damit Coachings und nicht zuletzt aufgrund der Darstellung ihrer eindringlichen Wirkweise, im Folgenden die Beratungstechniken der Imagination und Optionalisierung näher dargestellt:

„Die Verbindung von Imagination und strategischer Planung in den therapeutischen Techniken soll es ermöglichen, zukünftige individuelle Wirklichkeiten vorstellbar, thematisierbar, [sic!] und durch zielgerichtetes Handeln herstellbar zu machen. Die Selbsttechniken der Beratung und Therapie bestehen also im Wesentlichen in Techniken der *Optionalisierung*, also der Erschließung und Repräsentation von Möglichkeiten und Entscheidungsspielräumen. Im Coaching etwa wird idealtypischerweise der Bestand an individuellen biographischen Ressourcen und Wünsche [sic!] vermessen, um schließlich auf Grundlage dieser Bestandsaufnahme das Spektrum möglicher Handlungsoptionen zu erschließen, von denen schließlich erreichbare Möglichkeiten ausgewählt werden, die dann mit einer ‚Kunst des Zielens‘ in Angriff genommen werden. In den durch die Beratung angeleiteten und betreuten Selbstpraktiken werden also vor allem die möglichen *Zukünfte* des Individuums als Möglichkeitsraums [sic!] imaginiert“ (Traue/Pfahl 2016: 254, Hervorh. im Original).

Traue umfasst die Technik auch folgendermaßen:

„In der Coaching-Beratung zirkulieren etwa therapeutische Techniken, die der Generierung von Handlungsmöglichkeiten dienen. Eine Gruppe dieser Techniken zielt auf eine Visualisierung von (psychischen, sozialen und materiellen) Ressourcen und Handlungsoptionen ab. In diesen Techniken werden mögliche Zukünfte, ‚Stolpersteine‘, die den Weg dorthin versperren[,] und ‚Ressourcen‘, die zur Überwindung dieser Hindernisse dienen, visualisiert. Sie zielen auf eine Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit von äußeren und inneren Erfahrungsoptionen ab, gewissermaßen auf die Imagination biographischer Filme, verbunden mit der Bereitschaft, einem konstanten Fluss von sogenanntem Feedback standzuhalten und diesen zur auf Dauer gestellten Selbstmodellierung zu nutzen“ (Traue 2010a: 252 f.).

So gewährt die Imagination die Vorstellung einer persönlich reizvollen Zukunft und lädt das Individuum zur Selbstoptimierung ein. Dem Individuum wird die Chance zur ästhetischen Selbststilisierung gewährt, wodurch eine Auslieferung den Imperativen der Selbstoptimierung plausibel wird. (vgl. Traue 2010b: 280) Das Individuum liefert sich der Selbstoptimierung selbst aus und gibt sich ihr gleichermaßen hin. Daraus resultiert eine gesteigerte Effektivität in Form der eigenen Verhaftung und der Übertragung der möglichen Schuldfrage:

„Die Verhaftung an eine flexible, zielgerichtete Lebens- und Selbstführung, die vorgeblich hochindividuelle Biografien hervorbringt, bindet das Subjekt an risiko- und sanktionsbehaftete Selbstoptimierungsdispositive und an die damit verbundenen Risiken des Scheiterns, der Verfehlung und der Erschöpfung“ (Traue 2010b: 280).

Dabei ist es der Berater, der als Experte für Imagination und für realistische Zielfindung agiert, da er die erstellten Visionen des Klienten auf ihren Neuigkeitswert und ihre Umsetzbarkeit hin überprüft und bewertet (vgl. Traue 2010b: 234). Dabei verdeutlicht Traue, dass die Einbildungs- und damit Optionalisierungstechniken keinesfalls nur als reine Disziplinartechnologie verstanden werden sollten, welche Optionen aufzeigen, die nicht existieren (vgl. Traue 2010b: 273). Vielmehr trägt eine optionalisierende Beratung zu einer forcierten „Bindung der Individuen an die Bemühungen, ihre Subjektivität zu erfassen und produktiv zu machen“ (Traue 2010b: 271), bei. Entsprechend hat eine durch den Berater zum Ausschluss führende Bewertung einen (potenziell richtungsweisenden) Einfluss auf die Handlung des Klienten und somit auf die Subjektivierung des Individuums. Drei Charakteristika zeichnen dabei die, durch Beratung ausgelöste und bearbeitete, Optionalisierung aus:

„Sie zeichnet sich erstens durch eine *Informationalisierung der Normativität* aus. Formen der Kontrolle und Messung von Leistungen geben dem Individuum ‚Feedback‘ über das Gelingen oder Scheitern der selbst angestrebten oder von Organisationen eingeforderten Ziele. [...] Die Optionalisierung intensiviert zweitens die Möglichkeiten der Adressierung und *Nutzung* von Subjektivität in Dispositiven der Psychomacht. Dispositive der Optionalisierung mobilisieren Subjektivität *als* Ressource, um sie in der Produktionssphäre *nutzbar*, durch staatliche Akteure *regierbar* und für Individuen erlebbar zu machen“ (Traue 2010b: 285, Hervorh. im Original).

Drittens findet eine tiefgreifende Transformation der republikanischen Kultur des Konflikts statt, hin zu einer Kultur der Moderation sowie des Monitorings (vgl. Traue 2010b: 285).

Darüber hinaus kann die Optionalisierung anhand dreier Aspekte kritisiert werden (vgl. Traue 2010b: 287). Traue setzt seine Kritik an der Optionalisierung zwar vordergründig in Bezug zum Liberalismus und seiner zentralen Wirkweise, jedoch kann, wie bereits verdeutlicht wurde, das Wirken ebenfalls mit dem konkreten Handlungsgeschehen im Coaching verortet werden.

„Die erste [Kritik] besteht darin, die Konstruktion des *Spektrums* der Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten, die in einer gegebenen konkreten oder allgemeiner: historischen Situation gegeben sind, zu untersuchen. So privilegieren und forcieren Institution [sic!] bestimmte ‚Entscheidungen‘ und werten andere ab, oder verbieten sie sogar“ (Traue 2010b: 287).

„Zweitens kann ein ein [sic!] Widerspruch zwischen *behaupteten* und *realen* Optionen konstatiert werden“<sup>17</sup> (Traue 2010b: 288, Hervorh. im Original). „[Drittens,] die Techniken, die Handlungen als Verhältnis von Optionen und und [sic!] ihrer Wahl vorstellen, *repräsentieren* nicht nur Handlungsformen; sie *re-präsentieren*, generieren *Onto-logien*, Vorstellungen des Seienden, d. h. des Bestehenden und Möglichen“ (Traue 2010b: 289, Hervorh. im Original). Damit gilt festzuhalten, dass Optionalisierung insofern eine Bändigung des Möglichkeitshorizonts an Handlungen darstellt, als eine Handlungsregulierung stattfindet, die zum Ausschluss von unberechenbaren Möglichkeiten führt (vgl. Traue 2010b: 290). Folglich erfolgt mit der Einflussnahme auf bzw. durch die Optionalisierung eine Einflussnahme auf Handlungsweisen bzw. mögliche Handlungen, so dass nach Foucault, der eine Einflussnahme auf das Handlungsspektrum im Blick hat, nach wie vor ein Einwirken durch „ein Handeln auf Handlungen“ (Foucault 1994a: 255) vollzogen wird. Zum anderen macht die Kritik deutlich, dass Optionalisierung stets im Kontext der stattfindenden Beratung und aus „Perspektive“ des Beraters verstanden werden muss. Entsprechend erfolgt damit stets eine individuelle und subjektive Einflussnahme (durch den Berater und in Relation zum Beauftragungskontext) des Coachees.

### **3.5 Fazit der Theorie und der Darstellung des Coachings als Subjektivierungstechnik**

Zu Beginn der Schlussfolgerung wird auf Foucaults Verständnis einer Machtverhältnis bestimmenden Handlungsweise Bezug genommen, die er als eine Form verstand, „die nicht direkt und unmittelbar auf die anderen einwirkt, sondern eben auf deren Handeln. [Ein] Handeln auf ein Handeln, auf mögliche oder wirkliche, künftige oder gegenwärtige Handlungen“ (Foucault 1994b: 254). Dementsprechend verstand er Regierung in einem weiten Sinne von Techniken und Verfahrensweisen, deren Zweck es ist, das Verhalten der Menschen zu steuern (vgl. Foucault 2005e: 154). Wie vorab dargestellt, nimmt zudem Regierung in der Machtanalytik Foucaults eine dreifache Scharnierposition ein. Eine Form zeigt sich in der Positionierung zwischen Herrschaftstechniken und Subjektivierungstechniken, so dass eine Analyse beider

---

<sup>17</sup> Traue unterteilt hierbei zwei unterschiedlich gelagerte Versionen der Problematisierung der Optionalisierungskonstruktion (vgl. Traue 2010b: 288).

Aspekte bzw. einer Regierung ermöglicht wird, in welcher beide Technologien miteinander verbunden sind. Auf dieser Grundlage verdeutlichen die Darstellungen von Traue und Duttweiler, dass im Beratungsformat Coaching in vielschichtiger Weise ein Machtverhältnis vorliegt, in dem sich eine Einflussnahme auf die Art der Führung vollzieht, die Foucault als „Führen der Führungen“ (Foucault 1994b: 254) begreift. Dabei drückt Foucaults Konzept des „Führen[s] der Führungen“ (Foucault 1994b: 254) jene Form der Regierung aus, die eine Verbindung der Führung anderer durch ihre Selbstführung ermöglicht (siehe bspw. Duttweiler 2007: 265; Lemke 2001a: 108 f.). Damit ist es Foucaults Verständnis einer Führung, die auf das Handeln anderer einwirkt und auf die „Schaffung der Wahrscheinlichkeit“ (Foucault 1994b: 255) Einfluss nimmt, welche im Zuge von Beratung bzw. Coaching in den Mechanismen der Wissensproduktion bei Duttweiler und der „Steuerung“ der Technik der Imagination und Optionalisierung (bei Traue) deutlich wird. Dementsprechend wird sich Duttweilers Feststellung angeschlossen, die Beratung „als wirkmächtige Weise [versteht], die Führung der Individuen zu führen – denn hier wird sowohl auf das Wissen des Einzelnen über sich selbst eingewirkt als auch ganz konkret auf dessen Handeln“ (Duttweiler 2007: 263). Beratung nimmt Einfluss darauf, wie „Individuen *sich selbst* führen – das heißt, wie sie ihr Leben, ihre Gefühle, Einstellungen oder Beziehungsmuster gestalten“ (Duttweiler 2007: 262, Hervorh. im Original).

In Anknüpfung an die Scharnierfunktion der Regierung und Foucaults Konzept der Technologien des Selbst kann Coaching als Subjektivierungstechnik begriffen werden. Denn im Vollzug des Coachings wird es dem Einzelnen mit Unterstützung durch den Coach ermöglicht, im Sinne eines erwünschten Zustands, innerhalb der Beratung und in Folge dessen, eigenständig Änderungen an seiner Person und seinem Verhalten vorzunehmen.

Diese Auffassung teilt auch Duttweiler, nach der sich Beratung als „machtvoller Ort der Konstitution von Subjekten“ (Duttweiler 2007: 273) erweist, als Ort der Verschränkungen von Wissen, Macht und Selbstpraktiken, an dem Fremd- und Selbstführung ineinander übergehen (vgl. Duttweiler 2007: 272 f.): „Dementsprechend möchte ich Beratung als einen Ort verstehen, an dem sich Selbst- mit Fremdführung auf geradezu paradigmatische Weise verschränken [sic!] und der damit zu einem wirkmächtigen Ort der Subjektivierung wird“ (Duttweiler 2007: 262). Auch die Feststellungen von Traue führen zu dieser Erkenntnis, da die Erläuterung der Technik der Imagination und Optionalisierung deutlich werden lässt, dass durch die Verwendung der Technik das Innere einer Person „gewandelt wird“. Darüber hinaus kann Coaching nach Traue als Psychotechnik verstanden werden, die er darüber definiert, dass durch diese soziale Technologie bzw. Technik in umfassender Weise Beziehungen, biographische Zeitperspektiven,

Normativitäten ungeordnet werden und dementsprechend das „Innere“ einer Person Bearbeitung findet (vgl. Traue 2010b: 10, 259):

„Die Neo-Therapeutiken können als *soziale Technik*, nämlich als ‚Psychotechnik‘ begriffen werden, mit der Beziehungen, biographische Zeitperspektiven und Normativitäten ungeordnet werden. Es handelt sich [...] um *Techniken*, mit denen Subjekte zusammengesetzt werden und mit denen sie sich selbst zusammensetzen“ (Traue 2010b: 259, Hervorh. im Original).

Die Darstellung von Coaching als Subjektivierungstechnik soll mit Traues Feststellung Abschluss finden, dass die Psychotechniken der Beratung und damit Coachings in erheblichem Maße als Psychomacht Verwendung finden und es dabei töricht wäre anzunehmen, dass die Art des Einsatzes, hinsichtlich einer positiven und einer negativen Nutzungsweise, in der Entscheidungsgewalt des Coachees läge bzw. von diesem entschieden würde:

„Die Psychotechniken der Beratung werden heute nicht nur, aber in erheblichem Maße als ‚Psychomacht‘ wirksam, d. h. als Mobilisierung von Affekten, Motivationen und Urteilen, die mit Verantwortungs- und Sorglosigkeit einhergehen. Allerdings nicht ausschließlich, und andere soziale Gebrauchsweisen dieser Techniken sind möglich (und zu beobachten). Die Vorstellung, es gebe eine *individuell* nützliche, emanzipierende und eine schädliche, unterwerfende Gebrauchsweise dieser Techniken, die zu wählen dem Einzelnen anheimgestellt ist[,] wäre allerdings naiv“ (Traue 2010b: 261, Hervorh. im Original).

## 4 Konzeption des Forschungsdesigns

Das Forschungsdesign bildet einen integralen Bestandteil eines Forschungsprojekts. Schließlich gilt es für die Umsetzung des Forschungsvorhabens, die Komponenten des methodischen Vorgehens sorgfältig zu konzipieren. Dies erfolgt durch die gezielte Auswahl und Ausgestaltung dieser Komponenten in Anbetracht der Forschungsziele, qualitativen Forschungsanforderungen und spezifischen Gegebenheiten der Untersuchung. Für qualitative Forschung beinhaltet dies einige Besonderheiten. Dies kann neben der zu beantwortenden Frage nach Generalisierbarkeit bereits in der Wahl geeigneter Gütekriterien für qualitative Forschung gesehen werden. Denn in der wissenschaftlichen Gemeinschaft liegt kein Konsens hinsichtlich eines Gütekriterienkanons für qualitative Forschung vor. Aufgrund dieses Aspekts und weiterer Komponenten bedarf es eines auf das Forschungsvorhaben abgestimmten Vorgehens.

Die in diesem Kapitel vorliegende Darstellung des gewählten Forschungsdesigns beginnt mit einem Abschnitt zur „Annäherung an die Konzeption des Forschungsdesigns“ (vgl. 4.1). Im nächsten Schritt wird dargestellt, welche Gütekriterien an diese Arbeit gelegt wurden und wodurch diese umgesetzt wurden (vgl. 4.2). Im Anschluss erfolgt die weitere Darstellung des Forschungsdesigns (vgl. 4.3 bis 4.15). Hierzu zählen auch die Auswahl der Erhebungsmethode (vgl. 4.3), die Erläuterung des definierten Samples (vgl. 4.4) und ein Verweis auf jene Kapitel dieser Arbeit, in welchen bereits Aspekte des hier konzipierten Forschungsdesigns wiedergegeben werden. Nach der Darstellung der für die Fallstudie gewählten Analysemethoden (vgl. 4.5) erfolgen die Kapitel der Darstellung des Versands des Gesprächsleitfadens (vgl. Kap. 4.6) und eine Erläuterung über den Zugang zum Feld (vgl. 4.7). Es wird die hierfür genutzte VoIP-Technik kritisch betrachtet (vgl. 4.8) als auch eine Erläuterung darüber gegeben, mit welcher Haltung und in welcher „Rolle“ der Autor bemüht war, die leitfadengestützten Experteninterviews zu führen. Diese Erläuterungen finden im Abschnitt „Positionierung und Gesprächsführung innerhalb der Interviews“ (vgl. 4.9) statt. Im Anschluss an die Gespräche erfolgte die Transkription der Daten. Entsprechend werden die vorab getätigten Überlegungen zur Transkription des Datenmaterials (vgl. 4.10) und die anschließende „Wahl des Transkriptionssystems“ (vgl. 4.11) wiedergegeben. Daraufhin erfolgte die Transkription der Daten, die inklusive des Datenmanagements im Kapitel „Durchführung der Transkription und Sicherung der Daten“ (vgl. 4.12) erläutert wird. Abschluss des methodologischen Kapitels bilden die letzten drei Abschnitte „Umsetzung von ethischen Aspekten im Forschungsprozess und der Anonymisierung“ (vgl. 4.13), „Darstellung der Datenaufbereitung“ (vgl. 4.14) und „Darstellung der Aufwendung zeitlicher, personeller und materieller Ressourcen“ (vgl. 4.15).

## 4.1 Annäherung an die Konzeption des Forschungsdesigns

Die Zielumsetzung und Informationsweitergabe durch Coaches und Coaching in seinem Vollzug als Subjektivierungstechnik wurden bisher kaum untersucht. Um einen vertieften Einblick zu erhalten, wurde eine sozialwissenschaftlich-qualitative Vorgehensweise gewählt. Die vorliegende Fallstudie hat, neben dem Anspruch der inhaltlichen Repräsentativität<sup>18</sup>, eine explorative und deskriptive Zielsetzung. Für diese Studie umfasst das Fallverständnis die Personengruppe der Coaches. Es soll darauf verwiesen werden, dass Fallstudien nicht auf Verteilungsaussagen bzw. die Generalisierbarkeit von Forschungsergebnissen abzielen (vgl. Helfferich 2011: 173; Flick 2010: 253 f.; Flick 2016: 177 f.). Ferner führt die Beschreibung einer geeigneten Methodologie die Fragestellung nach geeigneten Gütekriterien nach sich. Es gibt nicht die Möglichkeit der einfachen Übertragung der quantitativen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität auf qualitative Forschungsvorhaben (vgl. Steinke 1999, zitiert nach Bogner et al. 2014: 92). Mangels einheitlicher Gütekriterien für die qualitative Forschung bedarf es stets einer individuellen Betrachtung des jeweiligen Forschungsvorhabens (vgl. Bogner et al. 2014: 92). Entsprechend erfolgt vor der methodologischen Darstellung eine dezidierte Erörterung der an diese Arbeit angelegten Gütekriterien. Ferner nimmt aufgrund des Aspekts, dass qualitative Daten aufgrund fehlender Standardisierung im strengen Verständnis experimenteller Laborforschung unüberprüfbar sind, die transparente Darstellung des Erhebungs- und Auswertungsprozesses einen zentralen Stellenwert ein. Diese beinhaltet die Darlegung des Verlaufs des Forschungsprozesses und der im Zuge dessen getroffenen Entscheidungen. (vgl. Bogner et al. 2014: 92 f.) Pragmatisch ausgedrückt geht es, im Rahmen möglicher Ressourcen, um die Darstellung des Prozesses und seiner Notwendigkeiten in Bezug zur Beantwortung der Fragestellung. Es gilt, die Frage nach der Konstruktion einer Untersuchung zu beantworten und um den Aufbau der Datenerhebung und -analyse sowie die Auswahl des empirischen Materials (Situationen, Fälle, Personen etc.). Dies sind notwendige Voraussetzungen, um zur Beantwortung der Forschungsfragen zu gelangen. (vgl. Flick 2010: 252) Dies soll letztlich die Beurteilung der Qualität des Forschungsvorhabens, über die Beantwortung der Fragestellung, ob eine vollständige Bearbeitung der Fragestellung erbracht worden ist, ermöglichen (vgl. Bogner et al. 2014: 93). Im Folgenden werden Bestandteile aufgezählt, die es nach Flick bei der Erstellung eines Forschungsdesigns zu berücksichtigen gilt (vgl. Flick 2010: 253):

---

<sup>18</sup> Als inhaltliche Repräsentativität wird „die inhaltliche Entsprechung und Adäquanz der untersuchten Elemente“ (Misoch 2019: 202) verstanden. Dies ist gegeben, wenn die Stichprobe eine hinreichende Menge der relevanten Merkmale und Merkmalskombinationen aufweist. (vgl. Misoch 2019: 202)

- „die Zielsetzungen der Studie;
- der theoretische Rahmen;
- ihre konkrete Fragestellung;
- die Auswahl empirischen Materials;
- die methodischen Herangehensweisen;
- der Grad an Standardisierung und Kontrolle;
- die Generalisierungsziele und
- die zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen, die zur Verfügung stehen“ (Flick 2010: 253).

Flicks Empfehlung für die Konzeption eines Forschungsdesigns wird als inhaltliche Richtschnur für das eigene methodische Vorgehen genutzt. Ausgehend von den in den Kapiteln eins bis drei dargestellten Forschungsfragen und dem gewählten Theorierahmen wurde die Form des Experteninterviews gewählt. Im Anschluss an die Gütekriterien (vgl. Kap. 4.2) wird das Forschungsdesign und die darauf aufbauende Untersuchung des Forschungsvorhabens dargestellt. Ein Überblick der zentralen Bestandteile des Forschungsdesigns kann der nachfolgenden Abbildung entnommen werden:

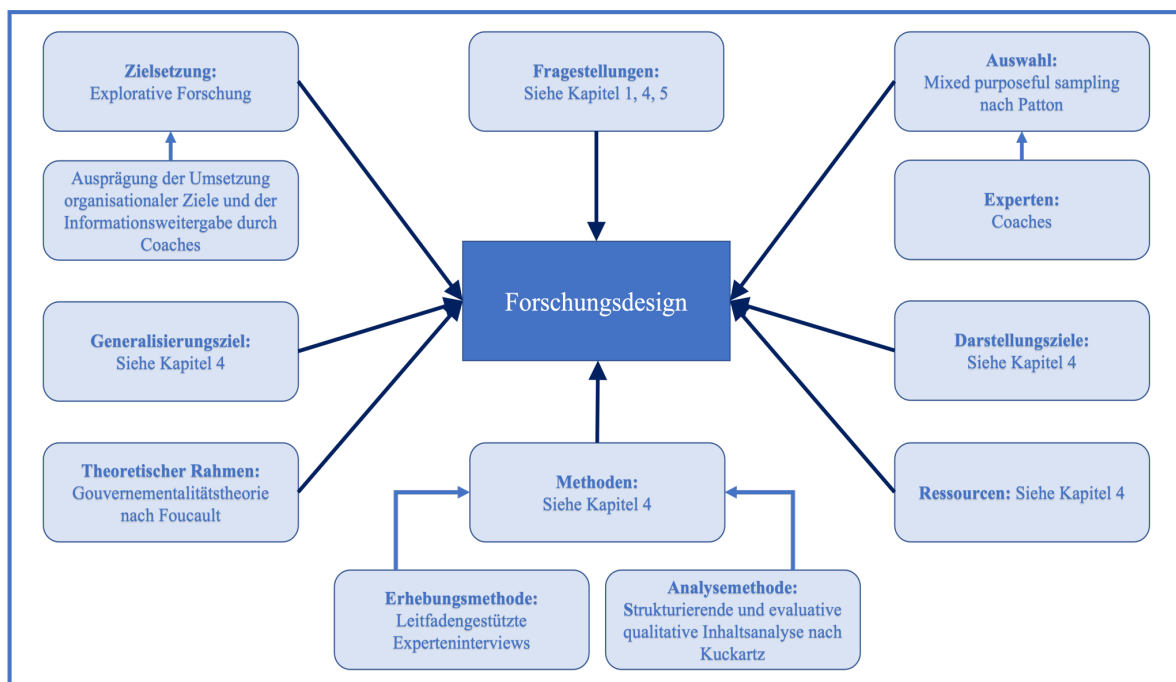


Abbildung 1: Übersicht der zentralen Bestandteile des Forschungsdesigns in Anlehnung an Flick (vgl. Flick 216, S. 177)

## 4.2 Gütekriterien dieser Studie

Die vorliegende Studie orientiert sich an den Gütekriterien von Misoch. Die Wahl dieser Kriterien begründet sich erstens darin, dass Misoch die klassischen Gütekriterien quantitativer Forschung, Objektivität, Validität und Reliabilität, entsprechend kontrastierenden Anforderungen, in den Kontext qualitativer Forschung überführt und nutzbar gemacht hat. Zweitens resultiert ihr vorgeschlagener Kanon an Gütekriterien aus der wissenschaftlich geführten Diskussion und stellt eine Essenz verschiedener Kriterienkataloge dar. Dadurch erweist sich Misochs vorgeschlagener Kanon qualitativer Gütekriterien für diese Studie als besonders relevant. Ebenso folgt die eigene Darstellung den durch Misoch gebildeten Kategorien an Gütekriterien inklusive der in dieser Studie eingesetzten Verfahrenstechniken zur Realisierung des jeweiligen Gütekriteriums. (vgl. Misoch 2019: 245–259) Hierbei ist wichtig zu erwähnen, dass einige verwendete Verfahrenstechniken dazu beigetragen haben, mehrere unterschiedliche Gütekriterien gleichzeitig umzusetzen. Zum einen ist aufgrund der Limitierung des Mediums eine Darstellung der Gütekriterien und der Verfahrenstechniken lediglich als Abfolge möglich. Zum anderen wurde darauf Wert gelegt, textuelle Dopplungen zu vermeiden. Dementsprechend wurde sich für eine textuelle Zuordnung der Verfahrenstechnik entschieden. Um jedoch die verschiedenen Verbindungen darstellen zu können, wurde sich zum Abschluss des Kapitels einer Grafik bedient. Die Grafik veranschaulicht die relevanten Gütekriterien und die zur Umsetzung der Kriterien eingesetzten Techniken. Ebenso soll nicht unerwähnt bleiben, dass die Verwendung aller Techniken zur Umsetzung der Gütekriterien nach bestem Wissen und Gewissen erfolgte.

Die in dieser Studie angewandten Gütekriterien sind (vgl. Misoch 2019: 245–259):

- Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierte Subjektivität,
- Reliabilität bzw. Verlässlichkeit,
- Validität bzw. Glaubwürdigkeit/Gültigkeit, unterteilt in
  - interne Validität,
  - externe Validität,
- intersubjektive Nachvollziehbarkeit,
- Reflexion von Subjektivität.

### 4.2.1 Gütekriterium: Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierte Subjektivität

Das Gütekriterium der Objektivität bedurfte für den Einsatz in der qualitativen Forschung der Redefinition, sodass sich dadurch sowohl neue Gütekriterien als auch Verfahrenstechniken

herausgebildet haben. Zu den „neuen“ Gütekriterien zählt Misoch Neutralität, kontrollierte Subjektivität und intersubjektive Nachvollziehbarkeit, während sie zu den Verfahrenstechniken die Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit subsumiert. Die erstgenannten Kriterien, Neutralität und kontrollierte Subjektivität, gruppiert Misoch als neues Gütekriterium und beschreibt dieses als „Objektivität, Neutralität und kontrollierte Subjektivität“ (Misoch 2019: 247). (vgl. Misoch 2019: 247 ff.) Intersubjektive Nachvollziehbarkeit beschreibt Misoch dagegen als eigenständiges Gütekriterium. Deswegen wird Misochs Aufteilung gefolgt und das Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit separat dargestellt.

Da den Gütekriterien entsprechend geforscht wurde, werden an dieser Stelle die redefinierten Gütekriterien der Neutralität und kontrollierten Subjektivität erläutert, um dann ihre Umsetzung darzustellen, während die Verfahrenstechniken der Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit und ihr Einsatz beim Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit reflektiert werden.

### **Neutralität**

Objektivität gilt als eines der zentralen Gütekriterien quantitativer Forschung. Es drückt aus, dass keine Beeinflussung der Messergebnisse durch den Forschenden stattfinden soll. Dies kann bei qualitativer Forschung jedoch nicht erreicht werden. Zwar ist auch bei qualitativer Forschung der Anspruch, nach Möglichkeit keine verzerrten oder beeinflussten Ergebnisse zu verursachen, doch wird bei qualitativer Forschung der Forschende selbst zum Messinstrument. Damit wirkt der Forschende unbewusst mit seiner Person und Persönlichkeit automatisch auf den Forschungsprozess ein. Schließlich ist die Auswertung qualitativer Daten stets die Interpretationsleistung einer Person. Definiert und reformuliert man das Kriterium der Objektivität jedoch entsprechend qualitativer Forschung neu, kann es als Neutralität begriffen werden. Im Kontext qualitativer Forschung schlägt Misoch vor, dass unter Neutralität zu verstehen ist, dass „der datenerhebende Forscher neutral sein soll, um die durch ihn vorgenommene Datenerhebung und -auswertung möglichst wenig zu beeinflussen“ (2019: 248). (vgl. Misoch 2019: 247 f.)

### **Kontrollierte Subjektivität**

Im Prozess qualitativer Forschung ist Subjektivität unvermeidbar. Die Subjektivität des Forschenden ist kein Nachteil qualitativen Forschens, sondern, ganz im Gegenteil, die ausdrückliche Stärke dieser Forschungsweise (vgl. Misoch 2019: 259). Schließlich ist auch das „Ziel des Einsatzes von Subjektivität [...] bei qualitativen Interviews die sensible und ganzheitliche

Erhebung von Subjektivem beim Untersuchungsobjekt“ (Misoch 2019: 249). Dementsprechend kann es nicht die inhärente Zielsetzung qualitativer Forschung sein, die Subjektivität des Forschers aus dem Prozess zu tilgen. Stattdessen gilt es, die Subjektivität über den gesamten Forschungsprozess zu kontrollieren und angemessen zu reflektieren. Es soll (damit) eine „subjektunabhängige Erhebung und Auswertung der qualitativen Daten“ (Misoch 2019: 249) erreicht werden. Dieser Herangehensweise entsprechend ist kontrollierte Subjektivität als redefinierte Form des Gütekriteriums Objektivität zu verstehen. Da ferner der Einfluss seitens des Interviewenden auf den Interviewten nicht ausgeschlossen werden kann, lassen sich zudem unterschiedliche Techniken verwenden, um eine hohe Intersubjektivität wie auch Überprüfbarkeit der empirischen Daten zu gewährleisten. Im Rahmen dieser Arbeit fanden die Techniken der Verfahrensdokumentation und Regelgeleitetheit Anwendung, die beide im Zuge des Gütekriteriums der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit aufgeführt werden. (vgl. Misoch 2019: 248 f.)

#### **4.2.2 Umsetzung des Gütekriteriums der Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierten Subjektivität**

Bei der Durchführung der Arbeit wurde besonderer Wert auf die Wahrung der Gütekriterien Neutralität und kontrollierte Subjektivität gelegt. Beispielsweise wurde entsprechend der besonders forschungssensiblen Interviewsituation und bei der Datenanalyse darauf geachtet, wie es Misoch beschreibt, mit der „nötigen inneren Distanz und erhebungspraktischen Neutralität und kontrollierten Subjektivität“ (Misoch 2019: 249) zu agieren. Ebenso wurde über den gesamten Forschungsprozess hinweg die eigene Subjektivität reflektiert, um dadurch das Forschungsprojekt von der eigenen „Subjektivität zu lösen“ und so die angestrebte „subjektunabhängige Erhebung und Auswertung der qualitativen Daten“ (Misoch 2019: 249) zu erreichen. Des Weiteren werden als Beleg für die Umsetzung von Neutralität und kontrollierter Subjektivität insbesondere die Kapitel der Konzeption des Forschungsdesigns, die Ergebnisdarstellung (vgl. Kap. 4) und das Resümee und der Ausblick (vgl. Kap. 6) inklusive des Anhangs mit der Darstellung der verwendeten Materialien angeführt. Schließlich kann beispielsweise durch die Transkription der Interviews, die den Aspekt der Verfahrensdokumentation aufgreift, das gesamte Interviewgespräch (und insofern das Vorgehen des Forschenden) vollständig nachvollzogen werden. Aus der Notwendigkeit einer textuellen Zuordnung erfolgen die detaillierte Erläuterung der Methode der Verfahrensdokumentation und eine ausführlichere Beschreibung ihrer Umsetzung, entsprechend Misochs Zuordnung, beim Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit. Nichtsdestotrotz wird die Technik der Verfahrensdokumentation auch

durch die genannten Kapitel widergespiegelt und trägt zudem zur Überprüfung des hier genannten Gütekriteriums der Objektivität bzw. Neutralität und kontrollierten Subjektivität bei.

#### **4.2.3 Gütekriterium: Reliabilität bzw. Verlässlichkeit**

Mit dem Begriff der Reliabilität wird die Stabilität und dementsprechend die Verlässlichkeit der empirisch erhobenen Daten ausgedrückt. Im Feld der quantitativen Forschung drückt Reliabilität aus, „dass eine mit denselben Messinstrumenten an denselben Objekten durchgeführte Messung zu denselben Ergebnissen führen muss (Replizierbarkeit, Berechnung von Reliabilitätskoeffizienten)“ (Misoch 2019: 249 f.).

Bedenken wir die Feststellungen von Bogner et al., Gläser und Laudel sowie Kaiser, dass Interviews (1) eine außerordentliche Dynamik besitzen, (2) wodurch sie sich in Gänze in ihrer Ausgestaltung weder vorbestimmen, prognostizieren noch steuern lassen, in diesem agilen Kontext (3) adäquat zu Fragen nur über Jahre der Erfahrung erbracht werden kann und dementsprechend (4) das Führen qualitativer Interviews gewissermaßen eine Kunstfertigkeit darstellt, wird offensichtlich (vgl. Bogner et al. 2014: 29; Gläser/Laudel 2010: 34; Kaiser 2014: 120): Jedes Interview ist aufgrund seiner spezifischen Dynamik und Umstände einmalig, und eine exakte Wiederholung ist unmöglich. Damit ist für qualitative Forschung im Sinne der Reliabilität nicht die Replizierbarkeit der Daten, sondern ihre Verlässlichkeit vordergründig (vgl. Guba 1981; Guba, Lincoln 1981, zitiert nach Misoch 2019: 250). Gewährleistet wird dies bzw. eine Prüfung dessen wird ermöglicht durch eine nachvollziehbare Beschreibung des gesamten Forschungsprozesses.

Als Bestandteil dieser Gütekatgorie und entsprechend dieser prozessualen Perspektive führt Misoch die für die qualitative Forschung mit größerer Relevanz versehene Form der prozeduralen Reliabilität auf. Damit gerät der Forschungsprozess in den Mittelpunkt bzw. ist es der Forschungsprozess, welcher dem Kriterium der Verlässlichkeit zu entsprechen hat. (vgl. Misoch 2019: 250) Als Methode, wie auch Misoch betont, die zum einen in dieser Studie verwendet wurde und mit der zum anderen dieses Gütekriterium erfüllt werden kann, kann auch Mayrings Verfahrensdokumentation benannt werden (vgl. Mayring 2016: 144 f.; Misoch 2019: 250). Diese Technik charakterisiert sich durch eine vollständige Darstellung aller Forschungsschritte. Ebenso trägt diese Technik zur Umsetzung des Gütekriteriums der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit bei. (vgl. Misoch 2019: 250)

#### **4.2.4 Umsetzung des Gütekriteriums Reliabilität bzw. Verlässlichkeit**

Aufgrund einer ausführlicheren Beschreibung der Technik der Verfahrensdokumentation beim Gütekriterium der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit werden die diesbezüglich relevanten Abschnitte hier nur benannt. Die nachvollziehbare Beschreibung des gesamten Forschungsprozesses findet ihren Ausdruck im Wesentlichen durch die Kapitel 4 „Konzeption des Forschungsdesigns“ und 5 „Ergebnisse der Datenerhebung“.

#### **4.2.5 Gütekriterium: Validität bzw. Glaubwürdigkeit und Gültigkeit**

Das Gütekriterium der Validität, also der Glaubwürdigkeit, beschreibt die Gültigkeit der Daten, „d. h. ob die bei der Messung erzeugten Daten die zu messende Größe abbilden“ (Misoch 2019: 251). Differenziert wird in interne und externe Validierung (vgl. Misoch 2019: 251).

##### **Interne Validität**

Als interne Validität wird verstanden, dass „die Messwerte der abhängigen Variablen eindeutig auf die unabhängige Variable zurückzuführen sind“ (Misoch 2019: 251). Interne Validität kann beispielsweise durch die Methode der Triangulation erreicht werden. Als Triangulation wird die Untersuchung einer Forschungsfrage durch verschiedene bzw. unterschiedliche: (a) Datenquellen, (b) empirische Methoden, (c) Theorien oder (d) Interpreten verstanden (vgl. Mayring 2016: 147; Misoch 2019: 252; Denzin 1970: 301). Zurückzuführen ist die Technik der Triangulation auf Denzin (vgl. Denzin 1970). Der Einsatz unterschiedlicher empirischer Herangehensweisen soll die Validität der Ergebnisse steigern. Erreicht werden soll dies durch die Vermeidung der möglichen systematischen Fehler der jeweiligen Methode. Aus den vier Formen der Triangulation, nach denen Denzin unterscheidet, wird der Einsatz mehrerer Samplingverfahren gewählt (vgl. Kap. 4.4). Ein solches Vorgehen wird als Form der Datentriangulation verstanden. (vgl. Misoch 2019: 252; Denzin 1970: 301 ff.)

Als weitere Technik zur Herstellung von interner Validität wurde die Technik der Authentizität der Erhebungssituation angewendet. Hinsichtlich der Güte qualitativer Forschung werden dem Kriterium unterschiedliche Bedeutungsebenen zugeordnet (vgl. Misoch 2019: 254 f.):

- „(a) Authentizität der Erhebungssituation: Dies bedeutet, dass die Befragten in einer möglichst natürlichen Situation interviewt werden sollen, um damit eine unerwünschte und das Ergebnis verfälschende Laborsituation zu vermeiden.
- (b) Durch dieses Setting soll eine ‚authentische‘ Kommunikation ermöglicht werden, die der Alltagskommunikation ähnelt.
- (c) In dieser Kommunikationssituation soll der Befragte authentisch, d. h. in seinem ihm eigenen Sprachstil zu Wort kommen.

(d) Ziel ist das Verstehen des gegebenenfalls mehrdeutigen Authentischen der befragten Subjekte“ (Misoch 2019: 254 f.).

### **Externe Validität und Übertragbarkeit**

Als externe Validität wird die Generalisierbarkeit bzw. Repräsentativität der Messergebnisse verstanden (vgl. Misoch 2019: 251). Die Übertragbarkeit qualitativer Daten eines Forschungsfeldes auf einen anderen Sachverhalt wird von einigen Forschern jedoch kritisch betrachtet. Wenngleich bei qualitativer Forschung nicht auf eine statistische Repräsentativität abgezielt wird, teilen nicht alle Forscher die Meinung, dass dies für qualitative Forschung grundsätzlich möglich ist. Eine potenzielle Übertragbarkeit auf andere Populationen oder Situationen wird jedoch angenommen, wenn Kontext und rahmende Bedingungen Berücksichtigung finden und folgender Prozess als Grundlage vorliegt (vgl. Misoch 2019: 256): „die genaue Darstellung des Studiendesigns, des Feldzugangs, der Datenerhebung, -speicherung und -auswertung und der ‚dichten Beschreibung‘ [...] der gesamten Situation sowie des rahmenden Kontextes“ (Misoch 2019: 256). Gleichwohl wird für die qualitative Forschung zur Erreichung von externer Validität der Daten die Verfahrenstechnik der prozeduralen Validierung umgesetzt (vgl. Misoch 2019: 255). Unter prozeduraler Validierung wird die „Ermöglichung der Verallgemeinerung und Übertragbarkeit der Ergebnisse“ (Misoch 2019: 255) verstanden. Zu verstehen ist darunter, „dass der gesamte Prozess der Datenerhebung und -auswertung an festgelegten Regeln und Systematiken ausgerichtet sein muss, damit prozedural validiert werden kann“ (Misoch 2019: 255). Um dies zu erreichen, muss der Datenerhebungsprozess zwei Kriterien erfüllen: Er muss zum einen „transparent, regelgeleitet und systematisch“ (Misoch 2019: 255) stattfinden, und zum anderen sollen „die aus dem Datenmaterial abgeleiteten Interpretationen intersubjektiv nachvollziehbar gemacht werden“ (Misoch 2019: 255).

#### **4.2.6 Umsetzung des Gütekriteriums Validität**

Im Folgenden werden die Kapitel aufgeführt, in denen auf die Umsetzung der dargestellten Techniken zur Erreichung interner Validität eingegangen wird.

Wie beschrieben wurde sich aus den vier Formen der Triangulation nach Denzin für die Nutzung von Datentriangulation, durch die Kombination verschiedener Samplingverfahren, entschieden. Die begründete Auswahl der Samplingverfahren und ihre Umsetzung werden bei der Auswahl der Interviewpartner (vgl. Kap 4.4) beschrieben.

Im Folgenden erfolgt die Betrachtung des gewählten Samplingverfahrens. Das ausgewählte Samplingverfahren zielte darauf ab, eine maximale Variation unter den Gesprächspartnern zu

erreichen. Die erfolgreiche Umsetzung dieser Strategie zeigt sich in der hohen Diversität der im Sampling vertretenen Experten.

Im Zuge der Darstellung des Feldzugangs (vgl. Kap. 4.7) wurde, zur Sicherung interner Validität, das Kriterium der Authentizität in der Erhebungssituation umgesetzt. Zusätzlich berücksichtigt wurde es bei der Gestaltung des Interviewleitfadens (vgl. Kap. 4.3.5 bis Kap. 4.3.7) und der Gesprächsführung der Interviews (vgl. Kap. 4.9). Schließlich fördert eine authentische Erhebungssituation (vgl. 4.7, 4.9) bei dem Interviewten eine natürliche Ausdrucksweise. Dem Merkmal entsprechend waren der Feldzugang, die Konzeption des Interviewleitfadens sowie die Interviews geprägt von einem im Rahmen von „Fachgesprächen“ üblichen und dadurch natürlichen Sprachstil. Als weitere Nachweise der Umsetzung der Authentizität der Erhebungssituation können der Gesprächsleitfaden und die Interviewtranskripte herangezogen werden.

Zur Sicherstellung externer Validität und einer möglichen Übertragbarkeit wurde folgendermaßen verfahren: Für eine eventuelle Übertragung der Ergebnisse wurde, trotz der kritischen Betrachtung, entsprechend den postulierten Anforderungen (vgl. Kap. 4.2.5) gehandelt bzw. geforscht. Damit sollte eine potenzielle Übertragbarkeit der Ergebnisse gewährleistet werden. Die „genaue Darstellung des Studiendesigns, des Feldzugangs, der Datenerhebung, -speicherung und -auswertung“ (Misoch 2019: 256) wurde durch das Kapitel der Konzeption des Forschungsdesigns (vgl. Kap. 4), das Kapitel zur Ergebnisdarstellung (vgl. Kap. 5) und mit der anschließenden Diskussion der Ergebnisse (vgl. Kap. 6) umgesetzt. Unterdessen erfolgt mit der Darstellung des Forschungsstands in Kapitel 2 und durch die Darstellung der Theorie in Kapitel 3 die Umsetzung einer „dichten Beschreibung [...] der gesamten Situation sowie des rahmenden Kontextes“ (Misoch 2019: 256) (vgl. 4.2.5). Zudem wurde die Technik der prozeduralen Validierung angewendet. In einem ersten Schritt wurden die für die Datenerhebung und -auswertung genutzten Regeln und ihre Systematik (vgl. Kap. 4) dargelegt und ihre konkrete Umsetzung beschrieben. In einem zweiten Schritt (vgl. Kap. 5, Kap. 6) erfolgte anhand der Daten eine systematische, regelgeleitete und durch die Verdeutlichung dieses Prozesses auch interpretativ nachvollziehbare Auswertung.

Da der Forschungsprozess systematisch mithilfe eines Regelsystems erfolgte, wurde die Verfahrenstechnik der Regelgeleitetheit (vgl. 4.2.7) genutzt und damit zur Umsetzung des Güterkriteriums der externen Validität beigetragen.

#### **4.2.7 Gütekriterium: Intersubjektive Nachvollziehbarkeit**

Da qualitative Forschung, wie vorab dargestellt, in besonderer Weise von der Subjektivität des Forschenden geprägt ist, ist die Umsetzung von intersubjektiver Nachvollziehbarkeit besonders bedeutend. (vgl. Misoch 2019: 256) Um dieses Gütekriterium im qualitativen Forschungsprozess umzusetzen, „müssen alle Schritte dieses Prozesses transparent dargestellt und protokolliert werden, sodass diese für Nicht-Beteiligte nachvollziehbar und überprüfbar werden“ (Misoch 2019: 256). Für die Umsetzung dieses Gütekriterium wurden zwei der durch Misoch vorgestellten Methoden, die der Verfahrensdokumentation und der Regelgeleitetheit, umgesetzt. Dementsprechend hat diese Arbeit „die vollständige Dokumentation des Vorgehens im Forschungsprozess“ (Misoch 2019: 257) als Ziel. Nach Mayring umfasst dies „die Explikation des Vorverständnisses, [die] Zusammenstellung des Analyseinstrumentariums [und die] Durchführung und Auswertung der Datenerhebung“ (Mayring 2016: 145). Die Umsetzung dieser Aspekte zur Erreichung intersubjektiver Nachvollziehbarkeit wird im kommenden Abschnitt dargestellt.

Die zweite Verfahrenstechnik, welche zur Umsetzung der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit verwendet wurde, ist die der Regelgeleitetheit. Die Methode der Regelgeleitetheit drückt aus, „dass der Forschungsprozess systematisch, d. h. sukzessive und anhand eines vorgegebenen Regelsystems erfolgt. Alle Arbeitsschritte des Forschenden, vom ersten Feldkontakt bis hin zur Datenauswertung, finden regelgeleitet statt“ (Misoch 2019: 257). Mayring postuliert zwar, dass qualitative Forschung gegenüber ihrem Untersuchungsgegenstand offen zu sein hat und die Anpassung vorgeplanter Analyseschritte legitim ist, dies jedoch im Rahmen eines systematischen Vorgehens zu passieren hat (vgl. Mayring 2016: 145). „Auch qualitative Forschung muss sich an bestimmte Verfahrensregeln halten, systematisch ihr Material bearbeiten“ (Mayring 2016: 146 f.).

#### **4.2.8 Umsetzung des Gütekriteriums Intersubjektive Nachvollziehbarkeit**

Im kommenden Abschnitt wird beschrieben, wie die Verfahrenstechniken und diesbezüglich notwendigen Aspekte der Methoden der Verfahrensdokumentation und der Regelgeleitetheit umgesetzt wurden. Begonnen wird mit den Bestandteilen der Technik der Verfahrensdokumentation.

Das Vorverständnis dieser Arbeit resultiert aus einer umfassenden Recherche zu Coaching und zur Gouvernamentalität. Das dieser Arbeit zugrundeliegende Wissen findet seinen verdichteten Ausdruck in der Beschreibung von Coaching (vgl. Kap. 2) und der rahmengebenden Theorie der Gouvernamentalität (vgl. Kap. 3).

Die detaillierte Entwicklung des Analyseinstrumentariums dieser Arbeit wird im Kapitel der Konzeption des Forschungsdesigns (vgl. Kap. 4) beschrieben, und die daraus resultierende Darstellung und Diskussion der Ergebnisse erfolgt in den Kapiteln 5 und 6. Damit wird, durch die Anwendung der Technik der Verfahrensdokumentation, Dritten der eigene Wissensbestand zugänglich und der Forschungsprozess nachvollziehbar. Interessierten Lesern wird damit die Chance eingeräumt, das gesamte Forschungsvorhaben nachvollziehen und beurteilen zu können.

Dagegen wurde die Technik der Regelgeleitetheit in einem zweistufigen Prozess umgesetzt. In Stufe eins erfolgte die Beschreibung der Methodologie und hierzu zählend die schrittweise Durchführung der qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kap. 4). Darauf aufbauend erfolgte, in Stufe zwei, der Forschungsprozess. Dieser erfolgte entsprechend des beschriebenen Forschungsdesigns und kann ebenso den Kapiteln 5 und 6 entnommen werden. Damit erfolgte die Auswertung der Daten reflektiert und regelgeleitet. Als exemplarisches Beispiel lässt sich explizit die Auswertung der Interviewgespräche benennen, anhand derer ein regelgeleitetes und transparentes Vorgehen deutlich und das eigene Handeln nachvollziehbar wird.

#### **4.2.9 Gütekriterium: Reflexion von Subjektivität**

Als abschließendes Gütekriterium wird die Reflexion von Subjektivität dargestellt. Aufgrund der konstitutiven Rolle des Forschenden, der zum Erhebungs- und Erkenntnisinstrument wird, kann für die qualitative Forschung eine kritische Auseinandersetzung der eigenen Rolle als Forscher und seiner möglichen Einflussnahme auf den Forschungsprozess als unerlässlich verstanden werden. Im Zentrum der Reflexion steht die potenzielle individuelle Einwirkung des Forschers resultierend aus seiner gesamten Persona und deren spezifisches Wirken. (vgl. Misoch 2019: 258; Steinke 2010: 330 f.) Dies umfasst beispielsweise seine „Forschungsinteressen, Vorannahmen, Kommunikationsstile [und den] biographischen Hintergrund“ (Steinke 2010: 330, Hervorh. im Original). Für die kritische Reflexion empfiehlt Steinke die Berücksichtigung folgender Aspekte:

1. „Wird der Forschungsprozess durch *Selbstbeobachtung* begleitet?
2. Werden *persönliche Voraussetzungen* für die Erforschung des Gegenstandes reflektiert? Ist das methodische Vorgehen der Person des Forschers angemessen?
3. Besteht eine Vertrauensbeziehung zwischen Forscher und Informant als Voraussetzung für die Erhebung von kultur- und gegenstandsangemessenen Daten?
4. Erfolgen *Reflexionen während des Feldeinstiegs*?“ (Steinke 2010, Hervorh. im Original 331)

#### 4.2.10 Umsetzung des Gütekriteriums Reflexion von Subjektivität

Gemäß des Gütekriteriums Reflexion von Subjektivität wurde das Ziel einer umfassenden Reflexion verfolgt. Hierbei wurden neben den vorgegebenen Fragen auch die persönlichen Erfahrungen und Erlebnisse des Autors berücksichtigt, die im Verlauf des Forschungsprozesses in Bezug auf das Forschungsvorhaben entstanden. Somit wurde über den gesamten Forschungsprozess hinweg kritisch hinterfragt, inwiefern das eigene Handeln und die eigene Person einen unbeabsichtigten Einfluss auf das Forschungsvorhaben ausüben könnten.

Zum Abschluss des Kapitels wird eine Grafik genutzt, welche die Gütekriterien darstellt und die zur Umsetzung genutzten Verfahrenstechniken. Durch die Verbindungen zwischen den Verfahrenstechniken und den Gütekriterien wird offensichtlich, dass verschiedene Techniken zur Umsetzung mehrerer unterschiedlicher Gütekriterien beigetragen haben.

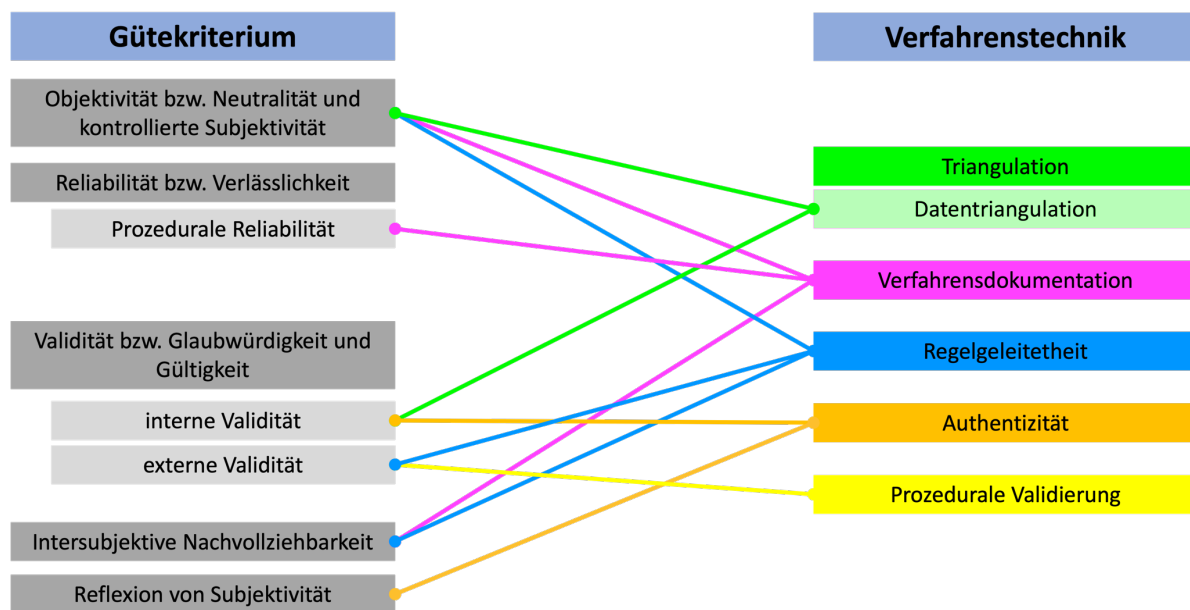


Abbildung 2: Darstellung der Gütekriterien und der zu ihrer Umsetzung eingesetzten Verfahrenstechniken in Anlehnung an Misoch (vgl. Misoch 2019, S. 260)

#### 4.3 Erhebungsmethode: Experteninterviews

In der qualitativen Sozialforschung werden qualitative Interviews als Methode auf unterschiedliche Weise angewendet, sei es beispielsweise als sekundäre Erhebungsmethode in ethnographischen, auf teilnehmender Beobachtung fußenden, Forschungen (vgl. Hopf 2010: 350). Dort dient der Einsatz qualitativer Interviews „u. a. der Ermittlung von Expertenwissen über das jeweilige Forschungsfeld, der Erfassung und Analyse der subjektiven Perspektive der Beobachteten oder Erhebungen zu ihrer Biographie“ (Hopf 2010: 350). Jedoch können qualitative

Interviews ebenso, wie besonders in Deutschland üblich, als primäres Forschungsverfahren verwendet werden. Dabei gibt es auch in diesem Zusammenhang vielschichtige Einsatzmöglichkeiten. Es lässt sich jedoch festhalten, dass gerade in den Sozialwissenschaften qualitative Interviews, verglichen mit anderen Forschungsverfahren, eine enge Verbindung zu Ansätzen der verstehenden Soziologie haben. (vgl. Hopf 2010: 350)

Im Folgenden wird erläutert, wieso die Erhebungsmethode qualitative Experteninterviews gewählt wurde und welche Zielsetzung mit dem Einsatz dieser Interviewform verfolgt wurde. Im Zuge dessen erfolgt eine Rekapitulation des Forschungsgegenstands, der damit verbundenen Rahmenbedingungen und der Positionierung des Coachs als Experte. Anschließend wird die Frage nach dem für diese Studie relevanten zu erhebenden Wissen beantwortet, um mit der Verortung des Experten(begriffs) darzustellen, weshalb sich für die Interviewform der Experteninterviews entschieden wurde. Schließlich zeigt sich bereits an der Namensgebung: Experteninterviews sind von der Bezeichnung her weder inhaltlich noch methodisch, sondern über die Wahl der Interviewpartner bestimmt (vgl. Misoch 2019: 119). Der Begriff Experteninterview steht nicht für eine Methode, sondern bezeichnet eine konkrete Zielgruppe (vgl. Misoch 2019: 125). Unter Experteninterviews werden verschiedene Formen semi-strukturierter Leitfadeninterviews subsumiert (vgl. Misoch 2019: 119). Damit wird deutlich, dass die Auswahl und Entscheidung hinsichtlich der Gesprächspartner wesentlich für den Einsatz und Erfolg von Experteninterviews sind. Zur Entscheidung über das methodische Vorgehen haben, vor der eigentlichen Datenerhebung, explorative Experteninterviews stattgefunden. Im nächsten Schritt wird auf dieses Vorgehen und den für die Forschung geschaffenen Nutzen eingegangen. Daraufhin erfolgt eine Eingrenzung des Expertenbegriffs und daraus resultierend eine Eingrenzung der für diese Arbeit relevanten Wissensformen. Auf dieser Grundlage kann sich dezidiert auf die Entscheidung für die Nutzung eines Gesprächsleitfadens fokussiert werden, um dann auf dessen konkrete Konzeption einzugehen.

#### **4.3.1 Einsatz explorativer Experteninterviews**

Für eine generelle erste Sondierung des empirischen Feldes und potenzieller Experten sowie eine Identifizierung möglicher Handlungsmuster, Perspektiven und Vorstellungen dieser Experten wurden Interviews genutzt, die in diesem Sinne als explorative Experteninterviews zu verstehen sind. Dieses Vorgehen wurde gewählt, da davon ausgegangen wurde, dass neben Coaches auch Trainer und Unternehmensberater über grundsätzlich nützliches und insbesondere relevantes Prozesswissen verfügen, das bereichernd für die Vorbereitung der „eigentlichen“ Datenerhebung ist. (vgl. zu explorativen Interviews Bogner et al. 2014: 23 f.) Schließlich

empfiehlt sich zur Generierung ersten Wissens, insbesondere im Kontext kaum erforschter Fragestellungen, und in Vorbereitung auf eine anschließende Hauptuntersuchung oder zur Feststellung der wesentlichen Experten der Einsatz explorativer Interviews (vgl. Kaiser 2014: 29, 35).

Zu diesem Zweck wurden jeweils drei Interviews mit Coaches, Trainern und Unternehmensberatern geführt. Diese wurden zu ihrer Erfahrung mit der Interaktion zwischen ihnen und der Auftrag gebenden Organisationen und zu ihren Erfahrungen mit Coaching befragt. Durch dieses Vorgehen konnten wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die zur Entscheidung der Samplestruktur und der Gestaltung des Gesprächsleitfadens beigetragen haben.

#### **4.3.2 Eingrenzung des Expertenbegriffs**

Bei der Entscheidung für ein geeignetes methodisches Werkzeug zur Beantwortung der Forschungsfragen erscheint auf den ersten Blick die Methode der teilnehmenden Beobachtung als besonders reizvoll. Führt man sich jedoch vor Augen, dass wir an der Analyse der Interaktion des Coaches, einerseits zwischen ihm und seinem Coachee und andererseits zwischen dem Coach und der Auftrag gebenden Organisation, samt aller relevanten Stakeholder des in Auftrag gegebenen Coachings interessiert sind, wird bereits eine hohe Komplexität der Kommunikation ersichtlich. Folgt man dem Gedanken weiter, an der gesamten Kommunikation (über die unterschiedlichen Medien und Formen hinweg) zwischen dem Coach und dessen Interaktionspartner und den hierzu stattfindenden Prozessen, auch den spontan auftretenden, teilnehmen zu wollen, zeigt sich weiter, dass dies kaum realisierbar ist. Zusätzlich bedürfte es für die Teilnahme an den Prozessen und den Zugang zur geführten Kommunikation auch der Zustimmung der Organisation und aller Parteien, die voraussichtlich ebenso schwierig zu erhalten sein dürfte. Nicht zuletzt entfällt die teilnehmende Beobachtung als Erhebungsmethode, da diese die zugangsbeschränkte dyadische Konzeption des Gespräches zwischen dem Coach und dem Coachee und damit deren fragiles Vertrauensverhältnis per se konterkarieren würde und weil das individuelle Prozess- und Deutungswissen von Coaches von Forschungsinteresse ist. Offensichtlich wird ebenso, dass der Coach als einziger Teilnehmer und damit zentraler Akteur aller Interaktionen verstanden werden kann. Damit ist ausschließlich der Coach in der Lage, über seinen Umgang mit Zielen, sowohl in der Zusammenarbeit mit Organisationen als auch von der Umsetzung dieser Ziele und der Zusammenarbeit mit seinem Coachee, zu berichten. Entsprechend wird die Personengruppe des Coaches, da sie spezifisches Wissen vorhält und maßgeblich Einfluss auf das Handlungsfeld einzelner Akteure nehmen kann bzw. nimmt und damit als Schlüsselperson fungiert, als Experte verstanden. An dieser Stelle lassen sich, mit Verweis auf Meuser und

Nagel sowie Bogner et al., zwei Besonderheiten bezüglich Experten bzw. deren Expertenwissen und ihres Umgangs damit festhalten. Ferner bestimmen Meuser und Nagel aufgrund beider Aspekte Experten auch als „Angehörige der Funktionselite“<sup>19</sup> (Meuser/Nagel 1994: 181). Erstens, weil Experten vor allem qua unserer Zuschreibung nebst überwiegend bereits vorliegender gesellschaftlicher Konvention für uns zu Experten werden (vgl. Bogner et al. 2014: 11; Meuser/Nagel 2009: 467, 470). Dabei ist der Expertenstatus meistens auch institutionell-organisatorisch abgesichert (vgl. Meuser/Nagel 2009: 470). Denn erst das durch uns spezifisch vermutete Wissen, das es ermöglichen soll, zur Beantwortung der Forschungsfrage beizutragen, und das wir unseren potenziellen Interviewpartnern zuschreiben, lässt diese zu Experten für unser Interessensfeld werden. (vgl. Bogner et al. 2014: 11) Zweitens, dass die Besonderheit des Expertenwissens selbst nicht im Wissen und im Umgang damit liegt, sondern in der handlungs- und orientierungsleitenden Einflussnahme (vgl. Bogner et al. 2014: 13 f.; Meuser/Nagel 1994: 182; Meuser/Nagel 2009: 470):

„Das Besondere am Expertenwissen besteht nicht nur in dessen besonderer Reflexivität, Kohärenz oder Gewissheit, sondern auch insbesondere darin, dass dieses Wissen in besonderer Weise praxiswirksam und damit orientierungs- und handlungsleitend für andere Akteure wird“ (Bogner et al. 2014: 13 f.).

Meuser und Nagel benennen die Aspekte wie folgt:

„Der Expertenstatus bestimmt sich zum einen in Abhängigkeit vom jeweiligen Forschungsinteresse. [...] Die vom Forscher vorgenommene Etikettierung einer Person als Experten [sic!] bezieht sich notwendig auf eine im jeweiligen Feld vorab erfolgte und institutionell-organisatorisch zumeist abgesicherte Zuschreibung. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass als Experte angesprochen wird:

- wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Ausarbeitung, die Implementierung und/oder die Kontrolle einer Problemlösung.
- Und damit über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen, Soziallagen, Entscheidungsprozesse, Politikfelder usw. verfügt“ (Meuser/Nagel 2009: 470).

Entsprechend diesen Ausführungen sollen Experten wie folgt verstanden werden:

---

<sup>19</sup> Meuser und Nagel heben hinsichtlich Experten als Mitglieder von Funktionseliten ebenso hervor, dass diese ein essenzieller Bestandteil des Handlungsfeldes sind, bei dem ein Problem vorliegt, das es zu lösen gilt (vgl. Meuser/Nagel 1994: 182): „Sie [Experten als Angehörige von Funktionseliten] sind selbst Teil des Problems, das zur Lösung ansteht, und zwar im wahren Sinne des Wortes der entscheidende Teil“ (Meuser/Nagel 1994: 182). Diesen Aspekt greifen Meuser und Nagel auch im späteren Stadium ihrer Arbeit zu Experteninterviews und den konzeptionellen Grundlagen und methodischen Anlagen auf. Darüber hinaus ist auch dieser Bestandteil bei Coaches als für diese Studie definierte Experten gegeben.

*„Experten lassen sich als Personen verstehen, die sich – ausgehend von einem spezifischen Praxis- oder Erfahrungswissen, das sich auf einen klar begrenzbaren Problembereich bezieht – die Möglichkeit geschaffen haben, mit ihren Deutungen das konkrete Handlungsfeld sinnhaft und handlungsleitend für Andere zu strukturieren“* (Bogner et al. 2014: 13, Hervorh. im Original).

Diese Experten-Definition weist Experten damit eindeutig als „eine Personifikation einer charakteristischen Macht-Wissen-Konfiguration“ (Bogner et al. 2014: 14) aus. Die Verortung der Coaches als Experten und Bogners Definition stellen damit jeweils eine Seite derselben Medaille dar. Eindrucksvoll aufgezeigt wird damit ebenso die bereits aufgezeigte (vgl. Kap. 3.4) immanente Macht-Wissen-Konfiguration im Coaching bzw. des Coaches als Experte. Übergreifend wird damit eine Brücke zu Foucaults Aspekt der Macht-Wissen Komplexe geschlagen, die ihre Verkörperung in der Rolle des Coaches findet, so dass eindrucksvoll verdeutlicht wird, wie sich Macht und Wissen anhand der Rolle des Coaches bedingen können. In diesem Zusammenhang soll nicht unerwähnt bleiben, dass, wie üblicherweise bei qualitativen Experteninterviews, nicht die Interviewten als individuelle Personen im Mittelpunkt stehen, sondern sie als „Funktionsvertreter und somit als spezielle Wissensträger“ (Misoch 2019: 120) Betrachtung finden. (vgl. Misoch 2019: 120) Die Personen stehen damit als „soziale Akteure eines bestimmten Funktionskontextes im Zentrum des Interesses“ (Misoch 2019: 120).

### **4.3.3 Definition der relevanten Wissensformen**

Ergänzend soll die Entscheidung, die Datenerhebung durch die Methode der qualitativen Experteninterviews zu erbringen, mit der Möglichkeit, damit die für diese Untersuchung relevante Wissensform erheben zu können, begründet werden. Schließlich soll durch den Einsatz von Experteninterviews gezieltes Wissen erhoben werden bzw. dadurch Zugriff auf bestimmte Wissensbestände erhalten werden. Diesbezüglich unterscheiden Meuser und Nagel die Wissensbestände des Betriebswissens und Kontextwissens (Meuser/Nagel 2009: 470 f.). Während mit Ersterem das Wissen im Kontext des eigenen Handelns im Vordergrund steht, ist unter Kontextwissen das „spezialisierte Sonderwissen“ (Meuser/Nagel 2009: 471) der Interviewten gefragt, jenes Wissen, das diese über das Handeln anderer besitzen. (vgl. Meuser/Nagel 2009: 470 f.) Im Gegensatz zu Meuser und Nagel differenzieren Bogner et al. diese zwei Wissensfelder weiter aus. Für eine detaillierte Erläuterung der für diese Arbeit relevanten Wissensbestände findet diese Perspektive, trotz der Kritik, dass diese Differenzierung nur analytischer Natur ist (siehe Meuser/Nagel 1994: 470), Anwendung. Unterscheiden lassen sich nach Bogner et al. drei Wissensformen, die, im Zuge qualitativer Interviews, erlangt werden können bzw. auf

deren Erhalt durch die Ausgestaltung der Interviews abgezielt wird (vgl. Bogner et al. 2014: 17). Dies sind die Wissensformen des technischen Wissens, des Prozesswissens und des Deutungswissens (vgl. Bogner et al. 2014: 17 ff.). „Unter **technischem Wissen** verstehen wir Daten, Fakten, ‚sachdienliche Informationen‘, Tatsachen“ (Bogner et al. 2014: 17, Hervorh. im Original). Jedoch ist es weder technisches Wissen, welches für die Beantwortung der Forschungsfragen eingeholt werden soll, noch liegt darin die methodische Stärke von Experteninterviews. Schließlich können Befragte potenzielle Fehlerquellen darstellen, da sie sich beispielsweise irren, schlecht informiert oder nicht fachkundig (genug) sein könnten (vgl. Bogner et al. 2014: 18).

Bei Prozesswissen besitzen die Befragten dagegen eigenes, durch persönliche Erlebnisse, erlangtes Wissen. Somit ist unter Prozesswissen weniger Fachwissen zu verstehen als eine Form von Erfahrungswissen. (vgl. Bogner et al. 2014: 18). „Das **Prozesswissen** umfasst Einsicht in Handlungsabläufe, Interaktionen, organisationale Konstellationen, Ereignisse usw., in die die Befragten involviert sind oder waren“ (Bogner et al. 2014: 18, Hervorh. im Original). Da Erfahrungen nach Bogner et. al nur von Personen gemacht werden, ist demgemäß dieses Wissen vielmehr personen- und standortgebunden. Ergo bedeutet dies, sofern wir nicht selbst am Erlebnis teilgenommen haben oder beispielsweise technische Aufzeichnungen vorliegen, dass dieses Wissen auch nur von den jeweiligen Personen vermittelt werden kann. (vgl. Bogner et al. 2014: 18)

Die dritte Wissensform, das **Deutungswissen**, „umfasst die subjektiven Relevanzen, Sichtweisen, Interpretationen, Deutungen, Sinnentwürfe und Erklärungsmuster“ (Bogner et al. 2014: 18 f.). Im Vordergrund steht „die subjektive Perspektive der Befragten“ (Bogner et al. 2014: 18) einschließlich der normativen Dispositionen (vgl. Bogner et al. 2014: 19). Dabei weisen Bogner et al. darauf hin, dass es beim Deutungswissen nicht zwangsläufig nur um das Subjektive der Interviewten geht: „Subjektiv heißt nicht automatisch individuell – die Deutungsperspektiven, die wir in einzelnen Interviews erheben, können durchaus kollektiv geteilt werden, z. B. innerhalb bestimmter Expertenkulturen oder Organisationen“ (Bogner et al. 2014: 19). Bogner et al. spricht hier von einer geteilten, kollektiven Dimension (vgl. Bogner et al. 2014: 19).

Die für diese Studie relevanten Wissensfelder sind dementsprechend die Bereiche des Prozesswissens und des Deutungswissens der Befragten. Wie bereits aufgeführt, ist die Teilnahme am Coaching, ohne das sich durch zwei Personen definierende Vertrauensverhältnis zu beeinflussen, ausgeschlossen und auch die Teilnahme an allen anderweitig relevanten Prozessen kaum möglich. Entsprechend können durch den gezielten Einsatz qualitativer leitfadengestützter

Interviews in den relevanten Wissensfeldern Daten erhoben werden, welche auf andere Weise nicht zugänglich wären. Ferner liegt die Stärke von Experteninterviews einerseits im Feld des Deutungswissens und andererseits bei der Rekonstruktion von Prozessabläufen (vgl. Bogner et al. 2014: 21 f.). Bogner et al. äußern sich hierzu folgendermaßen:

„Häufig besteht ein Problem darin, dass andere Methoden der Datengewinnung nicht zur Verfügung stehen. Das betrifft insbesondere Prozessabläufe:

- wenn sie in der Vergangenheit stattgefunden haben (und sich also nachträglich nicht mehr beobachten lassen);
- wenn die Prozesse zu komplex sind, so dass wir als Beobachterinnen nicht überall präsent sein können;
- wenn der Zugang zum Feld es nicht zulässt, etwa weil wir an der Veranstaltung/am Prozess nicht teilnehmen dürfen.

In all diesen Fällen sind Expertinneninterviews zwecks Rekonstruktion von Prozessabläufen sinnvoll und notwendig“ (Bogner et al. 2014: 22).

So grenzen auch Gläser und Laudel das Einsatzfeld qualitativer Interviews auf Untersuchungen ein, „in denen soziale Situationen oder Prozesse rekonstruiert werden sollen, um eine sozialwissenschaftliche Erklärung zu finden“ (Gläser/Laudel 2010: 13, Hervorh. im Original). Zudem bietet diese Interviewform die Chance, dass der Coach im Rahmen des Interviews seine Erfahrungen aus einem größeren Fundus an abgeschlossenen Coachinginterventionen schildern kann. Damit kann das Wissen von Coaches mit ihrer zentralen Positionierung für diese Untersuchung in idealer Weise erhoben werden. Deswegen ist der Einsatz qualitativer Interviews für diese Studie besonders effizient, effektiv und sinnvoll. Ebenso ist nach Kaiser die Zielsetzung für leitfadengestützte Experteninterviews und ihr sinnhafter Einsatz dann gegeben, wenn angenommen werden kann, dass die Erhebung spezifischer Informationen zu einem Sachverhalt voraussichtlich über andere Methoden nicht erbracht werden würde (vgl. Kaiser 2014: 31). Meuser und Nagel unterstreichen, in Übereinstimmung mit Kaiser, den Nutzen von Experteninterviews, insbesondere für Fälle, in denen primäre Daten durch Zugangsbeschränkungen und Restriktionen anderer Methoden nicht erhoben werden können (vgl. Meuser/Nagel 2009: 471). Der von den Autoren beschriebene Umstand für den empfohlenen Einsatz von Experteninterviews trifft ebenso auf das zu untersuchende Forschungsfeld dieser Arbeit zu. Aufbauend auf der erbrachten Heranführung zur methodischen Entscheidung, und Kaisers wie auch Meusers und Nagels Feststellung, kann daher festgehalten werden, dass das qualitative Experteninterview für die Datenerhebung dieser Untersuchung als ideale Methode verstanden wird und sich daher für diese Erhebungsmethode entschieden wurde. Ferner wird als Nächstes auf den Aspekt der Leitfadenerstellung eingegangen.

#### **4.3.4 Heranführung an die Leitfadenerstellung**

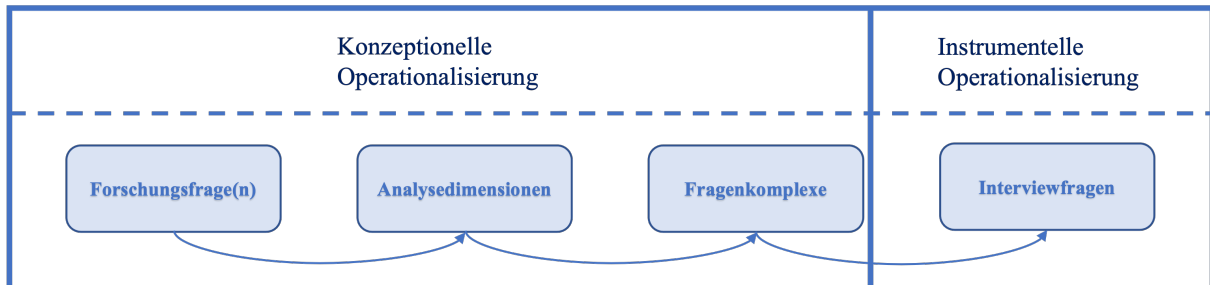
Meuser und Nagel empfehlen den Einsatz eines offenen Leitfadeninterviews bzw. teilstrukturierten Interviews bei der Erhebung von Betriebswissen bzw. impliziten und expliziten Wissens und, in der Nomenklatur von Bogner et al. verbleibend, bei der Erhebung von Prozess- und Deutungswissen (vgl. Meuser/Nagel 2009: 472; Bogner et al. 2014: 18 f.). Daher wurde ein teilstrukturierter Gesprächsleitfaden zur Durchführung offener bzw. teilstrukturierender Interviews konzipiert. Durch das stets reflexiv zur Verfügung stehende Wissen der Experten wurden bei der Erstellung des Leitfadens auch direkte Formulierungen genutzt (vgl. Bogner et al. 2014: 24 f.). Zusätzlich war der Anspruch bei der Gestaltung des verwendeten Gesprächsleitfadens, eine flexible Interviewdurchführung zu ermöglichen. Der Einsatz des Gesprächsleitfadens ermöglichte die Balance zwischen den Anforderungen von Strukturiertheit und Offenheit der Interviews (vgl. Strübing 2013: 92). Der Leitfaden wurde als Richtschnur für die Datenerhebung genutzt und nicht als starres Redeskript. Das bedeutet, dass nicht jede Frage zwangsläufig gestellt und die Formulierung der Fragen an den Gesprächsverlauf angepasst wurde. (vgl. Bogner et al. 2014: 28) Zudem wurde bei der Konzeption des Leitfadens auf die Konstruktion in sich abgeschlossener Themenblöcke geachtet. Eine solche Konstruktion ermöglichte eine Fragen-gestaltung, die sich an den natürlichen Gesprächsverlauf anpasste und damit ein störendes Einschreiten in den Gesprächsfluss vermied (Bogner et al. 2014: 30).

#### **4.3.5 Konzeption des Interviewleitfadens**

Im Forschungsprozess dieser Arbeit galt es, nach den erbrachten Vorüberlegungen zur Konzeption des Interviewleitfadens, die Komplexität der theoretischen Annahmen und des Forschungsproblems in konkrete Interviewfragen zu wandeln, die möglichst der Erfahrungswelt der Interviewpartner entsprechen. Ein solches Vorgehen stellt einen wesentlichen Bestandteil der Vorbereitung auf die Interviews dar. (vgl. Kaiser 2014: 4, 52) Bedeutend ist dies, damit die Interviewten „nicht unmittelbar mit unseren Forschungsfragen konfrontiert [werden], sondern mit Fragen, die der Realität ihres Wirkungskontextes angepasst sind“ (Kaiser 2014: 4). Damit soll ein Kommunikationsprozess gestaltet werden, der dem kulturellen Kontext des Interviewten entspricht (vgl. Gläser/Laudel 2010: 114). Dies gewährleistet, dass die Interviewten die Fragen nachvollziehen und einfach beantworten können und so die zur Beantwortung des Forschungsvorhabens erforderlichen Informationen erhoben werden (vgl. Kaiser 2014: 52; Gläser/Laudel 2010: 114). Die Überführung bzw. Übersetzung der Forschungsfragen in Interviewfragen kann als Operationalisierung bezeichnet werden (vgl. Kaiser 2014: 55). Ferner

ermöglicht die Operationalisierung der Forschungsfragen, dass die im Rahmen der Interviews erlangten Informationen später wieder auf den theoretischen Kontext der Analyse zurückbezogen werden können (vgl. Kaiser 2014: 4 f.). Damit bleibt, dem Forschungsvorhaben entsprechend, der gewünschte erkenntnisstiftende Mehrwert der Informationen gewährleistet. Zentral für diese Transferleistung, vom Forschungskontext in die Erfahrungswelt der Experten, ist dabei der Leitfaden (vgl. Kaiser 2014: 5).

Der Prozess der Operationalisierung zum Gesprächsleitfaden unterteilt sich prinzipiell in zwei Schritte. Im ersten Schritt der Operationalisierung findet die konzeptionelle Operationalisierung und daran anschließend die instrumentelle Operationalisierung statt (vgl. Kaiser 2014: 55). Damit soll der Anspruch nach dem Prinzip eines theoriegeleiteten Vorgehens im Kontext qualitativer Forschung gewährleistet werden. Beim ersten Schritt wird das Forschungsproblem konkretisiert, um daraus ableitend sinnvolle Fragen für das Interview zu bilden. Im zweiten Schritt wird die Frage beantwortet, welche konkrete(n) Frageform(en) eingesetzt werden soll(en), um die gewünschten Informationen zu erhalten. (vgl. Kaiser 2014: 55 f.) Verdeutlicht wird der Zusammenhang zwischen der konzeptionellen und der instrumentellen Operationalisierung anhand der nächsten Abbildung:



**Abbildung 3: Darstellung des Verhältnisses zwischen der konzeptionellen und der instrumentellen Operationalisierung in Anlehnung an Kaiser (vgl. Kaiser 2014, S. 57)**

Basierend auf den vorangegangenen Vorüberlegungen zur Leitfadenerstellung wurde ein entsprechender Interviewleitfaden erstellt (vgl. Anhang B). Die den Leitfaden strukturierenden Dimensionen<sup>20</sup> sind:

- Einleitung,
- Fragen zur Person,
- Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Organisationen,
- Umgang mit Zielen,

<sup>20</sup> Der vorab dargestellte Aspekt der Strukturierung in Themenblöcke ist gleichzusetzen mit der Bezeichnung der Analysedimension und dem hier vorgestellten Vorgehen.

- schwierige Coachings,
- Coach-Verständnis,
- Abschluss.

Der Interviewleitfaden beginnt mit der Dimension „Einleitung“. Die Einleitung beinhaltet die Notiz „Hinweise zum Hintergrund, Rahmenbedingungen und Zielsetzung vermitteln“. Diese Notiz fungierte als Gedächtnisstütze für den Forscher, so dass dieser zu Beginn des Interviews jeden Experten erneut über die für ihn relevanten Aspekte der Untersuchung und des sogleich stattfindenden Interviews aufklären konnte:

„Dazu zählen insbesondere Hinweise an den Gesprächspartner über das Ziel der Untersuchung und die Bedeutung der konkreten Befragung für das Forschungsvorhaben (,informed consent‘) sowie Hinweise zu etwaigen Vorkehrungen zur Anonymisierung und des Schutzes [sic!] personenbezogener Daten“ (Kaiser 2014: 54).

Dieses Vorgehen wurde im Rückgriff auf Kaiser gewählt, der ein solches Vorgehen selbst dann empfiehlt, wenn derlei Informationen auch im Vorhinein vermittelt wurden (vgl. Kaiser 2014: 54). Damit wurde, wie bereits mit der Datenschutzerklärung, das Ziel verfolgt, dem Kriterium der informierten Einwilligung Rechnung zu tragen. (vgl. Kaiser 2014: 54; Bogner et al. 2014: 88) Unter der englischen Bezeichnung „informed consent“ wird das Vorgehen bzgl. der Zustimmung der Betroffenen zur Teilnahme am Forschungsvorhaben verstanden, wobei sichergestellt wird, dass die Teilnehmenden so weit aufgeklärt sind, dass sie über ausreichende Informationen verfügen, um eine fundierte Entscheidung treffen zu können.

Die weiteren im Leitfaden genutzten Dimensionen, abgesehen von der Dimension „Abschluss“, spiegeln das forschungsleitende Interesse wider. Zudem wurden in der Dimension „Fragen zur Person“ Fragen zur Erhebung soziodemographischer Daten (z. B. Alter, Berufsstand, höchster Bildungsstand) genutzt. Entsprechend des forschungsleitenden Interesses wurde bei der Konzeption der dahinterliegenden Fragenkomplexe und der Interviewfragen die Zielsetzung verfolgt, die Handlungsweise der Experten als beauftragte externe Coaches zu erfassen. Die Analyse der erhobenen Daten soll zur Beantwortung der Forschungsfragen beitragen.

Die „Dimension“ Abschluss kennzeichnet das Ende des Gespräches. Zu diesem Zeitpunkt wurde sich für die Zeit des Experten bedankt und, für ein besseres Verständnis über das Forschungsprojekt und den weiteren Umgang mit den erhobenen Daten, ein Ausblick über die nächsten Schritte gegeben.

Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde darauf abgezielt, für die Interviews eine offene Gesprächsführung zu fördern und eine natürliche Gesprächssituation zu erzeugen. Diese sollte es dem Experten ermöglichen, authentisch aus seiner Erfahrungswelt über seine Teilhabe an und Erfahrung in Prozessen zu berichten. Die Gestaltung eines Fragedesigns, welches zu „natürlichen und authentischen“ Gesprächen führt, lässt sich ferner als Umsetzung des Faktors der „Authentizität der Erhebungssituation“ verstehen, der als Bestandteil des Gütekriteriums der internen Validität gilt (vgl. Kap. 4.2.5). Bei der Fragegestaltung wurde berücksichtigt, dass die Experten in ihrem Antwortverhalten weder gesteuert noch eingeschränkt werden und dass die Fragen erschöpfende Antworten aus der Erfahrungswelt der Experten hervorbringen. Auch Misoch empfiehlt ein solches Vorgehen bzw. die Fragen tendenziell offen zu formulieren, so dass damit ein Rahmen geschaffen wird, in dem die Experten uneingeschränkt, offen und frei antworten können (vgl. Misoch 2019: 66). Gleichfalls wurde damit seitens des Forschers für den Forschungsprozess eine neutrale und ergebnisoffene Herangehensweise ermöglicht. Für den sinnvollen Einsatz in Experteninterviews lassen sich dabei fünf Fragetypen unterscheiden (vgl. Bogner et al. 2014: 62):

1. „Erzählungsgenerierende Fragen
2. Stellungnahmen und Bewertungsfragen
3. Sondierungen
4. Faktenfragen
5. Thematische Steuerung“ (Bogner et al. 2014: 62).

Um einen Anreiz entsprechend der bisher beschriebenen Anforderungen zu setzen, wurde sich auf eine Verwendung von erzählungsgenerierenden Fragen fokussiert. Neben den Leitfragen, welche Themenblöcken zugeordnet werden können, wurden im Interview, zur weiteren Detaillierung und Präzisierung, Sondierungsfragen genutzt. Hierbei kann zwischen allgemeinen und spezifischen Sondierungsfragen unterschieden werden. Während bei Ersteren sich fokussiert nach spezifischen Sachverhalten erkundigt wird, welche nur unzureichend geschildert wurden, und dabei die Zielsetzung verfolgt wird, mehr zu erfahren, ist die Zielsetzung der spezifischen Sondierung, Näheres zu Erzählsequenzen oder Darstellungsvarianten zu erfahren. Der Interviewer interessiert sich folglich für vertiefende Erläuterungen, Bewertungen und Stellungnahmen und fragt nicht nach zusätzlichen Erzählungen. Zu dem Bereich der spezifischen Sondierungsfragen zählen ebenso Verständnisfragen, die individuell zur weiteren Klärung von Sachverhalten bzw. zum besseren Verständnis einer bereits getätigten Aussage in allen Interviews Anwendung fanden. (vgl. Bogner et al. 2014: 66)

#### **4.3.6 Pretest des Interviewleitfadens**

Zur Überprüfung der Funktionalität des Gesprächsleitfadens wurden vor der Hauptdatenerhebung drei Pretest-Interviews durchgeführt. Der Pretest setzt das Erhebungsinstrument Gesprächsleitfaden einem Realitätscheck aus (vgl. Kaiser 2014: 69). Im Anschluss wurde sich mit dem jeweiligen Interviewpartner zum Interview und zum Leitfaden ausgetauscht. Das gewonnene Feedback führte vor allem zur Optimierung einzelner Fragen des Leitfadens, insbesondere hinsichtlich klarer Frageformulierungen und ihrer angepassten Anordnung. Zudem zeigten sich alle Befragten im Verlauf des Gespräches interessiert sowie offen und reflektiert in ihren Antworten. Damit bestätigte der Pretest die Funktionalität des Interviewleitfadens. Da diese Interviews zur Konzeption des Leitfadens beitrugen, wurden sie nicht in die Analyse einbezogen.

#### **4.3.7 Weiterentwicklung des Interviewleitfadens**

Ferner ist es nicht unüblich, dass im Verlauf der Durchführung systematisierender Interviews der Wissensstand des Forschers wächst und damit manche Fragen bereits beantwortet worden sind und dementsprechend eine Änderung des Leitfadens erfolgt: Einzelne Fragen des Leitfadens werden entnommen und durch neue ergänzende Fragen erweitert. Eine solche natürliche (Leitfaden-)Entwicklung ist häufig gegeben und war ebenfalls Bestandteil dieses Forschungsvorhabens. (vgl. Bogner et al. 2014: 30) Die Entwicklung des Leitfadens im Verlauf aller durchgeführten Interviews wird jedoch als geringfügig eingestuft. Die Änderungen umfassen lediglich (1) die Präzisierung bestehender Fragen durch den Austausch einzelner Wörter bzw. durch Alternativformulierungen von bestehenden Fragen und (2) die Neupositionierung einzelner Fragen im Leitfaden. Diese Änderungen führten zu einem besseren Verständnis von Fragen und trugen positiv zum Gesprächsfluss der Interviews bei. Aufbauend auf diesen Anpassungen wurde der Leitfaden, samt der Fragen, entsprechend der individuellen und natürlichen Gesprächsentwicklung flexibel eingesetzt und entlang dieser sinnvoll integriert.

### **4.4 Sample – Auswahl der Experten**

Anhand einer Kriterienmatrix wurden relevante Experten ausgemacht und kontaktiert. Die relevanten Experten bzw. die jeweiligen Coaches mussten drei Kriterien erfüllen: Hierzu zählt, dass sie (1) als externe Dienstleister (2) in Organisationen (3) Face-to-Face-Coachings durchführen. Aufgrund der Zugehörigkeit zum Coachingpool, den vorangestellten Aufnahmekriterien, der „Distanz“ zu den internen Rollenerwartungen einer Organisation an den Mitarbeiter

und des eigenen Abhängigkeitsverhältnisses ist es wesentlich, dass die Coaches als freie Berater agieren. Daraus resultieren eine gründliche Auseinandersetzung mit dem Feld und eine Auswahl des Samplings auf Basis sorgfältiger Überlegungen.

„Unter Sampling (engl. Stichprobe, Auswahl) wird die Auswahl der zu befragenden Personen bezeichnet, die im Hinblick auf bestimmte Merkmalsausprägungen einen Teil der zu untersuchenden Grundgesamtheit darstellen. Grundgesamtheit bedeutet in diesem Sinne die Menge aller Elemente, die diese speziellen Kriterien besitzen“ (Misoch 2019: 199).

Damit liegt eine deduktive Stichprobenziehung vor, da auf Basis des (theoretischen) Vorwissens die Personengruppe der zu Interviewenden ausgewählt wurde, die potenziell Wissen zur Beantwortung der Forschungsfrage liefern soll (vgl. Petrucci/Wirtz 2007). Dementsprechend wurde zu Beginn der empirischen Forschung die Sample-Technik des „gezielten Sampling“ (engl. „purposeful sampling“; Patton 1990) genutzt. Dieses Sampling-Vorgehen definiert sich durch eine gezielte Auswahl einer Stichprobe anhand einer konkreten Strategie oder eines Strategiemix (Patton 1990: 169, 181 ff.). Patton erachtet dieses Vorgehen als besonders sinnvoll für die qualitative Forschung und beschreibt dieses wie folgt:

„The logic and power of purposeful sampling lies in selecting *information-rich cases* for study in depth. Information-rich cases are those from which one can learn a great deal about issues of central importance to the purpose of the research, thus the term *purposeful sampling*. [...] The purpose of purposeful sampling is to select information-rich cases whose study will illuminate the questions under study“ (Patton 1990: 169).

Für diese Studie wurde sich für eine Strategiekombination bzw. das „combination or mixed purposeful sampling“ (Patton 1990: 181) entschieden, so dass unterschiedliche Sampling-Methoden in Kombination eingesetzt wurden. Dabei soll nicht unerwähnt bleiben, dass durch die Kombination unterschiedlicher Samplingverfahren eine Form der Datentriangulation umgesetzt wurde. Zum einen wurde damit auf die Steigerung der Validität der Ergebnisse abgezielt. Zum anderen ist mit diesem Vorgehen das Gütekriterium der „Validität bzw. Glaubwürdigkeit und Gültigkeit“ umgesetzt worden (vgl. Kap. 4.2.5). Die konkrete Vorgehensweise und ihr angestrebter forschungsrelevanter Nutzen werden nun erläutert.

Die genutzte Sampling-Kombination bildet sich aus der Samplingstrategie, den vorab definierten Kriterien bzw. dem „criterion sampling“ (Patton 1990: 176) und dem Schneeballprinzip bzw. dem „snowball or chain sampling“ (Patton 1990: 176). Ersteres beschreibt die Wahl der Stichprobe anhand vorab festgelegter Kriterien (vgl. Patton 1990: 182 f.). Damit werden nach Patton zwei Absichten verfolgt: „Picking all cases that meet some criterion“ (Patton 1990: 183)

und „quality assurance“ (Patton 1990: 183). Hierbei unterscheidet Misoch in unterschiedliche Strategien der gezielten Samplingziehung. Mit dem Ziel, eine Varianzmaximierung des Samples zu erreichen, wurde das Verfahren der Maximalvariation bzw. des heterogenen Samples angewendet. Dabei werden möglichst unterschiedliche Fälle hinsichtlich der gewünschten Merkmalsausprägung (Heterogenitätsmaximierung), mit dem Ziel diese als Bestandteil des Samples und damit als Gesprächspartner zu befragen, ermittelt. (vgl. Misoch 2019: 210) Eine maximale Variation war für diese Fallstudie daher bedeutend, da sie neben weiteren eingesetzten Vorgehensweisen eine theoretische Generalisierbarkeit der Forschungsergebnisse unterstützt. Denn für eine theoretische Generalisierbarkeit der ermittelten Ergebnisse ist nicht die Anzahl der untersuchten Personen, sondern ihre maximale Variation oder die theoretische Reichweite der erbrachten Fallinterpretationen relevant. (vgl. Flick 2010: 260)

Das Schneeballverfahren hingegen kennzeichnet eine Erweiterung des ursprünglichen Samples durch die Frage nach Empfehlungen für weitere Interviews (vgl. Patton 1990: 176; Bogner et al. 2014: 35). Die Erweiterung der Stichprobe verläuft dabei wie folgt: „By asking a number of people who else to talk with, the snowball gets bigger and bigger as you accumulate new information-rich cases“ (Patton 1990: 176). Patton beschreibt die Absicht dieses Vorgehens mit: „identifies cases of interest from people who know people who know people who know what cases are information-rich, that is, good examples for study, good interview subjects“ (Patton 1990: 182). Dementsprechend wurde im Rahmen dieses Forschungsvorhabens nach weiteren bedeutenden Gesprächspartnern, wie zum Beispiel nach Akteuren mit relevanten Gegenpositionen, gefragt. Dadurch sollte gewährleistet werden, dass auch relevante Personen bzw. Experten befragt werden, die sich außerhalb des jeweiligen Netzwerkes befinden. (vgl. Bogner et al. 2014: 35) Im Zuge der Maximalvariation als Form des criterion sampling wurden die Gesprächspartner auf Basis folgender Kriterien ausgewählt:

1. In den vergangenen 12 Monaten sollte der Coach mindestens 1 Coaching abgeschlossen haben.
2. Das oder die Coachings sollten mit einem internen Mitarbeiter durchgeführt worden sein.
3. Das Coaching hat zwischen Coach und Coachee als Face-to-Face-Interaktion stattgefunden.
4. Der Coach arbeitete im Zuge des Coachings mit mindestens einem unternehmensinternen Stakeholder zusammen.

5. Alle durchgeführten Coachings sollten als externe Dienstleistung durchgeführt worden sein.

Die Zielsetzung und damit Begründung für die Auswahl der Kriterien wird im Weiteren ausgeführt.

Das Kriterium Nr. 1 ermöglicht es,

- mit der Mindestgröße von nicht kleiner als 1 durchgeführten Coachings, Coaches mit einer unterschiedlich großen Menge an durchgeführten Coachings zu befragen und dadurch eine Maximalvariation der Gesprächspartner zu erreichen,
- unterschiedlich versierte bzw. routiniert handelnde Coaches interviewen zu können (Heterogenitätsmaximierung),
- mit der Fokussierung auf Coachings, die innerhalb von 12 Monaten abgeschlossen wurden, sicherzustellen, dass sowohl ganzheitlich aus einem durchgeführten Coaching berichtet werden kann als auch
- dass dem Coach ein leichter reflexiver Zugriff auf seine Erfahrungen ermöglicht wird und damit nach wie vor alle wesentlichen Aspekte benannt werden können.

Die Kriterien Nr. 2 und 3 gewährleisten,

- dass, trotz unterschiedlicher Auffassungen von Coaching, mit den Interviewten ein Austausch über denselben Interaktionsprozess bzw. dieselbe Coaching-Form erfolgen kann.

Die Kriterien Nr. 4 und 5 verweisen auf den Aspekt des Dreieckskontrakts und stellen sicher,

- dass der Umgang von Coaches mit der Organisation als auftraggebende Partei bzw. eines mit dieser Rollenzugehörigkeit agierenden Stakeholders untersucht werden kann und
- dass der Coach keinen Angestellten der auftraggebenden Organisation darstellt, so dass dies die Analyse der komplexen wie auch ambivalenten Position des Coaches ermöglichen soll.

Das Vorgehen nach einer deduktiven Stichprobenziehung besitzt jedoch auch Vor- wie Nachteile:

„Erstens ist die Zusammenstellung der Stichprobe stark vom theoretischen Vorwissen abhängig. Werden aufgrund einer zu frühen Festlegung jedoch weitere relevante Kriterien übersehen, so kann ein maximaler Rahmen möglicher Informationen nicht erreicht werden. Zweitens tritt häufig ein Konflikt zwischen den Kriterien der Vollständigkeit und der Ökonomie auf“ (Petrucci/Wirtz 2007).

Auf den Nutzen der gezielten Ansprache von relevanten Gesprächspartnern wurde bereits eingegangen, deswegen wird nun lediglich auf das Vorgehen eingegangen, das verwendet wurde, um den Nachteilen entgegenzuwirken. Hierzu zählen die bereits erwähnte Erweiterung der Sample-Strategie durch die weitere Sample-Methode des Schneeballprinzips und die genutzte Herangehensweise der theoretischen Sättigung.

Der konkrete Prozess gestaltete sich dabei wie folgt: In einem ersten Schritt wurden die Coaches auf einem frei zugänglichen Coaching-Portal<sup>21</sup> über eine persönliche Nachricht mit der grundsätzlichen Vorstellung des Forschungsvorhabens und der Anfrage für ein Interview kontaktiert (vgl. Anhang A und Kap. 4.7). Bei Interesse des potenziellen Gesprächspartners zur Teilnahme am Forschungsprojekt wurde ein Telefongespräch vereinbart, um die Zielsetzung und Rahmenbedingungen für die Teilnahme zu erläutern. In diesem wurden die nach Kaiser **„notwendige[n] Hintergrundinformationen über das Forschungsvorhaben bei der Interviewanfrage“** (Kaiser 2014: 78, Hervorh. im Original) vermittelt:

- „Eine Kurzbeschreibung des Forschungsthemas
- Eine Begründung, warum die Kontaktpersonen [sic!] als Experte betrachtet wird
- Informationen über den organisatorischen Hintergrund (studentisches Forschungsprojekt, Drittmittelvorbereitung etc.)
- Informationen über die beabsichtigte Verwertung erhobener Forschungsdaten (studentische Abschlussarbeit, wissenschaftliche Veröffentlichung, Internet-Blog etc.)
- Informationen über die technische Durchführung des Interviews (Tonbandaufnahme ja/nein) und den vermutlichen zeitlichen Aufwand
- Informationen über den Zeitraum, in dem das Experteninterview durchgeführt werden soll
- Informationen über die Möglichkeit, in Interviews generierte Daten vertraulich zu behandeln“ (Kaiser 2014: 78).

Innerhalb dieser Gespräche wurde auch auf die „Einwilligungserklärung zur Erhebung, Verarbeitung und Weitergabe personenbezogener Daten“<sup>22</sup> eingegangen. Den Experten wurde die Einwilligungserklärung überwiegend vor der Durchführung der Interviews zugesendet. In einigen wenigen Fällen geschah dies im Nachgang des Interviews. Mit diesem Vorgehen wurde ebenfalls zur Umsetzung des Kriteriums der informierten Einwilligung (vgl. Kap. 4.3.5) beigetragen. Weiter wurde, sofern dies bereits in diesem Telefonat möglich war, ein geeigneter Interviewtermin vereinbart. Ansonsten geschah dies gesondert. Zum vereinbarten Zeitpunkt wurde dann das Interview durchgeführt. In dem Kapitel 4.7 „Feldzugang“ werden detaillierte Informationen zur Durchführung der Interviews gegeben.

---

<sup>21</sup> Die Voraussetzung, um Coaches kontaktieren zu dürfen, ist ein kostenfreier Account bei <https://coaches.xing.com/> und gestaltete sich unkompliziert.

<sup>22</sup> Eine solche Einwilligungserklärung wurde eigens für das Forschungsprojekt erstellt (vgl. Kap. 4.13).

Im direkten Anschluss an das erfolgte Interview wurde sich bei den Experten, im Sinne des Schneeballverfahrens, nach weiteren Gesprächspartnern erkundigt. „Dies unterstreicht die Bedeutung einer umfassenden Erfassung des Forschungsfeldes [und erweitert dieses]; andernfalls läuft man Gefahr, wichtige Positionen und Akteure zu übersehen“ (Bogner et al. 2014: 35). Nicht zuletzt wurden damit auch forschungspraktische und ökonomische Aspekte berücksichtigt, wie etwa eine zügige Datenerhebung, die Minimierung von Reisezeiten und die Reduzierung von Kosten.

Ferner führte das Vorgehen der theoretischen Sättigung dazu, dass 28<sup>23</sup> leitfadengestützte Experteninterviews erhoben wurden. Davon wurden 11 mit Frauen geführt und 17 mit Männern. Alle Interviews bilden in ihrer Gesamtheit einen Fall ab. Schließlich kann als Einzelfall „eine Person, eine Gruppe oder eine Organisation“ (Merkens 2010: 294) gelten. Als theoretische Sättigung<sup>24</sup> ist der Moment im Forschungsvorhaben gekennzeichnet, an dem „keine theoretisch relevanten Ähnlichkeiten und Unterschiede mehr im Datenmaterial entdeckt werden können“ (Kelle/Kluge 2010: 49). Das Vorgehen hinsichtlich der theoretischen Sättigung sollte dem Nachteil der Samplingmethode des gezielten Samplings, einen maximalen Rahmen möglicher Informationen nicht erreichen zu können, entgegenwirken, da die Datenerhebung erst bei mehrfach auftretenden Informationen beendet wurde. Diesem Vorgehen entsprechend wurden so lange Daten erhoben bzw. Interviews geführt, wie diese zu neuen Erkenntnissen führten.

#### **4.5 Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse als Analysemethode**

Im Folgenden wird die Auswahl der für diese Studie gewählten Analysemethode der qualitativen Inhaltsanalyse und der hierfür vorangegangenen Entscheidungen dargestellt. Im Mittelpunkt steht dabei die Erläuterung des eigenen methodischen Vorgehens. Es wird erläutert, welche methodologischen Überlegungen zur Auswahl der qualitativen Inhaltsanalyse und ihrer zwei grundlegenden Auswertungsformen der strukturierenden und evaluativen Form geführt haben.

---

<sup>23</sup> Insgesamt wurden 133 im Bundesgebiet Deutschland tätige und ansässige Coaches angefragt. Davon haben, neben den 28 geführten Interviews, 35 Coaches ein Interview abgelehnt, zwei davon nach Zusendung des Gesprächsleitfadens. In weiteren 68 Fällen führte die Anfrage zu keiner eindeutigen Zu- oder Absage. Dies lag bei 52 Fällen zumeist daran, dass die kontaktierten Personen auf die Anfrage nicht weiter reagierten oder die Kommunikation bereits innerhalb der Klärungsphase zum Forschungsprojekt versandete. In 16 Fällen waren die Interviewten bereits über das Forschungsprojekt aufgeklärt, und es lag eine Zusage zur Teilnahme, meist mit einem vereinbarten Interviewtermin, vor. Letztlich konnte jedoch aus unterschiedlichen Gründen kein Interview realisiert werden. Zwei Gespräche sagte der Autor selbst ab, da bereits eine theoretische Sättigung erreicht war.

<sup>24</sup> Zur Steigerung der Forschungsqualität verwendete der Autor gezielt die für die „Grounded Theory“ spezifische Methode der theoretischen Sättigung.

Gewählt wurde die qualitative Inhaltsanalyse als Analyseform, da sie sich besonders für die Auswertung von leitfadengestützten Interviews empfiehlt (vgl. Bogner et al. 2014: 25, 71 ff.). Grundsätzlich kann bei der „Herangehensweise“ zwischen zwei Vorgehen unterschieden werden: einerseits einem inhaltsanalytischen Vorgehen, bei dem die Entwicklung von Kategorien primär anhand der forschungsrelevanten Theorien gebildet wird (vgl. Mayring 2015), und andererseits einem Vorgehen, bei dem die Kategorien (auch) am Material selbst gebildet werden (vgl. Kuckartz 2016). (vgl. Schreier 2014) Zum anderen hebt Kuckartz selbst hervor, dass sich seine Herangehensweise, im Vergleich zur Vorgehensweise von Mayring, darin unterscheidet, dass sein Ansatz nicht auf die „Kategorienbildung und das Auszählen der Kategorienhäufigkeiten“ (Kuckartz 2016: 6, Hervorh. im Original) fokussiert, sondern auf die Analyse nach der Codierphase (vgl. Kuckartz 2016: 6). Kuckartz benennt sein Verständnis qualitativer Inhaltsanalyse folgendermaßen:

„Die qualitative Inhaltsanalyse (stellt) eine interpretative Form der Auswertung dar, hier werden Codierungen aufgrund von Interpretation, Klassifikation und Bewertung vorgenommen; die Textauswertung und -codierung ist hier also an eine menschliche Verstehens- und Interpretationsleistung geknüpft“ (Kuckartz 2016: 27).

An dieser Stelle sollen die beiden Unterscheidungsmerkmale, die nur theoretisch trennscharf voneinander zu lösen sind, nochmals deutlich gemacht werden, da diese auch für den Autor bei der methodischen Wahl des Analyseverfahrens entscheidungsrelevant waren. Erstens, dass die qualitative Inhaltsanalyse, wie sie beispielsweise durch Kuckartz verstanden und eingesetzt wird, eine Form der Auswertung darstellt bzw. darstellen kann, bei der Textverstehen und Textinterpretation eine essenzielle Rolle einnehmen (vgl. Kuckartz 2016: 26). Zweitens, dass bereits die Entstehung von Kategorien, neben ihrer Auswertung für die grundsätzliche Forschungsmethodik, innerhalb des Spektrums „qualitativer Inhaltsanalysen“, ein grundlegendes Unterscheidungskriterium darstellt. In Rückgriff auf Berelson konstatiert Kuckartz, dass die qualitative Inhaltsanalyse mit ihren Kategorien steht und fällt (vgl. Kuckartz 2016: 29). Auf diesen hervorgehobenen Stellenwert des Kategoriensystems geht auch Schreier in ihrer Definition der qualitativen Inhaltsanalyse explizit ein. Da sich in dieser Arbeit an der Definition von Schreier, als grundlegendes Verständnis einer qualitativen Inhaltsanalyse, orientiert wird, wird im Folgenden die Definition inklusive der weiterführenden Beschreibung wiedergegeben:

„[Die] qualitative Inhaltsanalyse wird im Folgenden als ein Verfahren zur Beschreibung ausgewählter Textbedeutungen verstanden. Diese Beschreibung erfolgt, indem relevante Bedeutungen als Kategorien eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems expliziert und anschließend Textstellen den Kategorien dieses Kategoriensystems zugeordnet werden. In dieser Definition spiegelt sich als zentrales Definitionsmerkmal die

*Kategorienorientierung* des Verfahrens. Die Kategorien fungieren analog zu Variablen, deren Ausprägung für jede relevante Textstelle erfasst wird. Dabei kann das Kategoriensystem auch als ‚Herzstück‘ der qualitativen Inhaltsanalyse gelten [...]. Sowohl die Erstellung als auch die Anwendung des Kategoriensystems erfolgen *interpretativ* und erlauben die Einbeziehung des *latenten* Äußerungsgehalts“ (Schreier 2014, Hervorh. im Original).

Da der Forschungsgegenstand, wie bereits verdeutlicht, kaum erforscht ist und um den erhobenen Daten entsprechend mit einer hohen (Ergebnis-)Offenheit zu begegnen, kommt ein (qualitativ-)inhaltsanalytisches Vorgehen zum Einsatz. Unter Betrachtung der dargestellten Forschungslücke und der wesentlichen Entscheidungskriterien bzgl. Forschung mit qualitativer Inhaltsanalyse hat dies zur Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz als Analysemethode für dieses Forschungsvorhaben geführt (vgl. Schreier 2014; Kuckartz 2016; Mayring 2015).

Nach der Begründung über die grundsätzliche methodische „Herangehensweise“ innerhalb der Inhaltsanalyse soll nun auf Kuckartz’ Perspektive und die in dieser Arbeit genutzten Varianten der strukturierenden und der evaluativen Inhaltsanalyse eingegangen werden. Grundsätzlich hebt Kuckartz fünf Charakteristika für die qualitative Inhaltsanalyse hervor (vgl. Kuckartz 2016: 26):

1. „Die kategorienbasierte Vorgehensweise und die Zentralität der Kategorien für die Analyse.
2. Das systematische Vorgehen mit klar festgelegten Regeln für die einzelnen Schritte.
3. Die Klassifizierung und Kategorisierung der gesamten Daten und nicht nur eines Teils derselben.
4. Die von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über die Daten und die interaktive Form ihrer Entstehung.
5. Die Anerkennung von Gütekriterien, das Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden“ (Kuckartz 2016: 26).

Weiter differenziert er in drei Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: die inhaltlich strukturierende, die evaluative und die typenbildende qualitative Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2016: 97–160). Dabei bildet den eigentlichen Kern aller drei Formate die strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, während den zentralen Prozess aller Formate die Kategorienbildung darstellt (vgl. Kuckartz 2016: 7, 29, 83, 224).

Da diese Arbeit zum einen die Exploration zum Themenfeld von Zielen im Zusammenhang von Coaching und zum anderen eine Beurteilung der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe durch Coaches verfolgt, liegt der Einsatz sowohl einer strukturierenden als auch einer evaluativen Inhaltsanalyse mit der Verwendung einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung

nahe. Um aus den erhobenen Daten, entsprechend dem explorativen Forschungsinteresse und den zwei evaluativen Forschungsfragen, eine Beurteilung über die Ausprägung der Zielumsetzung (Forschungsfrage I) und der Ausprägung der Informationsweitergabe (Forschungsfrage II) zu ermöglichen, wird eine strukturierende und evaluative Inhaltsanalyse (nach Kuckartz) genutzt (vgl. Kuckartz 2016: 136; Schreier 2014). Die ausführliche Ergebnisdarstellung erfolgt in Kapitel 5, während die Daten in Kapitel 6 diskutiert werden.

Ferner besteht die Stichprobe dieser Arbeit aus 18 Interviews. Aufgrund einer thematischen Auswertung der Interviews erfolgt die Betrachtung und Analyse übergreifend für alle Interviews.

#### **4.6 Versand des Gesprächsleitfadens**

Für die Fragestellung, ob insbesondere bei systematisierenden Experteninterviews der Gesprächsleitfaden vorab versandt gehört, kann keine für alle Untersuchungen allgemeingültige Antwort gegeben werden: Zwar kann bei derlei Experteninterviews in der Regel davon ausgegangen werden, dass den Experten überwiegend auch Detailinformationen im Gesprächsverlauf zur Verfügung stehen, jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass für den Gesprächsverlauf, und sei es aus Gründen der Vertrauensbildung oder weil es der Interviewpartner explizit wünscht (bspw. um sich auf ein Gespräch vorzubereiten), es von Vorteil sein kann bzw. notwendig ist, den Gesprächsleitfaden vorab zu versenden. Sind wiederum spontane Äußerungen der Experten gewünscht, kann ein vorheriger Versand des Gesprächsleitfadens hinderlich sein, da eine Vorbereitung der Experten auf die Fragen nicht ausgeschlossen werden kann. (vgl. Bogner et al. 2014: 30) Dementsprechend hängt der Versand des Gesprächsleitfadens von der Situation ab bzw. davon, ob ein expliziter Wunsch des Interviewpartners dazu vorliegt. Aufgrund der geringen Komplexität des Gesprächsleitfadens und des Wunsches nach spontanen Antworten wurde ein vorheriger Versand der Fragen selbst nicht proaktiv angeboten. Sofern sich die Experten jedoch vor dem Interview nach dem Gesprächsleitfaden erkundigten, wurde dieser den Experten selbstverständlich zur Verfügung gestellt. Dieser Fall ist im Rahmen des Forschungsvorhabens zweimal eingetreten, jedoch kam mit diesen Personen kein Interview zustande.

#### **4.7 Feldzugang**

Der Durchführung von Experteninterviews geht eine sorgfältige Vorbereitung voraus. Diese umfasst die Erstellung eines Interviewleitfadens, die nachvollziehbare Auswahl der Experten

(Sampling), ihre Kontaktaufnahme und die Vereinbarung eines geeigneten Interviewtermins. (vgl. Bogner et al. 2014: 27) Diese Schritte münden dann in der Umsetzung der Interviews. Bis auf den unmittelbaren Zugang zu den Interviewpartnern, die Kontaktaufnahme und Aspekte der Gesprächsführung wurden die genannten Aspekte, welche im Voraus der eigentlichen Gesprächsdurchführung verlaufen, bereits dargestellt (vgl. Kap. 4.3 bis 4.7).

Es sei nur daran erinnert, dass die Realisierung der Interviews stets dem gleichen Ablauf folgte. Eingangs wurden den Gesprächspartnern, wie bereits bei der Kontaktanfrage (vgl. Anhang A), die übergreifende Zielsetzung und das Grundprinzip des Experteninterviews erläutert. Dies markierte den Beginn des Interviews. Daraufhin fand das eigentliche Gespräch statt, welches mit einer Danksagung, abschließenden Bemerkungen und Hinweisen endete.

Im nächsten Schritt erfolgt die Beschreibung des Feldzugangs und diesbezüglich gemachter Erfahrungen und im nächsten Kapitel die Beschreibung relevanter Aspekte der Gesprächsführung.

Die Interviews wurden nahezu ausschließlich<sup>25</sup> durch IP-Telefonie, auch bezeichnet als Voice-over-IP (VoIP), durchgeführt bzw. mittels hierfür geeigneter Software. Beide Bezeichnungen werden synonym verwendet. Überwiegend wurde hierfür die Software Zoom und vereinzelt auch Skype genutzt. Die beiden Software-Programme unterscheiden sich nur geringfügig in ihrem Leistungsumfang und waren für den Einsatz zum Forschungszweck gleichwertig geeignet. Ein Wechsel erfolgte aufgrund unterschiedlicher vorliegender technischer Gegebenheiten der Interviewten. Die IP- bzw. VoIP-Software ermöglicht es folglich, anstatt das klassische Telefonnetz zu nutzen, ein Gespräch über das Internet zu führen. Dabei ist es möglich, das Gespräch wahlweise mit oder ohne Übertragung eines Bildes von den Gesprächspartnern zu führen. Damit stand es den Interviewten frei, ob zusätzlich zum Gespräch ein Videosignal übertragen wurde. Somit war es möglich, sich gegenseitig zu sehen und sich gewissermaßen gegenüberzusitzen, ohne physisch anwesend zu sein. Jedoch wollten nicht alle Interviewten das Gespräch mit einer Videoübertragung führen. Da es das vorrangigste Ziel des Autors war, dass sich die Interviewten die für sich geeignete Gesprächsatmosphäre schaffen konnten, wurde jedwede Entscheidung unterstützt. Schließlich sind Interviewsituationen, an und für sich, keine alltäglichen Gesprächssituationen. Dabei stellt genau dies die wünschenswerte Situation dar, die es zu erreichen gilt. Strübing beschreibt die Ambivalenz der Gesprächssituation und die Herausforderung der Annäherung an eine Alltagskommunikation wie folgt:

---

<sup>25</sup> Bei schlechter Internetverbindung wurde vereinzelt ein Telefonat geführt.

„Die Begegnung von Interviewerin und Informant in der *Interviewsituation* ist von ganz besonderer Art. Qualitative Interviews versuchen in der Regel eine Annäherung an natürliche Alltagskommunikation herzustellen. Sie sind aber *per definitionem* ausdrücklich keine alltäglichen Situationen. Es ist geradezu die Funktionsbedingung dieser Art von Interviewgesprächen, Vertrautheit und freundliches Interesse am Gegenüber zu signalisieren, wie es in einem Gespräch im Alltag üblich ist“ (Strübing 2013: 87, Hervorh. im Original).

Der Autor aktivierte seine Kamera dementsprechend immer dann, wenn sich dies der Interviewte wünschte. So wurde auch vorgegangen, wenn der Interviewte selbst seine Kamera nicht aktivieren wollte oder konnte. In den Fällen, in denen dies nicht gewünscht oder möglich war, wurden die Gespräche entsprechend einem Telefoninterview ohne Bildübertragung geführt. In einigen Fällen begann das Gespräch auch mit einer Videoübertragung, die Bildübertragung selbst musste jedoch aufgrund einer schwachen Internetverbindung beendet werden. Vereinzelt wurde bei schlechter Internetverbindung direkt auf ein Telefonat mittels des Funknetzes zur Realisierung des Interviews gewechselt. Dementsprechend gab es Interviews, in denen sich der Interviewte und der Interviewende sahen, Gespräche, in denen dies nicht der Fall war bzw. nur einseitig stattfand.

Die Verwendung von VoIP-Technik hatte für das Forschungsprojekt mehrere signifikante Vorteile. (1) Die Auswahl der Gesprächspartner sollte nach Möglichkeit keinen geographischen, zeitlichen oder finanziellen Beschränkungen unterliegen. Dies wurde damit erreicht. Damit hat es keine Beschränkungen bei der Auswahl bzw. Befragung der Experten gegeben, so dass eine Stichprobe mit den vorab definierten Kriterien realisiert werden konnte. (2) Ein weiterer maßgeblicher Vorteil war, dass damit eine „*partielle Reduktion des Einflusses des Interviewenden*“ (Misoch 2019: 171, Hervorh. im Original) erbracht wurde. (3) Dritter wesentlicher Vorteil des Einsatzes dieser Technik war es, dass die Interviewten eine für sich authentische Gesprächssituation schaffen konnten. Jeder Gesprächspartner konnte den für sich idealen Rahmen für das Interview, beispielsweise hinsichtlich des Zeitpunktes und der Gegebenheiten, sicherstellen. Dieses Vorgehen trug damit zur Umsetzung der Authentizität der Erhebungssituation als Faktor interner Validität bei (vgl. Kap. 4.2.5).

Ferner war auch die Resonanz auf die Anfragen durchweg sehr positiv. Eine detaillierte Betrachtung der Rückmeldungen findet sich innerhalb der Darstellung des Samples (vgl. Kap. 4.4) wieder. Die durchschnittliche Interviewlänge beträgt 68 Minuten. Die Dauer des kürzesten Interviews betrug 42 Minuten, während das längste Interview eine Länge von 116 Minuten aufwies. Details zur Durchführung der jeweiligen Interviews finden im Zuge der Analyse des jeweiligen Interviews Erwähnung.

#### **4.8 Kritische Betrachtung des Einsatzes von VoIP-Technik**

Der Einsatz von VoIP-Technik zählt zur gewöhnlichen Arbeitsweise von Coaches.<sup>26</sup> Diese Feststellung bestätigen auch die Erfahrungen aus den Interviews. Hinsichtlich des Umgangs mit der verwendeten Technik werden die Teilnehmer als versiert und ihr Umgang damit als positiv und entspannt eingestuft. Auch haben sich die Interviewten mehrheitlich sehr positiv über die Interviews und die damit verbundenen Erfahrungen geäußert. Auch der Autor nahm die Gesprächsatmosphäre nahezu aller Interviews als besonders entspannt, voller gegenseitigen Vertrauens und wertschätzend wahr<sup>27</sup>. Diesbezüglich weist Misoch darauf hin, dass auf die Qualität erhobener Daten auch die Erfahrung des Nutzers mit dem Kommunikationsmedium Einfluss nimmt: „Medieneffekte sind [...] vor allem bei den mit der Technik unvertrauten Befragten zu erwarten“ (Misoch 2019: 183). Auch wurde in der Datenauswertung hinsichtlich der Interviews ohne Bildübertragung, im Vergleich zu den überwiegend mit Videoübertragung stattgefundenen Aufnahmen, kein Unterschied festgestellt. Die eigene Feststellung spiegelt damit Misochs Aussage wider, dass Telefoninterviews insbesondere für semi-strukturierte Leitfadeninterviews geeignet sind und Videotelefonate in ihrer Qualität vergleichbar mit face-to-face geführten Gesprächen sind (vgl. Misoch 2019: 170, 183). Damit kann ein negativer Einfluss auf die Datenqualität durch den Einsatz von VoIP-Technik ausgeschlossen werden.

#### **4.9 Positionierung und Gesprächsführung innerhalb der Interviews**

In der Interviewsituation wurde, in Anlehnung an die Position des Co-Experten, als informierter Interviewer agiert (vgl. Bogner et al. 2014: 52). Mit diesem vermeintlichen Co-Expertenstatus wurde das Ziel verfolgt, eine informierte Position einzunehmen, die gleichfalls die partielle Positionierung des Interviewers als „Laie“ ermöglicht. Schließlich ermöglicht die Positionierung als Co-Experte eine bessere Steuerungs- und Strukturierungsmöglichkeit, als dies beispielsweise in der Positionierung des Interviewers als „Laie“ gegeben wäre (vgl. Bogner et al. 2014: 53). Hingegen besteht der Vorteil in der Positionierung als „Laie“ in der Möglichkeit, unbedarft einfache Fragen zu stellen, wodurch die ihm unterstellte Naivität zur Preisgabe von Wissen führen kann (vgl. Bogner et al. 2014: 52 f.).

Daher bestand die Zielsetzung darin, sich als „nicht vollständig informierter Experte“ zu positionieren, um auch vermeintlich „naive“ Fragen stellen zu können. Es sollte, basierend auf

---

<sup>26</sup> Die überwiegende Rückmeldung der Coaches war, dass der Einsatz von Videotelefonie ein gängiges Mittel in ihrer Arbeit als Coach ist, um dadurch auch mit weiter entfernten Coachees zu arbeiten.

<sup>27</sup> Eine interviewspezifische Betrachtung des Gesprächssettings findet sich bei der Analyse der Interviews.

eigener praktischer Erfahrung aus dem Feld des Coachings und einer fundierten Kenntnis des Forschungsfeldes, einerseits die Möglichkeit der Positionierung als Co-Experte, und damit der Mehrwert eines „hohen fachlichen Niveau [sic!] des Gesprächs, das viel relevantes Fachwissen und interessante Informationen enthält“ (Bogner et al. 2014: 52), ohne den Nachteil, sich die spezifischen Kenntnisse erst aneignen zu müssen, mit andererseits den Vorteilen des Interviewers als Laie kombiniert werden. Des Weiteren soll diese kombinierte Positionierung dem Experten zwar vermitteln, dass ein grundsätzliches Verständnis von der Komplexität der Arbeit als Coach in Organisationen sowie für die Situation der hidden agendas vorliegt, aber ihm gegenüber kein Co-Experte sitzt, der eigene Normen und Werte an seine Handlungen heranträgt. Der Experte soll sich verstanden und nicht befangen fühlen. Ferner hat die Entscheidung für leitfadengestützte Experteninterviews als Methode die Positionierung als absoluter Laie bereits ausgeschlossen. Denn gerade bei diesem Vorgehen gilt es, gezielt im Vorfeld jene Informationen zu erheben, welche bei der Analyse bisheriger Quellen offengeblieben sind (vgl. Kaiser 2014: 41). Es kann erwartet werden, dass man als Forscher „den aktuellen Forschungsstand überblickt und zudem über Basiswissen zur praktischen Relevanz des Forschungsproblems verfügt“ (Kaiser 2014: 55). Folglich kann es nicht das Vorgehen des Forschers sein, sich prinzipiell die Problematik samt passender Lösung vom Interviewten schildern zu lassen. (vgl. Kaiser 2014: 41)

Zugleich war es das Ziel des Autors bei der Gestaltung der Interviews, einen geeigneten Rahmen und ein angemessenes Gesprächsklima zu etablieren und während des Verlaufs der Interviews aufrechtzuerhalten. Schließlich ist dies für Interviews nicht automatisch gegeben. Es lauern im Rahmen von Interviews unterschiedliche Fallstricke und Fettnäpfe, so Hermanns. Er empfiehlt als Interviewer eine professionelle, ergebnisorientierte und offene Gestaltung des Handlungsraums. Eine auf einem solchem Fundament stattfindende Kommunikation ermöglicht es beiden Personen, sich frei auszudrücken. Dadurch kann der Interviewer das Gespräch ohne einschränkende Empfindungen gestalten. Hermanns plädiert daher, bei der Interviewführung nach einem fünfstufigen Regieplan vorzugehen. Mit diesem Regieplan gibt Hermanns auch die Empfehlung für eine innere Haltung des Interviewers, die sich in konkreten Tipps zu dessen Verhalten im Interview zeigen. (vgl. Hermanns 2010: 365 ff.) Im Rahmen dieses Forschungsvorhabens wurde daher die eigene Gesprächsführung, soweit dies grundsätzlich möglich ist, nach seinen Empfehlungen „gestaltet“ (vgl. Anhang C). Die „Umsetzung dieser Empfehlungen“ ist ein Beispiel dafür, wie das Gütekriterium der Neutralität als „neutrale, distanzierte und offene“ Forschungsweise verstanden und umgesetzt wurde (vgl. Kap. 4.2.2). Anteilig

wurde durch diese Haltung und das ihr Ausdruck verleihende Vorgehen die Authentizität der Erhebungssituation als Faktor interner Validität realisiert.

#### **4.10 Heranführung an die Transkription des Datenmaterials**

Durch die Überführung der aufgenommenen Experteninterviews in einen Text ist die Voraussetzung für eine vollständig regelgeleitete Inhaltsanalyse gegeben. Damit läutet die Transkription der Interviews die Auswertungsphase ein. (vgl. Kaiser 2014: 93) Nach Meuser und Nagel ist es bei Experteninterviews nicht der Normalfall, die gesamte Tonaufnahme in ein Transkript zu überführen (vgl. Meuser/Nagel 2009: 476). Üblich ist vielmehr die Form der selektiven Transkription der Audiodateien, bei der nur themenrelevante Passagen verschriftlicht werden. Dabei wird anhand der Audiodatei, vor der Transkription, entschieden, welche Passagen als themenrelevant eingestuft werden und näher Betrachtung finden sollen und welche keine weitere Berücksichtigung finden und damit nicht transkribiert werden. Kritische Erwähnung findet dieses Vorgehen jedoch, da relevante Passagen leicht überhört, aber nur schwer überlesen werden. (vgl. Misoch 2019: 127) Bedenkt man, dass die Auswahl themenrelevanter Passagen bereits „ein Schritt der inhaltlichen Interpretation und damit Teil des Auswerteprozesses“ (Misoch 2019: 127) darstellt, zeigt sich hierin die Gefahr, dass relevante Informationen epistemologisch verloren gehen (vgl. Misoch 2019: 127). „Schließlich erzwingt das selektive Transkribieren den interpretativen Vorgriff auf den Text“ (Bogner et al. 2014: 80). Aufgrund dieser potenziellen Fehlerquelle wurde sich dafür entschieden, alle Interviewaufnahmen vollständig zu transkribieren.

#### **4.11 Wahl des Transkriptionssystems**

Bei der Wahl des Transkriptionssystems wurde berücksichtigt, dass primär (konkrete Handlungsmuster und Fakten bzw.) der manifeste Informationsgehalt der Gespräche<sup>28</sup> und weniger das Deutungswissen und die latenten Sinnstrukturen im Vordergrund des forschungsleitenden Interesses stehen. Es galt ein System zu wählen, welches diesen Anspruch erfüllt bzw. das vorrangig den semantischen Inhalt der Primärdaten in Tertiärdaten überführt. Deswegen wurde sich für das inhaltlich-semantische Transkriptionssystem von Dressing und Pehl (vgl.

---

<sup>28</sup> Bogner et al. weisen darauf hin, dass bei systematisierenden oder explorativen Experteninterviews, die hinsichtlich ihrer manifesten Informationen analysiert werden sollen, auch die Verwendung von Interviewprotokollen und eine Analyse dieser Protokolle sinnvoll sein könnte. Aufgrund der durch diesen Schritt bereits aufkommenden inhaltlichen Interpretation wurde ein solches Vorgehen für diese Arbeit jedoch abgelehnt. (vgl. Bogner et al. 2014: 41) Nichtsdestotrotz haben diese Perspektiven zu der eigenen Entscheidungsfindung beigetragen.

Dresing/Pehl 2018: 21 f.) entschieden. Dieses ist eine Weiterentwicklung des Transkriptionssystems von Kuckartz et. al (vgl. Kuckartz et al. 2008) und hat den Fokus auf den semantisch-wörtlichen Inhalt des Gesprochenen (vgl. Dresing/Pehl 2018: 21 ff.; Dresing/Pehl 2017: 13; Kuckartz et al. 2008: 27). Dabei wird die Sprache auf Standardorthografie geglättet, während Pausen und Unsicherheiten des Transkribierenden während des Abhörens gekennzeichnet werden. Vorteilhaft ist diese Darstellung zur „inhaltsanalytischen Erfassung von Sachaussagen und subjektiven Sichtweisen“ (Dresing/Pehl 2017: 13). Das Transkriptionssystem umfasst folgende Regeln:

1. „Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend.
2. Wortverschleifungen werden an das Schriftdeutsch angenähert. ‚So’n Buch‘ wird zu ‚so ein Buch‘ und ‚hamma‘ wird zu ‚haben wir‘. Die Satzform wird beibehalten, auch wenn sie syntaktische Fehler beinhaltet, z. B.: ‚Bin ich nach Kaufhaus gegangen.‘
3. Dialekte werden möglichst wortgenau ins Hochdeutsche übersetzt. Wenn keine eindeutige Übersetzung möglich ist, wird der Dialekt beibehalten, z. B.: ‚Ich gehe heuer auf das Oktoberfest‘.
4. Umgangssprachliche Partikeln wie ‚gell, gelle, ne‘ werden transkribiert.
5. Stottern wird geglättet bzw. ausgelassen, abgebrochene Wörter werden ignoriert. Wortdoppelungen werden nur erfasst, wenn sie als Stilmittel zur Betonung genutzt werden: ‚Das ist mir sehr, sehr wichtig.‘
6. Halbsätze, denen die Vollendung fehlt, werden mit dem Abbruchzeichen ‚/‘ gekennzeichnet.
7. Interpunktion wird zugunsten der Lesbarkeit geglättet, das heißt, bei kurzem Senken der Stimme oder nicht eindeutiger Betonung wird eher ein Punkt als ein Komma gesetzt. Sinneinheiten sollten beibehalten werden.
8. Rezeptionssignale wie ‚hm, aha, ja, genau‘, die den Redefluss der anderen nicht unterbrechen, werden nicht transkribiert. Sie werden dann transkribiert, wenn sie als direkte Antwort auf eine Frage genannt werden.
9. Pausen ab ca. 3 Sekunden werden durch (...) markiert.
10. Besonders betonte Wörter oder Äußerungen werden durch VERSALIEN gekennzeichnet.
11. Jeder Sprecherbeitrag erhält eigene Absätze. Zwischen den Sprechern gibt es eine freie, leere Zeile. Auch kurze Einwürfe werden in einem separaten Absatz transkribiert. Mindestens am Ende eines Absatzes werden Zeitmarken eingefügt.
12. Emotionale nonverbale Äußerungen der befragten Person und des Interviewers, welche die Aussage unterstützen oder verdeutlichen (wie lachen oder seufzen), werden beim Einsatz in Klammern notiert.
13. Unverständliche Wörter werden mit ‚(unv.)‘ gekennzeichnet. Längere unverständliche Passagen werden möglichst mit der Ursache versehen: ‚(unv., Mikrofon rauscht)‘. Vermutet man einen Wortlaut, wird die Passage mit einem Fragezeichen in Klammern gesetzt, z. B. ‚(Axt?)‘. Unverständliche Stellen werden mit einer Zeitmarke versehen, wenn innerhalb von einer Minute keine weitere Zeitmarke gesetzt ist.
14. Die interviewende Person wird durch ein ‚I:‘, die befragte Person durch ein ‚B:‘ gekennzeichnet. Bei mehreren Interviewpartnern (z. B. Gruppendiskussion) wird

dem Kürzel ‚B‘ eine entsprechende Kennnummer oder ein Name zugeordnet („B1:“, „Peter:“).

15. Das Transkript wird als Rich Text Format (RTF-Datei) gespeichert. Die Benennung der Datei erfolgt entsprechend dem Mediendateinamen (ohne Endung wav, mp3), beispielsweise: Interview\_04022011.rtf oder Interview\_schmitt.rtf“ (Dresing/Pehl 2018: 21 f.).

Darüber hinaus wurde das Verfahren einheitlich und übergreifend angewendet.

#### **4.12 Durchführung der Transkription und Sicherung der Daten**

Die Tätigkeit der Transkription wurde extern in Auftrag gegeben. Jedoch wurden, um etwaige Abweichungen korrigieren zu können, alle Interviewaufnahmen durch den Autor erneut abgehört und mit den Transkripten verglichen. Zum Schutz der Daten und der impliziten Informationen wurden, in der Zusammenarbeit mit den Dienstleistern, vertraglich die Wahrung von Verschwiegenheit und das Löschen der Daten sichergestellt. Die Verschwiegenheitsklausel umfasst, dass keine Informationen über den Inhalt der Interviews an Dritte vermittelt werden dürfen, während die Dienstleister mit einer weiteren Klausel das Löschen der Dateien nach Ablauf von 14 Tagen versichern. Damit ist die Sicherheit der Informationen sichergestellt. Lediglich der Autor hat Zugriff zu allen in dieser Arbeit erhobenen sowie generierten Daten. Diese Daten lagern auf externen Datenträgern, die mit einem Passwort gesichert sind. Dadurch sind die Daten vor unautorisiertem Zugriff durch Dritte geschützt.

#### **4.13 Ethische Aspekte im Forschungsprozess und Anonymisierung**

Der Autor legte Wert darauf, diese Arbeit in Übereinstimmung mit geltenden Gesetzen und forschungsethischen Standards durchzuführen. Umgesetzt wurde die Arbeit in Übereinstimmung mit dem Ethikkodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (Stand: 10. Juni 2017) (o. V. 2017b). Als Bestandteil dessen wurde eine Einwilligungserklärung zur Verarbeitung personenbezogener Daten konzipiert und allen Interviewteilnehmern zugesandt. Alle Interviewteilnehmer haben ihr Einverständnis in schriftlicher Form erteilt.

Ein weiterer Aspekt ethischen Forschens, dessen Umsetzung an dieser Stelle dargestellt werden soll, ist der Sachverhalt der Sicherstellung der Anonymität der Interviewten. Gemäß dem Ethikkodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS) gilt es, die Sicherstellung der diesbezüglichen Rechte der Probanden wie folgt zu wahren:

„5. Personen, die in Untersuchungen als Beobachtete oder Befragte oder in anderer Weise, z. B. im Zusammenhang mit der Auswertung persönlicher Dokumente, einbezogen werden, dürfen durch die Forschung keinen Nachteilen oder Gefahren ausgesetzt werden. Die Betroffenen sind über alle Risiken aufzuklären, die das Maß dessen überschreiten, was im Alltag üblich ist. Die Anonymität der befragten oder untersuchten Personen ist zu wahren.

6. Im Rahmen des Möglichen sollen Soziologinnen und Soziologen potentielle Vertrauensverletzungen voraussehen. Verfahren, die eine Identifizierung der Untersuchten ausschließen, sollen in allen geeigneten Fällen genutzt werden. Besondere Aufmerksamkeit ist den durch die elektronische Datenverarbeitung gegebenen Möglichkeiten des Zugangs zu Daten zu widmen. Auch hier sind sorgfältige Vorkehrungen zum Schutz vertraulicher Informationen erforderlich“ (o. V. 2017b: 2).

Hierzu gilt es zu bedenken, dass in der Regel Forschungsdaten publiziert werden. Dadurch wird eine Anonymisierung der Daten notwendig, so dass eine Zuordnung einer Aussage zu einer Person nicht möglich ist. (vgl. Misoch 2019: 19) Der Schutz der personenbezogenen Daten ist dabei nicht nur aus ethischen Aspekten notwendig, sondern ebenso rechtlich durch das Bundesdatenschutzgesetz vorgegeben. Innerhalb des Bundesdatenschutzgesetzes werden „personenbezogene Daten“ und „Pseudonymisierung“ folgendermaßen bestimmt:

„personenbezogene Daten‘ [sind] alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare natürliche Person (betroffene Person) beziehen; als identifizierbar wird eine natürliche Person angesehen, die direkt oder indirekt, insbesondere mittels Zuordnung zu einer Kennung wie einem Namen, zu einer Kennnummer, zu Standortdaten, zu einer Online-Kennung oder zu einem oder mehreren besonderen Merkmalen, die Ausdruck der physischen, physiologischen, genetischen, psychischen, wirtschaftlichen, kulturellen oder sozialen Identität dieser Person sind, identifiziert werden kann; [...]

„Pseudonymisierung‘ [ist] die Verarbeitung personenbezogener Daten in einer Weise, in der die Daten ohne Hinzuziehung zusätzlicher Informationen nicht mehr einer spezifischen betroffenen Person zugeordnet werden können, sofern diese zusätzlichen Informationen gesondert aufbewahrt werden und technischen und organisatorischen Maßnahmen unterliegen, die gewährleisten, dass die Daten keiner betroffenen Person zugewiesen werden können“ (o. V. 2017a).

Die Pseudonymisierung bzw. Anonymisierung ist essenziell für den Schutz der Interviewten. Bei der Umsetzung gilt es, sorgfältig und bedacht vorzugehen. Damit soll sichergestellt werden, dass keine Informationen preisgegeben werden, welche die Identifikation der Befragten ermöglichen und somit zu eventuellen negativen Konsequenzen für die Interviewten führen:

„Dies [die Anonymisierung] ist vor allem dann wichtig, wenn sehr sensible Themen in der Studie untersucht werden, bei denen eine Veröffentlichung mit Identifizierbarkeit der Person negative Folgen für die Betroffenen nach sich ziehen würde, wie z. B. soziale

Exklusion und Stigmatisierung, Verlust der Arbeitsstelle oder einen eventuellen [sic!] Konflikt mit den Strafverfolgungsbehörden“ (Misoch 2019: 19).

Um dies zu bewerkstelligen, lassen sich nach Medjović und Witzel drei Formen der Anonymisierung anwenden. Hierzu zählen die formale, die faktische und die absolute Anonymisierung. Die formale Anonymisierung umfasst die Trennung der direkten Identifizierungsmerkmale, wie beispielsweise des Namens und der Kontaktdaten vom Datenmaterial. Die faktische Anonymisierung zeigt sich in der Veränderung oder Reduzierung von Einzelangaben, so dass Rückschlüsse zum Interviewten über dessen persönliche oder sachliche Verhältnisse nur mit einem unverhältnismäßig hohen Einsatz an Zeit, Geld und Arbeitskraft gemacht werden können. Werden die Daten hingegen in einer Weise verändert, dass eine Re-Identifikation völlig ausgeschlossen werden kann, erfolgt damit eine absolute Anonymisierung. (vgl. Medjedović/Witzel 2010: 75) Entsprechend den obigen Ausführungen wurde für diese Untersuchung die erste und zweite Form der Anonymisierung eingesetzt. In diesem Zusammenhang wurden beispielsweise die Realnamen der Interviewten verändert, und es wurde die biografische Selbstauskunft der Befragten aus den transkribierten Interviews entfernt, wobei das Ausmaß dieser Entfernung davon abhing, wie relevant die Informationen für den Schutz der Privatsphäre der Befragten waren – in einigen Fällen erfolgte eine vollständige Entfernung, in anderen wurden nur bestimmte persönliche Details ausgelassen.

#### **4.14 Datenaufbereitung – Anwendung der strukturierenden und evaluativen Inhaltsanalyse**

Die Analyse der Daten erfolgte computergestützt durch den Einsatz von QDA-Software (MAXQDA). Hierfür wurden die Daten in die Software geladen und inhaltsanalytisch ausgewertet. Im Folgenden wird die Analyse, entsprechend dem Vorgehen der gewählten Analyseformen bzw. der eigenen Umsetzung dessen, wiedergegeben. Dabei bildet die Phase der Aufbereitung der Daten die gemeinsame Grundlage beider Analyseweisen. Sie umfasst (1) die initiale Textarbeit, (2) die Kategorienbildung inklusive ihrer Weiterentwicklung und Ausdifferenzierung sowie (3) die anschließende erneute Codierung des Datenmaterials (mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystem). (vgl. Kuckartz 2016: 97, 100, 124 f.) Gleichfalls markiert die initiale Textarbeit den „Einstieg in die Analyse“ (Kuckartz 2016: 55). Diese vorgelagerte Phase, der vorbereitenden Prozessschritte einer strukturierenden und einer evaluativen Analyse, erfolgte für beide Analyseformen gebündelt. Möglich war diese aufgrund der Vereinbarkeit forschungsspezifischer und prozessualer Aspekte. Hierzu zählen mehrere Faktoren: das konkret

benannte forschungsleitende Interesse, die intensive Auseinandersetzung mit den Interviews sowie das dadurch bereits erlangte Wissen über deren Inhalt. Weiterhin ist die prozessuale Ähnlichkeit beider Analysen zu benennen und die Tatsache, dass die evaluative Inhaltsanalyse eine Fortführung einer strukturierenden Inhaltsanalyse darstellt bzw. im Rahmen einer strukturierenden Inhaltsanalyse umgesetzt werden kann. Dies unterstreicht die grundsätzliche prozessuale Vereinbarkeit der beiden Analyseformen. Entsprechend erfolgte eine kombinierte Datenaufbereitung und Datenauswertung.

Den Beginn einer qualitativen Inhaltsanalyse markiert die initiiierende Textarbeit (vgl. Kuckartz 2016: 101 f., 56 ff.). Der Umfang der initiiierenden Textarbeit fand anhand circa eines Viertels der 28 transkribierten Interviews statt. Begründet wird die Fokussierung auf ein Viertel des Samples mit zwei Aspekten: Zum einen wurden, zum Ziel der Qualitätssicherung, bereits vorab alle erstellten Transkripte mehrfach mit den Tonaufnahmen verglichen. Dadurch lag bereits zu Beginn der initiiierenden Textarbeit ein intensives Textverständnis im Einzelnen wie auch ein generelles Verständnis über das Spektrum des Datenmaterials vor. Zum anderen wurde das Vorgehen über so viele Interviews erstreckt, bis keine neuen Perspektiven, Erkenntnisse, Ideen, Auffälligkeiten, Hypothesen usw. mehr erkannt bzw. gebildet werden konnten. Innerhalb dieser Phase wurden Fälle auch im Sinne eines maximalen und minimalen Kontrasts miteinander verglichen. (vgl. Kuckartz 2016: 56–62) Die nächsten Schritte qualitativer Inhaltsanalyse führten zur Entwicklung eines ausdifferenzierten Kategoriensystems, das für die Codierung des gesamten Datenmaterials genutzt wurde (vgl. Kuckartz 2016: 100–111, 124–134). Die konkrete Entwicklung der Kategorienbildung und ihrer Anwendung wird als Nächstes wiedergegeben.

Begonnen wurde mit der Anwendung deduktiver Hauptkategorien, die entsprechend dem Forschungsinteresse und anhand des Gesprächsleitfadens abgeleitet wurden (vgl. Kuckartz 2016: 102). Ausgehend vom forschungsleitenden Interesse und den detaillierten Kenntnissen aller Fälle war es möglich, im gleichen Prozessschritt strukturierende Haupt- und Subkategorien sowie evaluative Hauptkategorien, einschließlich einer Ausprägung der Bewertungskategorien (als Subkategorien), zu erstellen. Subkategorien und erste Ausprägungen der Bewertungskategorien wurden jedoch nicht für alle Hauptkategorien, sondern nur für eine Teilmenge erstellt. So wurden evaluative Subkategorien ausschließlich für die Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele und die Ausprägung der Informationsweitergabe durch Coaches erstellt.

Häufig wird zwar das Codieren der Auswertungsformen separat bzw. sequenziell und in einzelnen Codierschritten dargestellt, jedoch ist das kombinierte Vorgehen inklusive der Bündelung von Codierschritten durchaus möglich. So empfiehlt Kuckartz, für einen effizienten

Forschungsablauf, explizit die Codierung von strukturierenden und evaluativen Hauptkategorien in einem Prozessschritt (vgl. Kuckartz 2016: 127). Weiterführend spricht er sich, insbesondere im Zuge der strukturierenden Inhaltsanalyse, sofern dies möglich ist, für die direkte Codierung anhand von Subkategorien aus. Dies sieht er gegeben, wenn umfangreiches Datenmaterial vorliegt bzw. der Analyseprozess des Projektes bereits weit fortgeschritten ist. (vgl. Kuckartz 2016: 110) Dabei benennt er die Erstellung von evaluativen Subkategorien im gleichen Prozessschritt auch für die evaluative Inhaltsanalyse als mögliches Vorgehen (vgl. Kuckartz 2016: 126 f.).

Dem Autor war bewusst, dass im weiteren Forschungsprozess eine Anpassung der Ausdifferenzierungen sinnvoll sein könnte respektive erfolgen könnte. Entsprechend wurden bei der weiteren Entwicklung und Überprüfung des Kategoriensystems auch die bereits gewählten Ausdifferenzierungen nicht minder kritisch reflektiert. Die erstmalige Anwendung der Kategorien verlief anhand von vier Interviews und zeigte, dass nicht alle, insbesondere aus den Fragen abgeleiteten, Kategorien trennscharf zueinander waren. Dies war jedoch nicht weiter überraschend, da der Leitfaden an mehreren Positionen des Interviews darauf ausgerichtet war, sich in unterschiedlicher Weise erneut zu Sachverhalten zu erkundigen und dadurch von den Experten erschöpfende Antworten zu generieren. Entsprechend erfolgte, aufgrund dieser sich überschneidenden Kategorien, eine erste Überarbeitung des Kategoriensystems bzw. eine Vereinheitlichung der Kategorien. Dabei zeigte sich auch die Sinnhaftigkeit der weiteren Bildung von (Haupt-)Kategorien am Material. Entsprechend wurden als Nächstes induktive Kategorien gebildet, so dass damit die Anwendung eines deduktiv-induktiven Kategoriensystems begonnen wurde (vgl. Kuckartz 2016: 95, 102). Als Doktorand der Universität Aachen konnten in diesem Zeitraum bei zwei Forschungswerkstätten ausgewählte Interviewpassagen mit eingebracht werden. In einer Gruppe bestehend aus Dozenten und Studenten unterschiedlicher Studienfächer wurde sich zu diesbezüglichen Ad-hoc-Interpretationen und -Perspektiven ausgetauscht. Dabei trugen die unterschiedlichen Sichtweisen und Gespräche zu der eigenen Weiterentwicklung induktiver Kategorien bei. Das zu diesem Zeitpunkt weiterentwickelte Kategoriensystem wurde an weiteren vier Interviews getestet und somit auf seine Anwendbarkeit am Datenmaterial überprüft (vgl. Kuckartz 2016: 102). Durch die daran anschließende Reflexion des Kategoriensystems, in Hinblick auf das angestrebte Erkenntnisinteresse, wurde dieses weiter geordnet, systematisiert und konkretisiert (vgl. Kuckartz 2016: 93). Dabei wurde sich, wie auch Kuckartz empfiehlt, stets das eigene Forschungsinteresse bewusst gemacht und in Frage gestellt, ob die erstellten Kategorien zur Beantwortung des Forschungsinteresses beitragen. Die Überarbeitung des Kategoriensystems umfasste mehrere Aspekte: Es wurden Haupt- und Subkategorien sowie

Ausprägungen gebildet, zusammengefasst oder ausdifferenziert und vorhandene Kategorien bzw. Themen und Ausprägungen verworfen, Kategoriendefinitionen erstellt und die Kategorien in ihrer Relation zueinander und auf ihre Plausibilität geprüft. (vgl. Kuckartz 2016: 93, 106 ff., 127 ff.) Die Entstehung und Zuordnung der Kategoriendefinitionen verlief dabei so, dass für jede Kategorie bzw. jeden Code eine Kategoriendefinition erstellt und über die Code-Memo-Funktion zugeordnet wurde (vgl. Kuckartz 2016: 67). Im Zuge der weiteren Codierungen konnten den Definitionen geeignete Ankerbeispiele zugeordnet und die Beschreibungen in ihren Formulierungen nochmals geschärft werden. Zum einen vereinfachte dies die weitere Codierung der Interviews, zum anderen sollte damit die Nachvollziehbarkeit der Forschungsarbeit erhöht werden. Hauptkategorien erhielten keine Ankerbeispiele, da diese in Subkategorien differenziert wurden, welche wiederum Ankerbeispiele erhielten. Alle erstellten Kategoriendefinitionen können dem Code-Handbuch (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Differenzierungsmerkmale der Kategoriendefinitionen, welche genutzt wurden, basieren auf Kuckartz' Empfehlung und wurden um das Kriterium „Erzeugung der Codierung“ erweitert (vgl. Kuckartz 2016: 40, 66). Dieses gibt darüber Aufschluss, ob es sich um eine deduktiv oder induktiv gebildete Kategorie handelt. Die genutzten Merkmale sind (vgl. Kuckartz 2016: 40, 66):

- Bezeichnung der Kategorie,
- Erzeugung der Codierung,
- inhaltliche Beschreibung,
- Anwendung der Kategorie,
- Ankerbeispiel.

Nachfolgend ist ein Beispiel für eine Kategoriendefinition zu sehen. Diese Kategoriendefinition wurde für die Sub-Kategorie „Nicht akzeptierte Zielabweichung“ genutzt, während das darin aufgeführte Ankerbeispiel dem Interview „E16“ entstammt.

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht akzeptierte Zielabweichung

**Erzeugung der Codierung:** induktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche das Verständnis und die Interpretation der Coaches von Coachee-Zielen zum Ausdruck haben und wiedergeben, dass der Coach die formulierten Ziele des Coachees nicht akzeptiert.

**Anwendung der Kategorie:**

Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei Interviewpassagen, die deutlich machen, dass die Ziele des Coachees im Verhältnis zu Zielen der Organisation nicht akzeptiert werden. Beispielsweise benennt der Coach, dass mit der Lösung der Coachee-Ziele letztlich keine organisationalen Ziele erreicht werden, diese für deren Zielerreichung

nicht förderlich sind, oder es wird eine grundsätzliche Ablehnung deutlich (fehlende Akzeptanz).

**Ankerbeispiel:**

I: Hat in der / im Prozess des Coachings Ihnen der Coachee auch noch Ziele anvertraut, die er persönlich hatte, die aber nichts mit dem Auftrag zu tun hatten oder davon stark abwichen?

B: (...) Ja. (lacht) Seine Ziele waren (lacht), in Ruhe arbeiten zu können und verschiedenste andere Dinge, die aber so nicht umsetzbar waren, weil er jenseits von dem war, was man reflektiert nennen würde. Und auch / ja, eigentlich tatsächlich zum Arzt gehört hat. Also die Zielformulierung, die diese Person gemacht hat, die hätte sie persönlich nicht einhalten KÖNNEN. (E16, Pos. 184–185)

Zudem fanden bei der Kategorisierung von Interviewpassagen die nachfolgenden Codierregeln Verwendung (vgl. Kuckartz 2016: 104):

**1. Codieren in Sinneinheiten**

Für die Kategorienbildung wurde sich entschieden, den ‚Gold-Standard‘ (Kuckartz 2016: 90) qualitativer Inhaltsanalysen zu nutzen und in Sinneinheiten zu codieren. (vgl. Kuckartz 2016: 104)

**2. Codierungen nicht kürzer als ein Satz**

Da die Experten überwiegend in vollständigen Sätzen antworteten, wurde sich entsprechend entschieden, nicht kürzere Einheiten als einen Satz zu wählen, so dass die Codierungen daher meist mehrere Sätze bzw. Absätze umfassen (vgl. Kuckartz 2016: 89 f., 104).

**3. Codierung von Interviewer-Fragen zur Verständnisgenerierung**

Bei Codierungen, für welche die Interviewfrage zum Verständnis der Codierung notwendig ist, empfiehlt Kuckartz, die Fragestellungen mit zu codieren. Seine Empfehlung umfasst sowohl einleitende als auch eingeschobene Fragestellungen oder Formulierungen. (vgl. Kuckartz 2016: 104) Kuckartz’ Vorschlag wurde angewendet und um den Aspekt erweitert, dass auch Fragen dann codiert wurden, wenn diese wesentlich zum Verständnis der Sinneinheit beitragen, und nicht nur, wenn sie für das Verständnis der Sinneinheit eine Voraussetzung bilden.

**4. Codierung ergänzenden Textes der Codierung**

Es wurde darauf geachtet, wie viel weiterer Text zusätzlich zur wesentlichen Information bzw. zur ‚eigentlichen‘ Codierung mit codiert wurde (vgl. Kuckartz 2016: 104). Dabei wurde darauf geachtet, so viel wie nötig und so wenig wie möglich zu codieren.

Der erneute Test der Praktikabilität des Kategoriensystems erfolgte anhand von drei weiteren Interviews. In dessen Verlauf konnte zwar das Spektrum gleicher Verfeinerungen am Kategoriensystem umgesetzt werden (siehe oben), jedoch fiel der Umfang weitaus geringer aus. Hervorzuheben ist jedoch, dass die Kategoriendefinitionen zueinander klarer abgegrenzt werden konnten. Im Anschluss fand die Anwendung des Kategoriensystems an weiteren sechs Interviews statt. Bei der Codierung dieser weiteren Interviews wurden kleinere Änderungen an dem Kategoriensystem durchgeführt (z. B. Präzisierungen in den Formulierungen). Damit konnte, im Sprachgebrauch Kuckartz', das Kategoriensystem festgezurrert werden (vgl. Kuckartz 2016: 94). Entsprechend umfasste das Kategoriensystem damit präzise definierte und disjunkte Kategorien, sodass die Entwicklung des Kategoriensystems, soweit für die Entstehung eines Kategoriensystems üblich, als so weit abgeschlossen bezeichnet werden konnte (vgl. Kuckartz 2016: 102 f.). Dieser Analyseschritt markierte einen Meilenstein in der Entwicklung des Kategoriensystems und in der Analyse der Forschungsarbeit insofern, als nun das gesamte Forschungsmaterial zur Codierung mit den ausdifferenzierten Kategorien herangezogen werden konnte (vgl. Kuckartz 2016: 110, 134). Damit entwickelte sich das Kategoriensystem, anhand von 17 Interviews, in einem zirkulär iterativen Vorgehen. Daraufhin wurden alle nicht relevanten Codierungen, Markierungen und Memos, die in der Entstehung des Kategoriensystems bis zu dessen endgültiger Reife entstanden, in den Interviews gelöscht und das Kategoriensystem zur letztlichen Codierung des Datenmaterials genutzt.

Bezüglich der evaluativen Zuordnung eines jeden Interviews erfolgte die Zuordnung in zwei Schritten. Erst wurden, entsprechend den evaluativen Kategorien, identifizierte Interviewpassagen codiert. Diese wurden dann genutzt, um das Interview in seiner Gänze zu betrachten und einer Ausprägung zuzuordnen. (vgl. Kuckartz 2016: 140 f.) Die Interviews wurden nicht nur aufgrund der Anzahl der Zuordnungen je Subkategorie zugewiesen, sondern aufgrund der Berücksichtigung aller kategorienspezifischen Codierungen. Darauf wird explizit hingewiesen, da die auf Segment-Ebene durchgeführte Codierung einen weiteren Zwischenschritt, der mit mehr Aufwand verbunden war, darstellt. Dieser bot jedoch mehrere Vorteile: (1) Zuordnungen konnten mit einem hohen Datenverständnis, respektive „Klarheit“, durchgeführt werden, (2) die Vielschichtigkeit in der Arbeitsweise der Coaches wurde deutlich(er), nachvollziehbar(er) und für die Analyse zugänglich(er), und nicht zuletzt konnte durch (3) den Umgang und die Prüfung der Codierungen die Qualität der Zuordnungen, mit etwas Abstand zum ursprünglich getroffenen Zeitpunkt der Codierung, erneut geprüft werden. Diese Aspekte sollten damit zur Qualität der Arbeit beitragen. Entsprechend wird bei der Betrachtung der evaluativen Kategorien auf den Aspekt der zweiteiligen Codierung gesondert eingegangen.

Die evaluativen Zuordnungen wurden, für jedes Interview einzeln und mit den zentralen Eckdaten eines Interviews, in einem sogenannten Dokumenten-Memo festgehalten. Bei vermeintlich unklaren Zuordnungen wurde die Herleitung der Entscheidung ebenso im Dokumenten-Memo vermerkt. Diese „Zusammenfassung“ beinhaltete zudem die nachfolgenden Informationen.

- Geschlecht
- Alter
- Berufsstand
- Höchster beruflicher Ausbildungsabschluss
- Selbstwahrnehmung der Ausbildung
- Jahre an Berufserfahrung als externer Coach
- Anzahl Coachings im Jahr
- Anzahl Auftraggeber bzw. Coachings je Auftraggeber
- Coaching-Umsatz im Verhältnis zum Jahres-Umsatz
- Selbstwahrnehmung der Arbeitsweise
- Gesamtbewertung der Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele
- Gesamtbewertung der Ausprägung der Informationsweitergabe

Beim „Berufsstand“ wird zwischen einer Angestelltentätigkeit und einer Selbständigkeit unterschieden. Beim „höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss“ wurde der zu diesem Zeitpunkt maximal erreichte berufliche Ausbildungsabschluss vermerkt. Die Kategorie „Selbstwahrnehmung der Ausbildung“ gibt Rückschlüsse darauf, ob der Interviewte seine eigene Ausbildung als „personenorientiert“ oder „wirtschaftlich“ wahrnimmt. Bei den Kategorien „Gesamtbewertung der Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele“ und „Gesamtbewertung der Ausprägung der Informationsweitergabe“ konnten die Antwortmöglichkeiten aufgrund der Subkategorien jeweils „hoch“, „mittel“ und „gering“ ausfallen. Sofern eine Ausprägung zu klassifizieren war, erfolgte je nach Themenfeld eine Zuordnung. Ansonsten wurde „nicht zu klassifizieren“ vermerkt. Eingeteilt wurde in folgende Ausprägungen:

- hohe Zielumsetzung,
- mittlere Zielumsetzung,
- geringe Zielumsetzung,
- nicht zu klassifizierende Zielumsetzung,

- hohe Informationsweitergabe,
- mittlere Informationsweitergabe,
- geringe Informationsweitergabe,
- nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe.

Sofern eine Ausprägung nur unzureichend bzw. zu unklar benannt wurde, um eine Zuordnung zu gewährleisten, wurde eine Einteilung mit „nicht zu klassifizieren“ vorgenommen und ebenso im Memo vermerkt. Für jede Ausprägung wurde eine Definition erstellt, welche dem jeweiligen Code als Memo angeheftet wurde. Die Analyse der Interviewdaten zeigte, dass eine dreistufige Ausprägung nicht die notwendige Feinheit für die Unterscheidung bot, insbesondere im Hinblick auf die differenzierte Betrachtung der Umsetzung organisationaler Ziele und der Informationsweitergabe. Eine Ausdehnung über die ursprünglich verwendeten vier Ausprägungen hinaus, konkret auf fünf Ausprägungen, erwies sich jedoch nach gründlicher Prüfung ebenfalls als nicht geeignet und wurde daher nicht weiterverfolgt. Entsprechend wurde für beide Aspekte eine vierstufige Einteilung genutzt. Die Differenzierungsmerkmale für die Ausprägungen der Zielumsetzung basieren dabei auf den Differenzierungen der Subkategorie „akzeptierte Zielabweichungen“ und „nicht akzeptierte Zielabweichungen“ der Hauptkategorie „Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen“. Die detaillierte Betrachtung aller Kategorien erfolgt darüber hinaus im Ergebnisteil der Arbeit.

Die Auswahl der Interviews erfolgte nach dem Zufallsprinzip. Bei der Analyse der Interviews zeichnete sich mit dem zwölften Interview eine thematische Sättigung ab. Nachdem sich die Datensättigung mit den weiteren Interviews erhärtete, wurde mit dem 18. Interview die Codierphase abgeschlossen. Entsprechend sind 18 Interviews in die Auswertung eingegangen.

Um mögliche Besonderheiten hinsichtlich der Intensität bzw. Verteilung von Themen in Bezug auf die Fläche und von Themenwechseln zu prüfen, wurde die Funktion des QDA-Programms „Dokumenten-Portrait“ genutzt. Es wurden keine Besonderheiten festgestellt. Auch wurden für Gruppenvergleiche Gruppen mit verschiedenen Merkmalen und Eigenschaften der Teilnehmer erstellt. Hierunter fallen unter anderem die Anzahl der Coachings im Jahr, die Anzahl der Auftraggeber im Jahr, die Jahre an Berufserfahrung als externer Coach, die Selbstwahrnehmung in der eigenen Arbeitsweise und das Verhältnis des generierten Umsatzes mit Coaching in einem Jahr zum gesamten Umsatz desselben Jahres. Darauf basierend wurden diverse Gruppenvergleiche getestet, jedoch führten diese zu keinen aufschlussreichen Ergebnissen.

Den Übergang zur Analyse und zur Präsentation der Ergebnisse bildete die Erstellung kategorienspezifischer Zusammenfassungen. Die nächsten Prozessschritte wurden dabei für alle

Kategorien durchgeführt. Im QDA-Programm wurde, sofern die Anzahl der codierten Segmente für eine Kategorie bei  $> 3$  Codierungen lag, eine Zusammenfassung geschrieben.

Für diesen Prozessschritt und zur übersichtlichen Darstellung aller Codierungen je Interview wurde die QDA-Funktion „Summary-Grid“ genutzt. Mit dieser Funktion wurden alle codierten Segmente einer Kategorie pro Interview dargestellt und für jede dieser Kategorien wurde eine Zusammenfassung erstellt. Im nächsten Schritt wurden diese Zusammenfassungen (der codierten Segmente je Kategorie) durch die Funktion „Summary-Tabellen“ aneinandergereiht dargestellt. Die Komprimierung und übersichtliche Darstellung der Informationen bildete die Basis der in Kapitel 5 erstellten Analysen und der daran anschließenden Diskussion der Ergebnisse (vgl. Kuckartz 2016: 117).

#### **4.15 Aufwendung zeitlicher, personeller und materieller Ressourcen**

Im Folgenden findet eine Beschreibung der für diese Forschungsarbeit aufgewendeten zeitlichen, personellen und materiellen Ressourcen statt.

Das gesamte Forschungsvorhaben, die Transkription der Interviews ausgenommen, wurde eigenständig durchgeführt. Die Transkriptionen wurden an externe Dienstleister vergeben (vgl. Kap. 4.12). Sämtliche forschungsrelevanten Ressourcen (z. B. Software, Hardware, Literatur) wurden ebenfalls eigenständig durch den Autor aufgewendet.

## 5 Ergebnisse der Datenerhebung

Wie in der Methodologie detailliert begründet, wurde zur Beantwortung der Forschungsfragen eine qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz verwendet. Für die 18 Experteninterviews wurde diese Technik mithilfe von QDA-Software (MAXQDA) umgesetzt. Die erstellten Kategorien werden in diesem Kapitel entsprechend der qualitativ strukturierenden und der qualitativ evaluativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Begonnen wird mit der Ergebnisdarstellung der strukturierenden Analyse, und die evaluativen Codierungen bilden den Abschluss. Für eine nachvollziehbare Darstellung werden erst die Ergebnisse der deduktiv-induktiv erstellten Kategorien der strukturierenden Inhaltsanalyse wiedergeben. Daraufhin erfolgt die Darstellung der evaluativen Kategorien und damit die Beantwortung der Forschungsfragen dieser Arbeit. Die verschiedenen Themen sind nachfolgend aufgelistet. Dabei sind die Forschungsfragen dieser Arbeit *kursiv* hervorgehoben.

- Akquise von Aufträgen
- Die Notwendigkeit eines Effekts
- Flankierende Maßnahme
- Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen im Bezug auf den Auftrag
  - Akzeptierte Zielabweichung
  - Nicht akzeptierte Zielabweichung
- *Forschungsfrage I: Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele*
  - *hohe Zielumsetzung*
  - *mittlere Zielumsetzung*
  - *geringe Zielumsetzung*
  - *nicht zu klassifizierende Zielumsetzung*
- *Forschungsfrage II: Ausprägung der Informationsweitergabe*
  - *hohe Informationsweitergabe*
  - *mittlere Informationsweitergabe*
  - *geringe Informationsweitergabe*
  - *nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe*
    - Enthumanisierung: Einschätzung des Coachees hinsichtlich seiner Veränderbarkeit zur Steigerung seines Humankapitals
    - Rückkopplung des Coachings an die organisationalen Ziele

Für die Analyse der Daten wurden, für einen größeren Erkenntnisgewinn, unterschiedliche Auswertungsformen verwendet. Zu den Auswertungsformen zählen:

- „Kategorienbasierte Auswertung der Hauptkategorien
- Zusammenhänge der Subkategorien innerhalb einer Hauptkategorie
- Zusammenhänge zwischen Hauptkategorien“ (Kuckartz 2016: 118)
- „Statistische Auswertung einzelner Kategorien
- Verbal-interpretative Auswertung einzelner Kategorien“ (Kuckartz 2016: 135).

Die gewonnenen Erkenntnisse werden im Folgenden in deskriptiver Form dargestellt, sofern die jeweilige Auswertungsform dies zulässt. Dies erfolgt entsprechend den Auswertungsformen und der aufgelisteten Abfolge der Kategorien (siehe oben). Sofern Verweise zu Interviews erfolgen, wird der Bezug zum jeweiligen Interview angegeben<sup>29</sup>.

## 5.1 Akquise von Aufträgen

Mit dieser Kategorie wurde untersucht, wodurch Coaches Aufträge akquirieren und inwiefern es Unterschiede in der Akquise von gänzlich neuen Projekten (diese wurden als „neue Aufträge“ bezeichnet) und von Folgeaufträgen gibt. Auf die Frage, wie Coaches an neue Aufträge gelangen, gaben 16 von 18 Personen eine zuordenbare Rückmeldung. Es wurde in allen Gesprächen nach der Art und Weise gefragt, wie es zu neuen Aufträgen und zu Folgeaufträgen (im Folgenden als „Fortführungen und erneute Beauftragungen“ bezeichnet) kommt, und zwischen beiden unterteilt. Fortführungen und erneute Beauftragungen bezeichnen damit Kundenbeziehungen zwischen der Organisation und dem Coach, in denen mindestens eine Beauftragung abgeschlossen wurde und mindestens eine weitere Beauftragung durch die Organisation erfolgte. In der Analyse selbst zeigten sich ebenso Code-Kombinationen. Entsprechend werden die Ergebnisse anhand einerseits der Unterteilung „neue Aufträge“ und „Folgeaufträge“ und andererseits des kombinierten Antwortverhaltens wiedergegeben.

Ferner konnten in der Umsetzung der strukturierenden Inhaltsanalyse zwei weitere Themenfelder identifiziert werden. Zu diesen Themen zählen „die Notwendigkeit eines Effekts“ und der Einsatz von Coaching als „flankierende Maßnahme“. Beide Themen werden im Anschluss an die Darstellung der „Akquise von Aufträgen“ dargelegt.

---

<sup>29</sup> Die für Interviews genutzte Nomenklatur wird anhand des Beispiels von „E12“ erläutert. Alle Interviews wurden in der gleichen Weise gekennzeichnet, wobei „E“ für den Begriff „Experte“ steht und die Zahl die Reihenfolge des in die Analyse aufgenommenen Interviews wiedergibt.

Als Nächstes wird sich auf die relevanten Ergebnisse der Akquise von Aufträgen fokussiert, so dass eine detaillierte Betrachtung der am häufigsten erfassten Nennungen erfolgt und einzelne Nennungen keine Detailbetrachtung erfahren.

## **Empfehlungen**

Dass neue Aufträge, wie ein Coach (E12) beispielhaft formuliert, „in erster Linie über Empfehlungen“ generiert werden, wurde insgesamt von 8 Coaches genannt und repräsentiert damit die Hälfte aller Interviews. Ein Interviewpartner (E18) berichtet davon, dass aufgrund der Häufigkeit, mit der er empfohlen wird, seinerseits seit mehreren Jahren keine Akquise vorliegt. Ebenso wurde deutlich, dass die Akquise aufgrund von Empfehlungen von Coaches als eine besonders effiziente, sichere, von der Qualität der eigenen Arbeit zeugende Form und damit als ein angenehmer Weg der Akquise geschätzt wird. Diesbezüglich hebt ein Coach (E02) hervor, dass Empfehlungen aus positiven Erlebnissen der Kunden resultieren und dies wiederum ermöglicht wird, weil Coaches idealerweise einen Mehrwert für ihre Kunden erzielen bzw. Probleme lösen. Dass für Kunden bei der Vergabe von Aufträgen die „erlebte“ Wirksamkeit und der Aspekt der „Wirksamkeitserwartung“ wesentlich sind, zeigt sich insbesondere am Sachverhalt der Folgeaufträge. Der Zusammenhang zu Folgeaufträgen wird im Weiteren gesondert betrachtet.

## **Empfehlungen, eigene Akquise und Marketing**

Weitere 4 Personen von den 16 Interviewten haben als wesentliche Faktoren für den Erhalt neuer Aufträge eine Kombination aus „Empfehlungen“, „eigene[r] Akquise und Marketing“ benannt. Zu Letzteren werden sowohl eigene Vertriebsaktivitäten als auch, über verschiedene Kanäle, unterschiedliche Marketingmaßnahmen gezählt. Als Marketingmaßnahmen nannte beispielsweise ein Coach (E09) die Kombination aus der eigenen Homepage und eines Podcasts. Deutlich wird in der folgenden Interviewpassage das Unbehagen, sich selbst um weitere Aufträge kümmern zu müssen, sofern diese durch Empfehlungen ausbleiben. Im Umkehrschluss veranschaulicht dies die finanzielle Herausforderung selbständig agierender Coaches und damit entsprechend auch den Vorteil bzw. den „Stellenwert“, Aufträge über Empfehlungen zu erlangen.

B: Also ich war sehr faul. Ich bin Akquise-faul und hatte bisher immer das Glück, dass, wenn es ein bisschen langweilig wurde, hat jemand angerufen. Das hat sich seit letztem Jahr etwas verändert. Das ist also weniger geworden. Ich muss jetzt mehr selber anbieten. Also ich schreibe jetzt schon mal Angebote. Es war jetzt das erste Mal, dass ich zum Beispiel auf einer Plattform, hier auf der Ausschreibungsplattform mal teilgenommen habe, aber das ist mir noch fremd, weil ich bisher immer empfohlen worden bin und die Leute sich bei mir gemeldet haben. Insofern lerne ich jetzt auch mal die Seite

kennen, wie das ist, wenn man einer von vielen ist und was anbietet und dann nicht genommen wird. Diese Erfahrung hatte ich vorher noch nicht. Ist aber auch keine tolle, finde ich. (E17, Pos. 33)

Basierend auf 16 zugeordneten Rückmeldungen lassen sich die einzelnen Antworten der Interviewten, die jeweils nur einmalig erhalten wurden, wie folgt aufschlüsseln: Ein Coach nannte das „**Netzwerk**“ als Ursprung neuer Aufträge, ein weiterer Coach sah die Kombination aus „**Empfehlungen und Netzwerk**“ als Quelle neuer Aufträge, eine weitere Person gab eine Kombination aus „**Empfehlungen, Netzwerk, eigene[r] Akquise und Marketing**“ an, und einmal wurde die „**eigene Akquise**“ als Ursprung benannt.

### **Folgaufträge bzw. Auftragsfortführungen und weitere Beauftragungen**

Auf die Frage, wie Folgeaufträge generiert werden, konnte in 16 Interviews eine Zuordnung erfolgen. Folgeaufträge entstehen aus einer direkten Projektverlängerung des aktuellen Auftrags oder einer zeitversetzten, d. h. späteren (und damit weiteren) Beauftragung aus einem bestehenden Kundenverhältnis (mit einer Organisation). Im weiteren Verlauf werden „Folgeaufträge“ und „Auftragsfortführungen und weitere Beauftragungen“ synonym verwendet. Derlei Aufträge können zwar explizite Coaching-Beauftragungen darstellen, aber die Durchführung von Coaching kann auch im Zuge einer anderweitigen Beauftragung erfolgen (z. B. im Rahmen eines Transformationsprojektes). Damit werden mit einer Auftragsfortführung bzw. weiteren Beauftragung auch von Coaching unabhängige Dienstleistungen beauftragt. Schließlich bieten die meisten Coaches neben Coaching noch andere Dienstleistungen an. Entsprechend sind derlei weitere Beauftragungen nicht nur auf Coaching begrenzt, sondern umfassen das Spektrum der jeweiligen Dienstleistungen des Coaches. Genannt wurden Vorträge, Seminare, Trainings, Workshops und die individuellen thematischen Spezialisierungen der jeweiligen Coaches wie zum Beispiel Marketingberatung, Vertriebsstraining oder betriebliches Gesundheitsmanagement. Auf den Aspekt, dass Coaching eine Maßnahme innerhalb einer übergeordneten Beauftragung darstellt, wird innerhalb des Aspekts „flankierende Maßnahme“ gesondert eingegangen.

Anhand der Interviewpassagen wurde ebenso deutlich, dass dabei die Kontaktaufnahme durch die ehemaligen Kunden erfolgt, so dass diese proaktiv auf den Coach zugehen und diesen entweder weiter oder erneut beauftragen. Die Unterbrechungen zwischen der letztmaligen Beauftragung des gleichen Kunden und einer weiteren Beauftragung variieren sehr stark und können von einigen Wochen bis zu vielen Monaten reichen. So berichten Coaches von bis zu zehnjährigen (E05) Kundenbeziehungen, die zu wiederkehrenden Beauftragungen führen.

## 5.2 Die Notwendigkeit eines Effekts

Die Coaches berichteten ebenso davon, dass Akteure der beauftragenden Organisationen durch die Beauftragung eine Wirkung erwarten bzw. eine solche erkennbar sein sollte. Auch wurde deutlich, dass derlei „Wirksamkeitserwartungen“ von den Auftraggebern auch als Maßstab für weitere (Coaching-)Aufträge verwendet werden. Es zeigt sich in den zwei folgenden Interviewpassagen, dass die Anfrage an Coaches mit zurückliegenden Erfahrungen in Verbindung gebracht wird. Es wird von früheren Problemen und Herausforderungen berichtet, die nun, im Verständnis des Auftraggebers, wieder in ähnlicher Form vorliegen. In unterschiedlicher Form wird zum Ausdruck gebracht, dass der Coach seine Expertise bereits unter Beweis gestellt hat, die Form seiner Arbeitsweise positiv aufgefallen ist bzw. Positives bewirkt hat und unter der Annahme, er würde Ähnliches bewirken und vergleichsweise agieren (können), ein erneuter Einsatz möglich ist. Entsprechend wird eine Anfrage an den Coach gestellt, ob er helfen kann oder er sich in der Lage sieht, sich eines (ähnlichen) Problems anzunehmen und dieses nach Möglichkeit, nicht zuletzt zur Zufriedenheit des Auftraggebers, zu lösen.

B: Die rufen einfach an, wenn sie irgendein Thema haben. Wenn Leute, also gerade Personalentwickler oder Abteilungsleiter, die für eine bestimmte Gruppe verantwortlich sind, die mich kennengelernt haben und gesehen haben, dass es einen Effekt gibt, und die haben dann wieder ein Problemfall. Die rufen dann an, schildern mir das und fragen, ob ich mich dafür kompetent fühle. Dann sage ich ja oder nein. Also so ist eigentlich der beste Weg. Also man muss meistens schon in Unternehmen irgendwie drin sein. Oder eben ein guter Kollege, der sagt, ich habe da jemanden, der dir genau dabei helfen kann. Das sind die besten Wege. So kalt ist es eher schwierig, oder es empfehlen Coaches mich direkt. Dass sie das Freunden oder so sagen, hier, da kannst du mal hingehen. (E08, Pos. 35)

B: Ja. Wenn die Personalabteilung kontaktiert, (...) ist es ähnlich. Also auch da ein Beispiel von einem großen Energieunternehmen, mit dem ich jetzt sehr lange zusammenarbeite schon, und da bin ich so ein bisschen der Coach für die schwierigen Fälle. Ich habe so ein bisschen die / diesen Stempel oder so ein Bild. Also der Personalchef, der sagt immer: „Ich rufe dich /“ wir duzen uns so. „Ich rufe dich an, wenn es / wenn wir halt wirklich einen SCHWIERIGEN Fall hier haben.“ (lacht) So. Wenn es da um Coaching geht, dann geht es gar nicht nur um Einzelcoaching, sondern manchmal auch um mehrere Personen. Dann geht es schon in Richtung Konfliktcoaching, oder es geht um Führungskräfte, die in eine neue Aufgabe kommen und nicht bereit sind, sich selbst zu reflektieren. Und dann ruft der Personalchef mich an und sagt: „Ich empfehle da einen Coachingprozess mit dir.“ (E10, Pos. 37)

Es wird deutlich, dass an Coaches die Erwartung herangetragen wird, dass sie als (erneuter) Helfer in einer misslichen Situation fungieren. Auffällig ist dabei, dass die anfragenden Auftraggeber aufgrund der Situation teilweise eine eigene Betroffenheit erleben, den Wunsch ausdrücken, (auch für sich) eine Linderung zu erleben, und durch die Arbeit des Coaches eine

Lösung erhalten möchten. Damit zeigt sich, dass für die dauerhafte Entwicklung einer Kundenbeziehung und auch für weitere Empfehlungen abgeschlossene Projekte und, innerhalb dieser, positive Erlebnisse einen essenziellen Aspekt bilden. Sofern Probleme vorliegen, sollten diese entsprechend gelöst werden und dies sollte idealerweise so erfolgen, dass auch die beauftragenden Akteure zufriedengestellt sind. Neben dem hohen Stellenwert positiver Projektabschlüsse zeigt sich hierin auch die Herausforderung, dies zum einen mit jeder Beauftragung aufs Neue und zum anderen in gewohnter Manier zu erfüllen. Denn es wird damit deutlich, dass jede Beauftragung für die Auftraggeber idealerweise in einem Erfolgserlebnis mündet und damit eine Bestätigung für die aktuelle und für weitere Beauftragungen liefert. Denn diese Wirksamkeitsüberzeugung bzw. das Vertrauen der Organisation in den Coach und dessen Wirkung bildet ein wesentliches Kriterium weiterer Beauftragungen. Entsprechend kann das in den Coach gesetzte Vertrauen mit jedem Auftrag gestärkt, aber auch beschädigt werden. Schließlich wird die Beauftragung eines Coaches mit der Erwartung nach einem Nutzen verknüpft. Dahingehend wird deutlich, warum die Lösung von Problemen einen essenziellen Aspekt für die erneute Beauftragung einnimmt. Denn dies stellt den wahrhaftigen Nutzenbeweis dar, es untermauert den Expertenstatus des Coaches, wirkt vertrauensbildend und schafft damit die ideale Voraussetzung für weitere Aufträge und Empfehlungen. Damit findet zu Coaches und ihrer Person, unabhängig von der Intention des Coaches, mit jedem Auftrag zwangsläufig eine Markenkonstruktion des Coaches statt. Dies kann beispielsweise die Marke „der Coach für die schwierigen Fälle“ (E10, Pos. 37) darstellen, der so die Hoffnung bedient, die Situation bzw. den Coachee wieder in den Griff zu kriegen. Damit ist diese Markenkonstruktion nie gänzlich abgeschlossen und gefestigt, sondern unterliegt einer grundsätzlichen Formbarkeit.

Betrachtet man den Aspekt der „Wirksamkeitsdarstellung“ und der Entwicklung einer „Marke“ in Relation zum Erhalt von Empfehlungen und Folgeaufträgen, verdeutlicht dies die Herausforderungen der kontinuierlichen Erfolgswahrnehmung von Coaches. Schließlich fußt die Akquise für beide Ausprägungen in hohem Maße auf den vermittelten Erfolgserlebnissen der Coaches bzw. der Erfolgswahrnehmung der Auftraggeber u. o. der Coachees. Denn Grundlage beider Akquiseformen ist, dass dem Coach Vertrauen entgegengebracht wird: Zunächst wird durch die Empfehlung auf die Wirksamkeit des Coaches vertraut und im Anschluss basiert jede weitere Beauftragung, d. h. Folgebeauftragung, auf dem Vorhandensein von Vertrauen und damit idealerweise auf dem erneut gestärkten Vertrauen durch das vorherige Projekt.

### 5.3 Flankierende Maßnahme

Während angenommen wurde, dass Coaching überwiegend als eigenständige Dienstleistung beauftragt wird, zeigt sich nach Analyse der Interviewpassagen ein anderes Bild. Es berichteten 9 von 18 Coaches von Coaching als „flankierende Maßnahme“. Gemeint ist damit der Einsatz des Coachings als Bestandteil einer anderweitig beauftragten Dienstleistung wie beispielsweise einer Transformation. Coaching wird in einem solchen Fall zum integralen Bestandteil des jeweiligen Projektes. Wie der Einsatz von Coaching als Bestandteil einer übergreifenden Beauftragung Verwendung findet, macht die folgende Interviewpassage deutlich.

Da gibt es einen größeren Kundenauftrag, da sind verschiedene Projekte. Und im Rahmen der Bearbeitung der einzelnen Projekte – wie gerade das Beispiel genannt: Einführung von EAP-Systemen – stellt sich dann heraus, dass einzelne Beteiligte im Unternehmen ein Coaching haben wollen oder brauchen oder manchmal auch vor Ort mitkommen. Und dann sind das in einem Unternehmen MEHRERE zu Coachende, in der Regel Führungskräfte. (E04, Pos. 39)

Damit zeigt sich, dass Coaching in der Hälfte der Umsetzungen als eine Maßnahme zur Umsetzung einer anderweitigen Beauftragung genutzt wird. In solchen Fällen sind separate Beauftragungen für Coaching nicht notwendig, da sie im Rahmen eines bereits gestarteten, vertraglich vereinbarten Projektes durchgeführt werden.

Es kann angenommen werden, dass der Aspekt der Qualitätssicherung, für den Personalabteilungen hinsichtlich der Umsetzung von Coaching verantwortlich zeichnen, aufgrund eines abweichenden Beauftragungs- oder Einkaufsprozesses in der Organisation nicht zur Anwendung kommt.

### 5.4 Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen

In diesem Abschnitt werden Strategien von Coaches im Umgang mit Ziel-Abweichungen von Coachees zu den organisationalen Zielen wiedergegeben. Die Antworten lassen sich in „**akzeptierte Zielabweichungen**“ und „**nicht akzeptierte Zielabweichungen**“ unterteilen. Das Thema wurde in 15 der insgesamt 18 Interviews aufgegriffen. Über „akzeptierte Ziele“ bzw. Zielabweichungen sprachen 14 und über „nicht akzeptierte Ziele“ bzw. Zielabweichungen drei Befragte. Zwei von ihnen sprachen über beide Pole.

Ebenso zeigte sich, dass Coaches übergreifend versuchen, die Ziele des Coachees in Einklang mit den organisationalen Zielen zu bringen. Unter organisationalen Zielen werden sowohl einzelne Ziele als auch übergreifende Themen subsumiert, welche es im Coaching zu bearbeiten

bzw. zu lösen gilt. Derlei Ziele und Themen können als Arbeitszielsetzung bzw. initiale Basis des Coachings verstanden werden. Für eine bessere Verständlichkeit wird im weiteren Verlauf die Beschreibung der organisationalen Ziele verwendet.

Im Folgenden wird auf den ersten Aspekt der Zielangleichung, d. h. die Angleichung der Ziele des Coachees mit denen der Organisation, eingegangen. Im Anschluss erfolgt die Erörterung der Themen „akzeptierte Zielabweichungen“ und „nicht akzeptierte Zielabweichungen“.

### **Angleichung der Ziele des Coachees mit denen der Organisation**

Die Gespräche machten deutlich, dass Coaches zu Beginn der Coachings bemüht sind, sofern abweichende Ziele zu den vorab bestimmten Zielen vorliegen, eine Zielangleichung der unterschiedlichen Ziele zu erreichen. Dabei werde versucht, die abweichenden Ziele des Coachees zu berücksichtigen bzw. in Einklang mit den organisationalen Zielen zu bringen. Ein Coach (E02) beschrieb dieses Vorgehen als die Herstellung eines Zielkorridors. Ferner konnte der grundlegende Versuch der Zielangleichung in 12 von 15 Experteninterviews festgestellt werden. Des Weiteren benannten fünf Coaches das Aufkommen abweichender Ziele als übliches Vorkommen. Begründet wurde dies damit, dass Coachees in dem Prozess (der Coaching-Sitzungen) als ganze Person involviert seien. Entsprechend lägen auch persönliche Aspekte und eigene Bedürfnisse vor oder flössen in die berufliche Dimension mit ein, so dass aufgrund der Individualität jedes Menschen auch abweichende persönliche Ziele aufkommen (können). So benannten drei Coaches die Untrennbarkeit der persönlichen Biografie als die Stärke des Beratungsformats Coaching. Im Folgenden wird der Aspekt der Herstellung eines Zielkorridors anhand einer prägnanten Interviewpassage dargestellt.

B: Wenn das eine Abweichung ist, die letztlich zu einem besseren Ergebnis führt des Coachingprozesses, (...) wunderbar. Dann verkaufe ich das, muss man natürlich vorsichtig sein, wenn ich da zum Sponsor gehe und sage, das Ziel Nummer 3 ist von dem Coachee NICHT erfüllt worden. Dafür haben wir ein Ziel 3a erreicht, das sich aber unter dem Strich als noch wertvoller herausstellt als das Ziel 3. Dann muss ich das natürlich begründen. Und wenn ich das vernünftig begründe, dann ist es auch nachvollziehbar, und dann ist der Sponsor zufrieden. Wenn er allerdings das Gefühl hat, was ich aber nicht erinnere, dass wir mal in so eine Situation kamen, dass ich ihn für dumm verkaufen möchte, so nach dem Motto, ich habe den Coachee nicht dahin gebracht, wo er hin sollte nach Meinung des Sponsors. Und ich mache jetzt was anderes, was Besseres draus. Das ist gefährlich, dann riskiere ich mein Mandat auf der einen Seite, ist ja klar, aber dann gibt es auch böse Presse. Und wie gesagt, meine Jobs kriege ich über Empfehlungsgeschäft, und wenn da was im Markt ist über mich mit meinem Namen, dann bin ich raus, weitestgehend. (E02, Pos. 79)

Die Interviewpassage macht deutlich, dass idealerweise von Beginn des jeweiligen Coachings an eine hundertprozentige Selbstverpflichtung durch den Coachee zu den organisationalen Zielsetzungen vorliegen sollte. Wenn dies nicht der Fall ist, dann sind Coaches bemüht, ein übereinstimmendes Zielverständnis zu erreichen, so dass das gemeinsame Arbeiten in einem gemeinsamen Zielkorridor mündet. Der Prozess der Herstellung eines Zielkorridors bzw. der gemeinsamen Einigung auf adäquate Ziele, d. h. einer Zielanpassung, kann auch dazu führen, dass durch den Coach Ziele akzeptiert werden, welche von der ursprünglichen Zielstellung abweichen. Diesen Prozess der Zielangleichung gestalten die Coaches dabei unterschiedlich transparent. Einige thematisieren dies gar nicht, andere Coaches besprechen es im geschützten „Raum“ des Coachings (und damit ausschließlich mit ihrem Coachee und nicht mit anderen Akteuren aus der Organisation), ebenso gibt es Coaches, die Abweichungen nur mit dem Auftraggeber thematisieren, und Coaches, welche dies als Anlass nehmen, ein Gespräch zu dritt, mit dem Auftraggeber und dem Coachee, zu führen. Es zeigt sich auch, dass die Modifikation bzw. Anpassung der Ziele unterschiedlich verläuft. Folgende Anpassungen konnten identifiziert werden: Je nach Situation werden Zielformulierungen modifiziert, d. h. dass diese neu definiert, um zusätzliche Aspekte erweitert oder gegen andere Ziele ausgetauscht werden. Auch dies verläuft durch den Coach unterschiedlich transparent und reicht von der eigenständigen Entscheidungsfindung durch den Coach hinsichtlich der „richtigen“ Ziele bis hin zu der Rücksprache mit dem Coachee und der gemeinsamen Justierung der Ziele.

#### **5.4.1 Akzeptierte Zielabweichungen**

Für akzeptierte Zielabweichungen konnten drei Formen, nach denen sich das Handeln von Coaches bzgl. akzeptierter Abweichungen einordnen lässt, identifiziert werden. Die drei Formen werden im Folgenden nacheinander besprochen.

- *Zielabweichung ist ein Bestandteil der Zielerreichung*
- *Individuell akzeptierte Zielabweichung*
- *Zielabweichung aufgrund therapeutischer Notwendigkeit*

Die erste Form beschreibt die Auffassung des Coaches, dass Zielabweichungen in direkter Verbindung zur Zielerreichung stehen und als Bestandteil der Zielerreichung verstanden werden. Als zweite Form akzeptierter Zielabweichungen werden solche dargestellt, die als „individuell akzeptiert“ verstanden werden. Dies sind Zielabweichungen, über deren Akzeptanz und Verfolgung der Coach individuell entscheidet. Die dritte und letzte Form bzw. Darstellung

akzeptierter Zielabweichung ist die „aufgrund therapeutischer Notwendigkeit“. Diese Form umfasst Zielabweichungen und dementsprechend anderweitige Bedürfnisse, welche der Coachee zwar im Coaching bearbeiten möchte, an denen der Coach jedoch nicht arbeiten möchte. Coaches begründen dies damit, dass sie für die Lösung der Bedürfnisse die Notwendigkeit eines therapeutischen Vorgehens vermuten bzw. für notwendig erachten und sie dies im Coaching nicht selbst abdecken können.

### **Zielabweichung ist ein Bestandteil der Zielerreichung**

Es zeigt sich, dass die akzeptierte Zielabweichung, welche als Bestandteil der Zielerreichung verstanden wird, abermals in vier unterschiedliche Richtungen gehen und daher unterteilt werden kann. Diese vier Arten sind:

- die Zielabweichung aufgrund der grundlegenden Ablehnung einer Zielsetzung;
- die Zielabweichung aufgrund einer partiellen Abweichung, d. h. in der Ausprägung oder der Interpretation einer Zielsetzung;
- die Zielabweichung aufgrund einer bestehenden Störung bzw. Hürde, die es zur Zielerreichung zu lösen gilt; und
- die Zielabweichung, welche als korrelierender oder kausaler Aspekt der Zielformulierung verstanden wird.

Die erste Art von Aussagen betrifft die Einschätzung, dass eine Zielabweichung aufgrund der grundlegenden Ablehnung einer Zielsetzung vorliegt. Hierbei liegt die Einschätzung zugrunde, dass ein fehlendes Interesse des Coachees vorliegt, eine konkrete Zielsetzung umzusetzen, weil er diese grundsätzlich nicht möchte bzw. teilt. In einem solchen Fall wird nicht grundsätzlich das Coaching abgelehnt oder die Mitarbeit verweigert, sondern nur die Umsetzung der vorab bestimmten Zielsetzung. Stattdessen erfolgt eine Anpassung der Zielsetzung oder eine angepasste Umsetzung. Ein Coach (E04, Pos. 97) schilderte einen Fall, in dem der Coachee gecoacht werden sollte, um den für ihn vorgesehenen (nächsten) Führungsjob zu erhalten, dies aber selbst nicht mochte.

Die zweite Ausprägung der Form „Zielabweichung ist ein Bestandteil der Zielerreichung“ wird als Zielabweichung identifiziert, bei der eine partielle Abweichung, d. h. eine Abweichung in der Ausprägung oder der Interpretation des Zieles, vorliegt. Eine Abweichung in der Ausprägung kann bspw. vorliegen, wenn der Auftraggeber des Coachings, wie ein Coach (E17, Pos. 107) berichtet, in Folge des Coachings fünf Millionen Euro Jahresumsatz erwartet und der

Coachee mit einer Million zufrieden wäre. Eine Abweichung in der Interpretation des Zieles zeigt sich darin, dass eine abweichende Umsetzung des Zieles bzw. der Thematik verfolgt wurde als ursprünglich „vorgegeben“. So berichtet ein Coach davon, dass dessen Coachee lernen sollte, „härter“ zu werden, um sich dadurch als Führungskraft zu behaupten. Im Zuge des Coachings wurde sich jedoch für eine andersartige Umsetzung entschieden, so dass die Umsetzung von der ursprünglichen Vorstellung abwich (siehe E16, Pos. 116–119).

Die dritte Art von Aussagen betrifft die Einschätzung, dass eine Zielabweichung aufgrund einer bestehenden Störung bzw. Hürde vorliegt, die es zur Zielerreichung zu lösen gilt. Dies könnten beispielsweise eine mangelnde Motivation oder eine Durchsetzungsschwäche des Coachees, dessen geringes Selbstbewusstsein oder Konflikte mit der Führungskraft sein. Dabei wird diese Form der Zielabweichung durch Coaches als impliziter Bestandteil respektive als Konkretisierung des Auftrags benannt. Exemplarisch dargestellt wird eine solche Hürde anhand der folgenden Interviewpassage:

Also ich saß in diesem Raum, den die hatten, und diese Frau kam herein, und wir begrüßten uns, und das Erste, was sie sagte, war: „Also Herr Kraft, ich muss, wenn ich so einen Menschen treffe, so oft immer gleich weinen.“ In dem Augenblick, wo sie es sagte, fing sie auch schon an zu weinen. Wir hatten noch gar nichts gemacht zusammen. Ich sehe auch nicht so erschreckend aus, dass jeder Angst vor mir haben muss, behauptete ich mal. Sondern sie sagte, sie muss immer gleich weinen. Da hatten wir das Coaching-Ziel, sie so zu stabilisieren und herauszufinden, was es ist, warum sie immer gleich weinen muss, dass sie überhaupt erstmal festen Boden unter den Füßen kriegt, jetzt auf seelische Art Boden gemeint, damit sie überhaupt in ihrem Job, der ja manchmal hart genug ist und war, vernünftig machen kann. Das kann sie ja nur, wenn sie festen Boden unter den Füßen hat. War also ein ganz anderes Ziel, als das, was der Chef vorgegeben hatte. Ich weiß auch gar nicht mehr, ehrlich gesagt, gar nicht mehr, was der Chef vorgegeben hatte, weil das überhaupt keine Rolle erstmal mehr spielte. Sondern wir jetzt versucht haben herauszufinden, und da ist auch der Coach, jedenfalls nach meinem Verständnis, nur ein Stück weit auch Psychologe, kein Therapeut wohlgemerkt, aber er muss schon psychologische Kenntnisse, noch ein paar Fähigkeiten haben, um herauszufinden, was eigentlich diesen Menschen, wie soll ich sagen, „behindert“, in seinem Aktionsrahmen, Denk- und Fühlrahmen behindert. Das herauszufinden, finde ich, ist für ein Coach extrem wichtig. (E13, Pos. 53)

Die vierte Ausprägung der Form „Zielabweichung ist ein Bestandteil der Zielerreichung“ wird als Zielabweichung identifiziert, welche als korrelierender oder kausaler Aspekt der Zielformulierung interpretiert wird. Hierzu werden neben beruflichen besonders auch persönliche Probleme im privaten Umfeld des Coachees gezählt. Bei einem persönlichen Problem wird durch den Coachee ein privates, jedoch mit dem Beruf in Zusammenhang stehendes Problem geschildert. In einem solchen Fall, das heißt bei einem kausalen Problem, wird angenommen, dass entweder ein persönliches Problem zu nachteiligen Symptomen im beruflichen Kontext führt

oder dass, umgekehrt, berufliche Probleme zu negativen Auswirkungen im privaten Umfeld führen. Hierzu berichteten Coaches, dass Coachees zu Sachverhalten (häufig) eigene Perspektiven haben und damit auch ein erweitertes Problemverständnis vorliegen kann. Die Lösung solcher in Verbindung stehender Probleme ist zwar nicht explizit beauftragt, jedoch wird die Bearbeitung solcher Sachverhalte als unumgänglicher Aspekt der übergeordneten Beauftragung verstanden.

Bei den letzten zwei Formen findet durch Coaches eine Kosten-Nutzen-Abwägung statt: Es wird angenommen, dass eine vorherige Arbeit an der ursprünglich vereinbarten Zielsetzung nicht oder kaum möglich ist, u. o., dass die Arbeit an erweiterten (z. B. persönlichen Sachverhalten) so förderlich für die eigentliche Zielerreichung ist, dass die Nicht-Bearbeitung dieser „abweichenden Themen“ zu einem größeren Nachteil für die beauftragte Zielerreichung führen würde. Coaches sehen es dann als „notwendig“ an, derlei Sachverhalte, welche das übergreifende Ziel tangieren, zu bearbeiten bzw. zuerst zu lösen. Entsprechend wird der dafür notwendige Ressourceneinsatz, der für die Bearbeitung der „abweichenden Themen“ aufkommt, als sinnvoll eingeschätzt.

Diese Untersuchungsergebnisse lassen vermuten, dass ein solcher Umgang mit Zielabweichungen auch aus der Perspektive des Erhalts weiterer Beauftragungen als sinnvoll eingestuft wird. Schließlich stellen die Selbstverpflichtung und die Mitgestaltungspflicht notwendige Voraussetzungen für die Arbeit im Coaching und damit für einen Erfolg des Coach(ings) dar. Und der Erfolg ist zum einen besonders dadurch gegeben und kann zum anderen dadurch gefördert werden, solange bzw. sofern auch die individuellen Bedürfnisse des Coachees abgedeckt sind. Dies legt nahe, dass damit auch die geringe Anzahl der Aussagen zu „Nicht akzeptierte Ziele“ begründet werden kann. Denn je weniger (dadurch) schlecht laufende Coachings ein Coach vermelden muss, umso erfolgreicher ist er und umso wahrscheinlicher können positive Bewertungen seiner Arbeit erfolgen. Dabei geht aus den Daten hervor, dass sich Coaches ihres Beauftragungsverhältnisses bewusst sind und darüber, dass sie eine Servicedienstleistung erbringen. Dies wird nicht zuletzt auch daran deutlich, dass Coaches die Frage, wer bei abweichenden Zielsetzungen nun der „Kunde“ des Dreiecksverhältnisses ist, unterschiedlich beantworten.

Im Folgenden werden zwei besonders anschauliche Interviewpassagen aus ein und demselben Interview genutzt, um diese Form der Zielabweichung und ein entsprechendes Vorgehen darzustellen. In der ersten Interviewpassage erklärt der Coach, an einem fiktiven Beispiel, das durch den Autor beschriebene Vorgehen und macht deutlich, dass Sachverhalte, welche eine Rolle für die Beauftragung spielen, auch thematisiert werden. Innerhalb der zweiten Interviewpassage wird ein konkretes Thema eines Coachings benannt, das zwar nicht beauftragt ist,

aber für die Beauftragung als relevant verstanden wird. In diesem Fall wird von einer Schilderung des Coachees von einem Konflikt mit seiner Führungskraft berichtet, welchen er besprechen möchte. Der Konflikt ist zwar nicht Teil der Beauftragung, wird aber durch den Coach als eine Hürde zur Zielerreichung bzw. zur generellen Lösung des Auftrages verstanden.

Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen, dass Themen, obwohl ihre Bearbeitung nicht beauftragt ist, welche auf das Wirken des Coachees Einfluss haben bzw. durch den Coach als wesentlich für die Zielerreichung des Coachings eingestuft werden, aufgrund dessen auch bearbeitet werden.

B: In dem Fall nicht. In anderen Fällen ist das schon mal so. Ja? Gerade wenn es um dieses ganze Thema Work-Life-Balance geht, kommen natürlich auch persönliche Dinge mit rein.

I: Wie gehen Sie dann derweil /

B: Wo ja immer die Frage ist / also im weitesten Sinne hat das ja dann meistens schon erst mal was mit der Zielstellung zu tun, aber es gibt dann auch mal einen Termin, der dann wirklich sehr stark, was weiß ich, wenn jetzt gerade die Partnerschaft zum Beispiel sehr belastet ist oder so, aber eben DURCH die Arbeit, weil eben zu viel gearbeitet wird und dann keine Luft und Energie mehr für irgendwas anderes ist, dann spielt das eine Rolle und dann thematisieren wir das auch. (E12, Pos. 83–85)

B: Also nicht anders, sondern eben zusätzlich, dass er schon auch noch über dieses / über den Konflikt sprechen wollte und wie er damit umgehen kann, weil in seiner Wahrnehmung eben dieser Konflikt da war, und so, wie ich es gesagt habe / ja wir dann eben auch parallel an dem Thema, wie kann er umgehen mit Veränderungen, aber auch, wie kann er mit dem Konflikt umgehen, gearbeitet haben, und er dann in der Lage war, quasi den proaktiv ohne fremde Hilfe mit der neuen Führungskraft zu besprechen und zu bearbeiten. Insofern war es SEIN persönliches Bedürfnis, die Führungskraft an sich hat ja gesagt: „Wir haben keinen Konflikt“, sondern: „DU musst dich verändern!“ Die hatte den Auftrag nicht gegeben, aber das wurde parallel dann mitgearbeitet. (E12, Pos. 139)

### **Individuell akzeptierte Zielabweichung**

Diese Form der Zielabweichung beinhaltet das Auftreten neuer, persönlicher Themen u. o. konkreter Ziele, welche durch den Coachee benannt werden. Coaches begründen das Auftreten durch drei Formen (wobei die erste Begründung auch für das Aufkommen von Störungen und unterschiedlicher Interpretationen von Zielen durch Coaches geltend gemacht wird). Erstens wird dies damit begründet, dass sich die Komponente Mensch dadurch in der Intervention Coaching ausdrückt und dass gerade die Verflechtung persönlicher Sachverhalte Coaching so wirkmächtig macht. Deutlich macht dies folgendes Zitat:

Was eigentlich IMMER mitschwingt bei diesen Themen, ist natürlich, dass ich das rein Berufliche nicht vom Persönlichen, Biografischen, Emotionalen und so weiter trennen

kann. Gut, das ist letztendlich eigentlich eine, ja, fast schon Selbstverständlichkeit. Ich denke, das ist so das Thema im Coaching, das ist ja, genau deshalb WIRKT ja diese Beratungsform, dass ich nicht eine klare Trennung hier rein fachlich, berufliche Themen, und alles andere gehört nicht in diesen Raum. Das schwingt natürlich immer mit. (E05, Pos. 53)

Zweitens wird eine Abweichung von vereinbarten Zielen damit gerechtfertigt, dass die Bearbeitung individueller, persönlicher Zielsetzungen und ihre Lösung immer auch zu einer irgendwie gearteten Verbesserung in der Arbeitswelt der Organisation führt. Als dritte Begründung wird die Einbindung bzw. Berücksichtigung und Verfolgung individueller Ziele als Maßnahme betrachtet, durch welche der Coachee einen höheren oder auch eigenen persönlichen Nutzen an der Teilnahme am Coaching empfindet bzw. empfinden soll und sich dadurch stärker involvieren soll, die organisationalen Ziele umzusetzen. Damit akzeptiert der Coach die Zielabweichung, weil er diese persönlich nachvollziehen oder persönlich im Bezug zum Auftrag rechtfertigen kann. In den Interviews wurde deutlich, dass in Abhängigkeit zu eigenen Vorstellungen von adäquaten und richtigen Zielen wie auch zu einer persönlichen Beurteilung des Coachees hinsichtlich eines für ihn sinnvollen Vorgehens eine individuelle Beurteilung abweichender Ziele durch Coaches stattfindet. In drei Interviews zeigte sich, dass persönliche Sympathien und Antipathien gegenüber dem Coachee hierbei eine wesentliche Rolle spielten. Ferner zeigte sich, dass derlei Abweichungen durch die Rücksprache des Coaches mit der Organisation auch zur Änderung oder Erweiterung der Zielstellung führen können.

Anhand individuell akzeptierter Zielabweichungen zeigt sich, dass Coaches grundsätzlich bestrebt sind, allen Abweichungen einen Nutzen für die Organisation abzusprechen. Ferner können individuelle Zielabweichungen auch vollständig persönliche Themen adressieren, sofern diese für den Coach individuell nachvollziehbar sind bzw. deren Lösung einen vermeintlichen organisationalen Mehrwert verspricht. Diese Vorgehensweise erlaubt es Coaches, auch abweichende Ziele zu akzeptieren bzw. durch die Zuweisung eines Mehrwertes für die Organisation eine solche Abweichung vor sich und der Organisation zu rechtfertigen. Jedoch ist hierbei wichtig zu bedenken, dass eine Zustimmung zu den abweichenden Zielen des Coachees nicht zwangsläufig eine vollständige Umsetzung bzw. Fokussierung auf das abweichende Ziel durch den Coach darstellt. Schließlich können Zielverfolgungen unterschiedlich ausgeprägt erfolgen.

### **Zielabweichung aufgrund therapeutischer Notwendigkeit**

Die dritte Form wird als Zielabweichung aufgrund einer therapeutischen Notwendigkeit bezeichnet. Folgendes Zitat illustriert diese Form sehr gut:

Also in dem Fall waren es beispielsweise konkrete Angstsituationen, die ich aber als Coach nur begrenzt bearbeiten kann, weil es war dann im Verlauf dann auch ein Hinweis darauf, dass da eigentlich noch eine therapeutische Intervention nötig wäre. #00:19:55-9# (E18, Pos. 58)

Die Interviewpassage zeigt deutlich, dass Zielabweichungen, welche an der Grenze zur therapeutischen Hilfestellung liegen oder eine solche vermuten lassen, ebenso akzeptiert werden. Hierbei erachtet der Coach zwar die Notwendigkeit, derlei Sachverhalte zu bearbeiten, aufgrund der Nähe zur therapeutischen Behandlung sieht er sich selbst jedoch nicht in der Lage, dies weiter zu tun.

#### **5.4.2 Nicht akzeptierte Zielabweichungen**

Nach der Darstellung der akzeptierten Zielabweichungen folgt nun die Auswertung der Subkategorie „nicht akzeptierte Zielabweichung“. Die Einordnung der Ziele des Coachees als nicht akzeptierte Zielabweichungen erfolgt durch die Coaches aufgrund zweier unterschiedlicher Begründungen: Entweder sind die Ziele des Coachees mit dessen Mitgliedspflichten nicht vereinbar (Unvereinbarkeit der Ziele zur Mitgliedsrolle), oder es liegt eine ungenügende bis keine Mitwirkung durch den Coachee an den für das Coaching bestimmten Zielen vor (Verweigerung der Mitarbeit). Sehr starke oder plötzliche Abweichungen von dem vorab erstellten Zielkorridor, die völlig konträr zum Beschäftigungsverhältnis des Mitarbeiters stehen und dieses absurdum führen würden, wie das von einem Coach (E07) genannte Beispiel, dass der Coachee sich wünschen könnte, Schafzüchter in Irland zu werden, konnten auf Basis der Interviewpassagen tatsächlich durchgeführter Coachings nicht ermittelt werden.

Auffällig ist auch, dass nicht akzeptierte Zielabweichungen nur in drei Aussagen thematisiert wurden. Zweimal wurde ausgeführt, dass Ziele des Coachees mit dessen Mitgliedspflichten nicht vereinbar sind (Unvereinbarkeit der Ziele), und einmal wird erwähnt, dass kein Interesse an der Mitarbeit am Coaching (Verweigerung der Mitarbeit) vorliegt. Dies legt den Schluss nahe, dass die vorab dargestellten Strategien der Bildung eines gemeinsamen Zielkorridors und der individuellen Akzeptanz abweichender Ziele dazu führen, abweichende Ziele einzubinden bzw. zu verfolgen, und dass dadurch nur von wenigen nicht akzeptierten Zielen berichtet werden konnte.

Ebenso wurde deutlich, dass „nicht akzeptierte Zielabweichungen“ durch Coaches negativ sanktioniert werden. „Nicht akzeptierte Zielabweichungen“ werden von Coaches nicht anerkannt, und stattdessen wird diese, scheinbar nicht überbrückbare, Problematik in Form einer Eskalation an die Organisation zurückgespiegelt. Tritt dieser Fall auf, dann wird sich mit dem

auftraggebenden Akteur oder der jeweiligen Führungskraft ausgetauscht. Wie bereits in der Theorie dargestellt, ist eine Zurückweisung eines „freiwilligen Coachings“ für Angestellte risikobehaftet und nicht beliebig wiederholbar. Gleichsam haben Coaches an unterschiedlicher Stelle deutlich gemacht, dass ein Auftreten „nicht akzeptierter Zielabweichungen“ sehr kritisch betrachtet wird, weil eine solche Abweichung, wenn sie nicht aufgelöst werden kann, zu einem Abbruch des Coachings führt. In diesem Zusammenhang haben Coaches deutlich gemacht, dass sie bei einem solchen Umstand sehr zügig ein klärendes Gespräch zwischen ihnen und ihrem Coachee initialisieren oder führen würden. Entsprechend wird auch dieses „anleitende“ Verhalten zu den Prozessen bzw. Strategien gezählt, aufgrund derer nur eine geringe Anzahl „nicht akzeptierter Zielabweichungen“ identifiziert wurde. Folgendes Zitat stellt dies besonders gut dar:

B: Dann müssen wir darüber reden. Also im Dreiergespräch handeln wir ja das offizielle Setting aus. Dann ist es ja ein Einvernehmen. Gibt es dann darüber hinaus gehende Ziele, die kann ich, also individuelle Ziele des Coachees, die versuche ich, in diesem Prozess zu berücksichtigen. Wenn es etwas gibt, was die Organisation, die Führungskraft, mit tangiert, und ich erfahre davon erst nachgelagert, weil der Coachee es mir im Auftragsklärungsprozess auch unter vier Augen nicht offenbart, dann haben wir Klärungsbedarf. Und dann ermutige ich den Coachee, dass wir das Gespräch mit der Führungskraft suchen, sofern ich das als notwendig erachte, um die Parameter nachzujustieren. Vielleicht brauche ich ein anderes Zeitkontingent, vielleicht müssen wir andere Zielparameter modifizieren. Im Extremfall kann es sein, das ist auch schon mal vorgekommen, dass ich dem Coachee anbiete, dass wir den Prozess stoppen. Also eine Situation gab es auch in demselben Unternehmen, wo jemandem das Coaching sehr ans Herz gelegt wurde, er aber nicht wollte. Im Auftragsklärungsprozess hat er mit mir dann eine Vereinbarung getroffen. Wir haben auch entsprechend im Dreigestirn die Ziele fixiert, und in der bilateralen Arbeit hat er dann praktisch von sich stattgegeben, „ich werde sowieso nichts ändern“. Dann ist für mich die Auftragsgrundlage entzogen. Da mein Auftraggeber mich bezahlt, ist es dann an mir, das auch in irgendeiner Form zurückzumelden und zu sagen, ich gebe das Mandat zurück. Aber das passiert ganz selten. (E18, Pos. 60)

## **5.5 Forschungsfrage I: Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele**

Die Beantwortung der ersten Forschungsfrage soll aufzeigen, in welcher Ausprägung Coaches, im Zuge der dyadischen Interaktion des Coachings, organisationale Ziele verfolgen bzw. umsetzen. Diesbezüglich führte die Datenaufarbeitung, wie im Forschungsdesign dargestellt (vgl. Kap. 4.14), bei einer evaluativen Unterteilung der Umsetzung organisationaler Ziele von Coaches zu vier Einteilungen und im Kern zu drei Ausprägungen:

- hohe Zielumsetzung,
- mittlere Zielumsetzung,
- geringe Zielumsetzung,
- nicht zu klassifizierende Zielumsetzung.

Für die Analyse wurden dafür erst alle codierten Interviewpassagen eines Interviews bewertet, und dann wurde, unter Berücksichtigung aller Codierungen, jedes Interview, sofern möglich, einer der Ausprägungen zugeordnet. Von den 18 Experten konnten 17 der Experten einer Ausprägung zugeordnet werden. Davon wurden 14 Interviews der Kategorie „hohe Zielumsetzung“, 2 Interviews der Kategorie „mittlere Zielumsetzung“ und 1 Interview der Kategorie „geringe Zielumsetzung“ zugeordnet. Eines der Interviews wurde der Kategorie „nicht zu klassifizierende Zielumsetzung“ zugeordnet. Da die letzte Kategorie keine Relevanz für die Ergebnisdarstellung hat, wird diese im Folgenden nicht näher betrachtet. Zur Veranschaulichung der Ausprägungen werden nachfolgend zwei Darstellungen genutzt. Abbildung 4 zeigt das Verhältnis der Zuordnungen zueinander, während Tabelle 2 die jeweiligen Auflistungen darstellt.



Abbildung 4: Verteilung der Ausprägung der Zielumsetzung organisationaler Ziele

**Tabelle 2: Übersichtsdarstellung der Ausprägungszuordnung der Zielumsetzung aller Experten-Interviews**

hohe Zielumsetzung	mittlere Zielumsetzung	geringe Zielumsetzung	nicht zu klassifizieren
E18	E11	E08	E01
E17	E10		
E16			
E15			
E14			
E13			
E12			
E09			
E07			
E06			
E05			
E04			
E03			
E02			

### 5.5.1 Ausprägung: Hohe Zielumsetzung

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „hohe Zielumsetzung“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Ausprägung ist dadurch definiert, dass der Coach im Rahmen des Coachings hauptsächlich die Ziele der Organisation verfolgt bzw. umsetzt. Das heißt, dass alle Ziele und Zielsetzungen für das Coaching aus organisationalen Zielen bestehen. Entsprechend sind die Ziele der Organisation handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings (inklusive der Vorbereitung, Durchführung und der Nachbereitung der Coaching-Sitzungen). Eine hohe Ausprägung definiert sich des Weiteren dadurch, dass der Coach ausschließlich Zielabweichungen berücksichtigt, welche er als (notwendigen) Bestandteil der Zielerreichung einstuft, und diese damit zum impliziten bzw. notwendigen Bestandteil des organisationalen Zieles bestimmt. Bei einer hohen Zielumsetzung werden die organisationalen Ziele durch den Coach als richtungsweisend für den Verlauf des gesamten Coachings verstanden. Als Basis des Coachings geben die Ziele die Richtung und den Rahmen des Coachings vor. Sie sind somit richtungsweisend für das Coaching. Dieses Verständnis spiegelt sich in einer entsprechenden Ausgestaltung des Coachings wider. So richtet, gestaltet und fördert der Coach die Arbeit im Coaching auf die Umsetzung der organisationalen Ziele hin.

Die Ausprägung „hohe Zielumsetzung“ wurde 14 der 17 kategorisierten Fälle zugeordnet. Die Ergebnisse für diese Ausprägung zeigen auf, dass keine Einbindung abweichender Ziele bzw.

individueller Ziele des Coachees festgestellt werden konnte. Nach der Festlegung der Ziele für das Coaching wurde auch keine Abwägung oder Reduktion der Ziele zu Gunsten abweichender Ziele festgestellt. Ein Coach berichtete davon (E17), dass auch bei länger verlaufendem Coaching keine individuellen Ziele des Coachees hinzukamen, sondern neue oder ergänzende organisationale Ziele für das Coaching bestimmt wurden.

Jedoch bemühen sich Coaches um eine personenorientierte Umsetzung der organisationalen Ziele. In der Zusammenarbeit wird entsprechend auf den Coachee als Person und dessen Kontext geachtet. Um dem Coachee entsprechend einen individuellen „Lösungsprozess oder Entwicklungsprozess“ (E04) zu ermöglichen, wird sich um seine persönliche Einbindung und eine hohe Mitgestaltung bemüht. Dies drückt sich in zwei Aspekten aus: Erstens bieten die Coaches für die Entwicklung der Coachees und im Bezug zur spezifischen Zielsetzung unterschiedliche Techniken und Methoden an. Wenn der Coachee beispielsweise zurückspiegelt, dass unter den bisher ausprobierten Hilfsmitteln keine für ihn geeignete Methode vorlag, dann wird diese, in Zusammenarbeit mit dem Coachee, zu Gunsten eines anderen Vorgehens ausgetauscht. Zweitens machten die Interviewpassagen deutlich, dass Coaches auf die Umsetzung der Ziele unter Einbezug aktueller Umstände (wie z. B. konkreter Erlebnisse) und unter Berücksichtigung der individuellen Person des Coachees (z. B. unter Betrachtung persönlicher Stärken oder Schwächen) achten.

### **5.5.2 Ausprägung: Mittlere Zielumsetzung**

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „mittlere Zielumsetzung“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Ausprägung „mittlere Zielumsetzung“ ist dadurch definiert, dass der Coach im Rahmen des Coachings die Ziele der Organisation unter Einbeziehung abweichender Ziele abwägt, verfolgt und umsetzt. Das heißt, dass die Gesamtheit aller Ziele für das Coaching nicht nur aus organisationalen Zielen besteht. Damit werden durch den Coach „individuell akzeptierte Zielabweichungen“ akzeptiert, verfolgt und umgesetzt. Entsprechend sind sowohl organisationale Ziele als auch davon abweichende handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Coaching-Sitzungen. Somit ist eine Abwägung zwischen organisationalen Zielen und „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ gegeben. Mit „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ wurden Ziele definiert,

welche von den organisationalen Zielen unabhängig sind und damit neue, persönliche Themen u. o. konkrete Ziele darstellen, die durch den Coachee benannt wurden. Zudem wird die Kategorie dadurch definiert, dass der Coach individuell über die Akzeptanz und Umsetzung der Zielabweichungen entscheidet.

Einer mittleren Ausprägung konnten 2 der 17 kategorisierten Fälle zugeordnet werden. In beiden Fällen zeigt sich, dass eine Zielabweichung akzeptiert wird und dass die Umsetzung „individuell akzeptierter Zielabweichungen“ dabei helfen soll, die organisationalen Ziele zu erreichen. In einem Coaching-Fall (E10) berichtete der Coach, dass durch die individuelle Zielsetzung des Coachees die angestrebte charakterliche Änderung der Person und damit das organisationale Ziel umgesetzt werden sollte. Dabei wurde dem Coachee eine andere Grundlage für das Coaching geschildert, als tatsächlich vorlag. Dies macht folgende Interviewpassage deutlich:

I: Können Sie noch mal auf eine spezifische Situation eingehen, in der Sie das gemacht haben und wie Sie das gemacht haben?

B: (...) Ich habe einen / ein Coacheemandat bekommen von einem Unternehmen. Da ging es darum, dass eine Führungskraft cholerisch ist, aufbrausend, ausfallend, laut. Und die Mitarbeiter Angst vor der Führungskraft haben. (...) Und der schmeißt mit Gegenständen und, ja, wird einfach laut und ausfallend. Und ich weiß, dass das Unternehmen beziehungsweise der / die Führungskraft in dem Fall, dass die dem Coachee so nicht gesagt hat, sondern nur mir. (...) Das, was die Führungskraft dem Coachee gesagt hat, warum das Coaching stattfinden soll, war eher einfach eine Unterstützung für die nächste Führungsaufgabe und eine Reflexion der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter.

I: Und /

B: Und auch da ist letztlich das Gleiche. Also ich habe / ich komme dann ja über die Arbeit einer Persönlichkeitsstruktur und über die intrinsische Motivation genau DAHIN, dass nämlich zu dieser einen Persönlichkeitsstruktur nämlich genau DAS gehört, dass Menschen sehr direkt sind, aus dem Bauch heraus, sehr cholerisch im Sinne von keine Selbstkontrolle haben, die Emotionen sofort rauslassen und / ja? Dementsprechend auch andere Menschen damit zu konfrontieren. Und es hat sich / ich konnte das dann im Rahmen des Coachings mit einfließen lassen. Das heißt, in dem Moment, als er seine Persönlichkeitsstruktur erkannt hat, konnten wir dann auch offen über seine cholerischen Ausbrüche sprechen, weil das dazugehört und ich ihn dann fragen konnte: „In / können Sie sich an Situationen erinnern, an denen Sie mal ausfallend geworden sind?“ Fing er an, darüber zu reflektieren. Das heißt, ich konnte die Ziele sehr gut in das Coaching integrieren, ohne dass ich die konkret meinem Klienten gegenüber benennen musste. (E10, Pos. 114–117)

Im Interview mit dem Coach (E10) sind zwei Aspekte besonders auffällig. Einerseits macht der Coach deutlich, dass er unabhängig davon, wie das Coaching noch verlaufen würde, bereits davor weiß, dass er mit seinem Coachee bei den Zielen der Organisation ankäme, und andererseits, dass er die tatsächlichen Ziele der Organisation dem Coachee gegenüber nicht offenbart. Stattdessen würde er diese, ohne dass die eigentliche grundlegende Zielsetzung des Coachings offengelegt wird, in den Reflexionsprozess, der sich auf das Verständnis, die Veränderung des Charakters und die Einbindung persönlicher Themen und Ziele des Coachees richtet, einfließen lassen. Verdeutlicht wird diese Form der Arbeit, welche die Veränderung der Persönlichkeit des Coachees adressiert und die heimliche Einbindung von Zielen beinhaltet, anhand einer weiteren Interviewpassage desselben Coaches:

I: (...) Wenn wir uns noch mal an Coachings erinnern, die im Kontext von einer Organisation stattfinden, wie gehen Sie vor, wenn der Coachee andere Vorstellungen beziehungsweise Ziele als der Auftraggeber oder die Organisation hat?

B: Dann gehe ich erst mal mit den Zielen des Coachees. Und ich weiß, dass wir trotzdem am Ende bei den Vorstellungen der Organisation landen. Weil ich ja immer auf diese Persönlichkeitsebene gehe und immer auf die Ebene beziehungsweise auf die Ebene der PersönlichkeitsSTRUKTUR. Und da wir da sowieso landen, ist es dann / ergibt es sich schon fast von selbst, dass man am Ende dann bei den Zielen der Organisation auch landet, weil ja die Ziele der Organisation sich auch ableiten lassen von der Persönlichkeitsstruktur.

I: Und welche Erfahrungen haben Sie mit Zielen, die nur IHNEN vom Auftraggeber oder Coachee kommuniziert werden?

B: Gute Erfahrungen, weil ich die mit einfließen lassen kann auch genau in diesen Reflexionsprozess. Also ich formuliere das dann gar nicht unbedingt so. Ich sage dann nicht: „Ja. Ihr Unternehmen möchte aber, dass das und das /“, sondern ich integriere das quasi, ohne es direkt auch so zu benennen. (E10, Pos. 110–113)

In einem anderen Interview macht ein Coach deutlich (E11), dass die Umsetzung der individuellen Ziele zu einem verbesserten Mitwirken an der Mitgestaltung des Coachings und damit auch zur Teilhabe des Coachees an der Umsetzung der organisationalen Ziele führen soll. Ebenso wird im weiteren Gesprächsverlauf deutlich, dass die zentralen Ziele des Coachings nicht in den individuellen Zielen des Coachees liegen, sondern in den beauftragten Zielen der Organisation. Auch zeigt sich anhand der nächsten Interviewpassage, dass Coaches ihren Wissensvorsprung in der Umsetzung der Ziele, unabhängig davon, ob es sich um organisationale Ziele oder individuell akzeptierte Zielabweichungen handelt, nicht immer offenbaren. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass versucht wird, die beauftragten Ziele zu erreichen, und dafür eine Beeinflussung des Coachees akzeptiert wird. Es wird ebenso vermutet, dass die Umsetzung

des individuellen Zieles des Coachees vom Coach nicht zwangsläufig mit der gleichen Intensität umgesetzt wird wie die Umsetzung der organisationalen Ziele. Diese These kann an der nachfolgenden Interviewpassage verdeutlicht werden, in der sich zeigt, dass für den Coach bereits ersichtlich war, dass eine Umsetzung des individuellen Zieles des Coachees nicht mehr möglich ist, dies durch den Coach aber nicht offengelegt wurde.

I: Wie gehen Sie dann in dem Fall vor oder wie sind Sie vorgegangen, wenn die Ziele sich von denen der Organisation unterscheiden? Was macht man dann im Coaching?

B: Ich weiß ja, wo er hinsoll, und frage auch mal reflektierend. Also ein Beispiel, ich hatte einen Coachee, der hatte als Ziel: Position X in der Organisation, das will ich haben. Das war aber nicht das Hauptziel des Coachings, aber er hat das auch, als was muss ich tun und was könnte ich tun, um dahin zu kommen. Mit dem habe ich / weil ich wusste schon, dass die Position anders besetzt wird, was ich dem natürlich nicht verraten durfte. Dann habe ich ihm halt einfach nur vorsichtig auch Fragen gestellt nach Alternativen, da es ja immer in großen Organisationen viel Faktoren gibt, und einfach mit ihm auch schon einen Plan B entwickelt, damit, wenn er dann die Information bekommt, die Enttäuschung nicht so groß ist. Auch daran gearbeitet, seine Identität nicht an eine Position zu binden. (E11, Pos. 86–87)

Damit binden beide Coaches zu den organisational beauftragten Zielsetzungen auch abweichende Ziele, d. h. „individuell akzeptierte Zieleabweichungen“, in das Coaching ein. Dies passiert jedoch in der Annahme und Zielsetzung, dass unter Einbezug dieser persönlichen Ziele die organisationalen Ziele (besser) erreicht werden. Trotz dessen zeigt sich, dass sowohl organisationale als auch davon abweichende Zielsetzungen als Ziele für das Coaching genutzt werden. Ferner ist die Einbindung individuell akzeptierter Zielabweichungen neben den organisationalen Zielen zwar auch handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings, jedoch nur, weil diese als Unterstützung zur organisationalen Zielerreichung bzw. als Mittel zum Zweck genutzt werden. Damit besteht trotz einer abwägenden Zielumsetzung eine Fokussierung bzw. Ausrichtung des Coachings auf die Umsetzung der organisationalen Ziele. Ebenso zeigt sich durch die Coaches ein manipulatives Verhalten im Coaching, um die übergreifende Zielsetzung der Beauftragung zu erreichen. In beiden Fällen soll die individuelle Unterstützung persönlicher Ziele dazu beitragen, die von der Organisation beauftragte Zielsetzung zu erreichen. Sei es durch eine nicht offengelegte Veränderung mittels der eigenen individuellen Ziele des Coachees oder durch eine gesteigerte Motivation, die eigentlichen organisationalen Ziele umzusetzen, welche durch die Umsetzung der abweichenden Ziele bzw. der „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ freigesetzt werden soll.

Es zeigt sich auch, dass, wie bereits bei der Kategorie „hohe Ausprägung der Zielumsetzung“ festgestellt wurde, sich Coaches um eine personenorientierte Umsetzung der Ziele bemühen.

Damit ist die Umsetzung der Ziele ebenso durch eine gemeinsame Zusammenarbeit geprägt. Gekennzeichnet ist dies, auch bei einer mittleren Zielumsetzung, durch eine hohe Einbindung individueller Sachverhalte und methodischer Unterstützung.

### **5.5.3 Ausprägung: Geringe Zielumsetzung**

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „geringe Zielumsetzung“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Ausprägung „geringe Zielumsetzung“ ist dadurch definiert, dass die Ziele der Organisation primär ignoriert und nicht verfolgt werden. Das heißt, dass der Coach schwerpunktmäßig die Ziele und Zielsetzungen für das Coaching selbst ausgestaltet bzw. bestimmt oder diese aus „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ bestehen. Mit „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ werden die Ziele definiert, die von den organisationalen Zielen unabhängig sind und damit neue, persönliche Themen u. o. konkrete Ziele darstellen, die durch den Coachee benannt wurden. Handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings sind damit andere u. o. die Ziele des Coachees. Dies umfasst auch die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen. Somit liegt eine Herabstufung organisationaler Ziele bzw. ihre absichtliche Nicht-Verfolgung durch den Coach zu Gunsten „individuell akzeptierter Zielabweichungen“ bzw. anderer Ziele vor.

Einer geringen Ausprägung wurde eines der 17 kategorisierten Interviews zugeordnet. In diesem Fall zeigen die Ergebnisse, dass organisationale Zielsetzungen durch den Coach in erster Instanz ignoriert bzw. nicht beachtet werden. Entsprechend versucht, sofern der Coachee zum Start des Coachings keine eigenen Ziele benennen kann, der Coach in Zusammenarbeit mit dem Coachee dessen Ziele zu erarbeiten. Im Verlauf des Coachings wird dieses Vorgehen wiederholt. Die erarbeiteten bzw. erstellten Ziele sind dann so lange handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings, bis die Ziele abgearbeitet sind und keine neuen Zielabweichungen in der Form von „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ benannt werden. Sofern nach der Lösung dieser Ziele noch organisationale Ziele vorliegen, werden diese dann bearbeitet. Im folgenden Zitat wird dieses Vorgehen vom Coach näher beschrieben:

B: Ich gucke, was der Coachee für Themen mitbringt, und gucke, wo fühlt der sich erstmal unwohl und was braucht er von mir. Dann gucke ich, was ist da los. Und dann wird aufgrund dessen, was er mir sagt, geguckt, was derjenige erstmal erreichen will oder was er will. Und dann wird konkret an diesem Thema gearbeitet, damit es ihm da erstmal gut geht. Das ist dieses, was ich erzählt habe, vielleicht ist es untergegangen, dass ich wirklich eine Stunde nur Fragen stelle, Fragen stelle, Fragen stelle, um zu gucken, was ist da los, um was geht es da überhaupt. Und auch manchmal gucke, was ist da / Da bringt er mal irgendein Unwohlsein oder irgendein Thema mit, aber meistens steckt noch was anderes dahinter. Und da ist es mein Job zu gucken, was steckt dahinter, und das macht er mir sprachlich ja Angebote. Und dann versuche ich, das rauszukriegen, und mache dann wieder mein Angebot, um was es gehen könnte. Aber im besten Fall stelle ich ihm lauter Fragen, und derjenige kommt in die zweite Sitzung und hat dann auch so eine konkrete Idee, was in ihm vorgeht, an welchem Thema er jetzt arbeiten möchte. Sie können sich das bei mir nicht so vorstellen. Ich mache nicht so ein klassisches Coaching. Ich gucke wirklich, wo haben die Leute ein Thema, und gucke, dass ich dieses Thema gefasst kriegen. Und dann wird einfach losgelegt. Und ich baue nicht mein Thema nach einer gleichen Reihenfolge auf, dass ich so, was ist die Ist-Situation, wo wollen wir hin, was sind die Ursachen, dass wir nicht hinkommen. Weil es funktioniert so nicht. Das habe ich Jahre lang so gemacht und das funktioniert einfach nicht. Ist aber auch schwer zu erklären. Also ich gucke dann, was hat der im Hier und Jetzt für ein Thema, gucke auch, was behindert ihn, gucke ins Familiensystem, gucke, ob es da ein Gleichnis gibt, und versuche, das erstmal zu klären. Und wenn das, der große Brocken, weg ist, dann gucke ich so, was gibt es jetzt noch. Und dann kriegt man manchmal den Kopf frei, was muss ich lernen als Führungskraft, um besser zum Beispiel in meiner Führungsrolle zu agieren. Und dann kommen ganz konkrete Themen auf, Führungsthemen auf den Tisch. Und dann gucke ich, was ich mit dem machen kann. Auf der Verhaltensebene. (E08, Pos. 101)

Für den Fall, dass der Coach „eigene“ Ziele bestimmt und letztlich vorgibt, ist es wichtig, darauf zu verweisen, dass dies passiert, sofern der Coachee selbst noch nicht in der Lage ist, eigene Ziele zu formulieren. Im Interview konnte jedoch kein Coaching geschildert werden, in dem dies der Fall gewesen wäre. Folglich erarbeitet der Coach mit dem Coachee dessen individuellen Ziele und missachtet die organisationalen Ziele, bis keine weiteren Ziele genannt werden. Erwähnenswert ist auch, dass, aufgrund mehrfacher unterschiedlicher Rückfragen zu seiner Arbeitsweise als Coach, dieser bemüht war, deutlich zu machen, dass dies seinem üblichen Vorgehen entspricht und eine andere Form der Arbeitsweise für ihn nicht mehr (!) in Frage käme. Dies illustrierte der Coach an weiteren Beispielen. Entsprechend macht er deutlich, dass er an der Zielidentifikation seiner Coachees interessiert ist und die Lösung ihrer Ziele richtungweisend für ihn ist. Im Interview wird jedoch auch deutlich, dass die Fokussierung auf die Umsetzung „individuell akzeptierter Zielabweichungen“ zwar sicherstellen kann, dass hauptsächlich nur die Ziele des Coachees umgesetzt werden, jedoch kann damit nicht sichergestellt werden, dass der Coachee keine Ziele benennt, welche gleichzusetzen sind mit organisationalen

Interessen oder Zielen. Ebenso wurde deutlich, dass nach Abschluss der „individuell akzeptierten Zielabweichungen“ nachgelagert auch die organisationalen Ziele angegangen werden. Bei einer „geringen Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele“ geht die Einbindung der Coachees über die reine Betrachtung aktueller Sachverhalte und methodischer Hilfen hinaus. Sie ist, wie dargestellt, vor allem durch die gemeinsame Ausgestaltung und Umsetzung der Ziele des Coachees geprägt.

## **5.6 Forschungsfrage II: Ausprägung der Informationsweitergabe**

Mit der Beantwortung der zweiten Forschungsfrage soll dargestellt werden, in welcher Ausprägung Coaches im Rahmen von Coaching Informationen bzgl. ihres Coachees u. o. zu Inhalten aus der dyadischen Interaktion an Akteure der Organisation weitergeben. Diesbezüglich führte die Datenaufarbeitung, wie im Forschungsdesign dargestellt (vgl. Kap. 4.14), bei einer evaluativen Unterteilung der Informationsweitergabe von Coaches zu vier Einteilungen und im Kern drei Ausprägungen:

- hohe Informationsweitergabe,
- mittlere Informationsweitergabe,
- geringe Informationsweitergabe,
- nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe.

Für die Analyse wurden erst alle codierten Interviewpassagen eines Interviews bewertet und dann, unter Berücksichtigung aller Codierungen jedes Interviews, sofern möglich, einer der drei Ausprägungen zugeordnet. Von den 18 Interviews konnten 16 der Experten einer Ausprägung zugeordnet werden. Es wurden 2 Interviews der Kategorie „hohe Informationsweitergabe“, 10 Interviews der Kategorie „mittlere Informationsweitergabe“ und 4 Interviews der Kategorie „geringe Informationsweitergabe“ zugeordnet. Für 2 Interviews konnte keine Zuordnung getroffen werden. Diese wurden der Ausprägung „nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe“ zugeordnet. Da die letzte Kategorie keine Relevanz für die Ergebnisdarstellung hat, wird diese im Folgenden nicht weiter betrachtet. Zur Veranschaulichung der Ausprägungen werden nachfolgend zwei Darstellungen genutzt. Abbildung 5 zeigt das Verhältnis der Zuordnungen zueinander, während Tabelle 3 die jeweiligen Auflistungen darstellt.

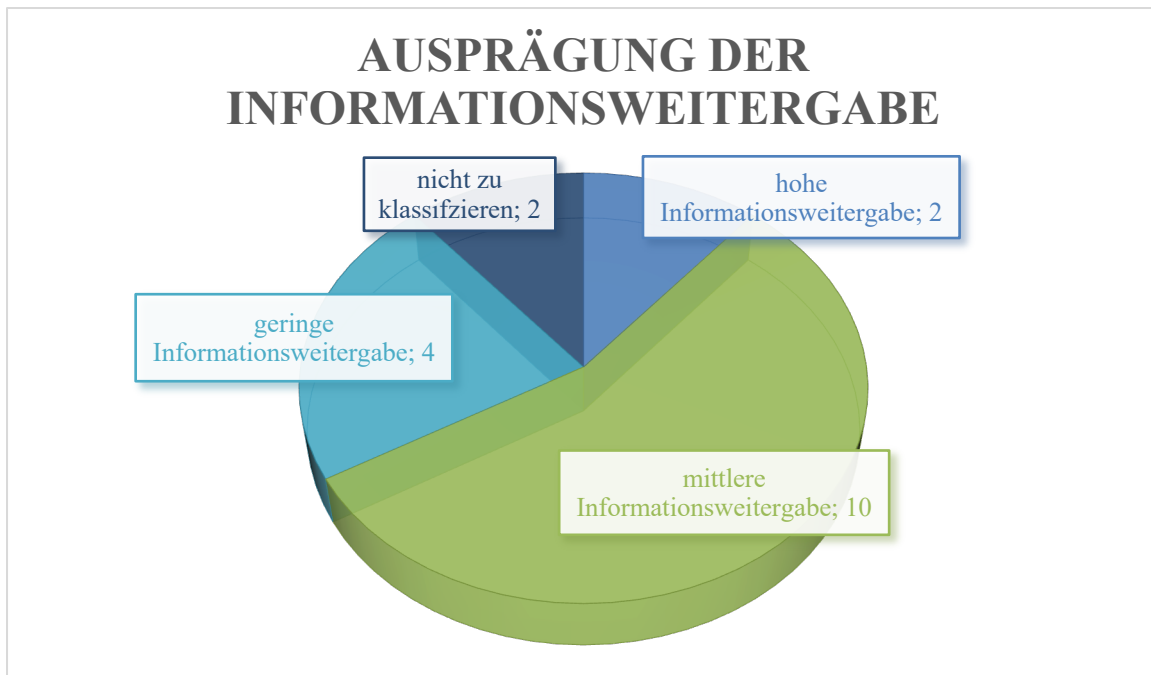


Abbildung 5: Verteilung der Ausprägung der Informationsweitergabe

Tabelle 3: Übersichtsdarstellung der Ausprägungszuordnung der Informationsweitergabe aller Experten-Interviews

hohe Informationsweitergabe	mittlere Informationsweitergabe	geringe Informationsweitergabe	nicht zu klassifizieren
E02	E18	E13	E01
E11	E17	E09	E06
	E16	E08	
	E15	E07	
	E14		
	E12		
	E10		
	E05		
	E04		
	E03		

### 5.6.1 Ausprägung: Hohe Informationsweitergabe

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“ ist dadurch definiert, dass der Coach in besonders ausgeprägter Weise Informationen bzgl. seines Coachees u. o. zu Inhalten aus dem Coaching an Akteure der Organisation weitergibt. Entsprechend zeigt sich, dass auch vertrauliche bzw. sensible Informationen proaktiv geteilt werden. Zudem ist die Ausprägung dadurch definiert, dass der Coach keine transparente Kommunikation führt. Bei der Anwendung der

Ausprägung wird nicht unterschieden, in welcher Form diese Informationen weitergeleitet werden (z. B. offiziell, inoffiziell, formal, informal). Von der Anwendung der Ausprägung ausgeschlossen sind zwei Formen von Coaching-Fällen bzw. Interviewpassagen: (1) Situationen oder Interviewpassagen, die aufzeigen, dass der Coachee seinen Unwillen zur Zusammenarbeit mit dem Coach ausdrückt. Schließlich verhindert dies grundsätzlich die gemeinsame Arbeit und den Austausch jeglicher Informationen. (2) Die Einschätzung des Coaches, dass für den Coachee therapeutische Unterstützung angebracht erscheint.

Zwei der 16 zugeordneten Fälle wurden der Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“ zugeordnet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Coaches die ihnen im Coaching anvertrauten Informationen an die Akteure der Organisation weiterleiten und sich auch über die Coachees austauschen.

Die Gespräche über die Coachees beinhalteten persönliche Informationen wie: Beurteilungen der Coachees, Einschätzungen über die ihnen zugesprochenen Chancen der Veränderbarkeit und die diesbezüglich identifizierten Grenzen. Zu den dem Coach anvertrauten Informationen, welche weitergeleitet wurden, gehörten sowohl sensible berufsbezogene Informationen als auch persönliche Informationen zur eigenen Person (wie z. B. Aspekte zur eigenen Entwicklung). Es wird deutlich, dass kein transparenter Umgang bei der Weitergabe dieser Informationen vorliegt. Zudem zeigt sich, dass der Austausch zwischen dem Coach und Akteuren der Organisation individuell (beispielsweise situationsbezogen) und in Ergänzung zu gemeinsamen Gesprächen mit dem Coachee stattfindet. In der folgenden Interviewpassage zeigt sich in anschaulicher Weise, wie ein Coach interessiert ist, einen bilateralen Kommunikationskanal zu etablieren, um sich über Hürden, Herausforderungen und etwaige Unzulänglichkeiten des Coachees austauschen zu können.

B: Ja. Ja, ich lass' mir natürlich vom Sponsor zunächst mal die Bestätigung geben, dass er ein offenes Ohr für mich hat. Und das heißt, wenn ich eben feststelle, der Coachee beziehungsweise der Kontext, in dem er sich bewegt, das ist ja die Organisation, da gibt es mögliche Hindernisse für den Erfolg meines Auftrages. Dann möchte ich das offen mit dem Sponsor ansprechen können. Es gibt auch immer wieder welche, die sagen: Nein, machen Sie Ihren Auftrag, berichten Sie mir zum Schluss. Nein, ich lege da sehr großen Wert drauf, dass wir zwischendurch auch zusammenkommen. Und ihm beschreibe, welchen Weg der Coachee genommen hat, welche Entwicklung und warum diese Entwicklung nicht so verläuft, wie wir es erwartet haben. Es gibt ja auch Dinge, die nicht in der Person des Coachees angelegt sind, weswegen auch ein Erfolg gefährdet wird. Sondern es gibt organisatorische oder auch personelle Reibungen, Verwerfungen, Unzulänglichkeiten im Team oder aber bei den sonstigen Rahmenbedingungen, die dazu führen, dass der Coachee praktisch nicht erfolgreich werden kann, so wie man es erwartet. (E02, Pos. 89)

Hinsichtlich der Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“ und damit der proaktiven Weitergabe sensibler Informationen ist insbesondere das Interview „E11“ ausgesprochen auffällig. In diesem versichert der Coach zwar einerseits, ohne Rücksprache mit einem Coachee und dessen ausdrückliche Freigabe keinesfalls Informationen an Dritte weiterzugeben, doch macht er in der gleichen Interviewpassage auch deutlich, dass seine Loyalität der Person gehört, welche das Coaching bezahlt. Hierbei wird deutlich, dass der Coach mit der Ausgestaltung des Coachings manipulierenden Einfluss auf den Coachee und dessen potenzielle Handlungen ausübt. Dies bringt folgende Interviewpassage zum Ausdruck:

Für mich ist immer ganz klar: Wer zahlt, ist mein Auftraggeber. Es ist ganz wichtig, in diesem Schwimmbad nicht das Ziel zu verlieren. Und selber auch klar zu bleiben. Manchmal gab es so Situationen, die Sie schon nachgefragt haben, wo ich denke, okay, was machst du denn jetzt. Auf wessen Seite stellst du dich. Weil man ja nie neutral ist. Und im Zweifelsfall eine ganz einfache Regel: Der, der dich bezahlt – das ist dein Auftraggeber. Das ist ganz wichtig, dass man das als Coach auch versteht. Wenn Sie jetzt zum Beispiel mein Coachee wären und sagen, ich kaufe dich als Coach ein, egal dann, mit welchen Menschen ich ein Interview führe aus ihrem Umfeld. Also ich würde zum Beispiel auch / meistens telefoniere ich auch oder lerne Leute aus dem Umfeld des Coachees kennen und kriege dann da auch mal ein Feedback. Man macht mal eine halbe Stunde Telefonat mit dem, mal eine halbe Stunde Interview mit dem, spricht auch mal mit dem Kunden, so: Wie ist der denn, wenn es um Vertrieb geht. Und dann ist es so, ich habe ein Vertrauensverhältnis zu meinem Coachee. Ich werde also nichts, was in dem Raum ist, auch wenn der Chef bezahlt, nach außen bringen. Wenn der sagt, wie ist denn der, dann sage ich, „ja, komm, sei dabei, dann lass uns das offen zusammen machen“. Also hinterm Rücken was erzählen, ist nicht mein Ding. Auch ein Prinzip. Auch verpetzen ist nichts. Auch Dinge, die ich da erfahre. Aber ich muss dann eben in meinen Gesprächen vielleicht, ja, ein bisschen suggestiv dann bleiben oder ein bisschen versuchen, ihn dann auch dahin zu bringen, zu lenken, mit Fragen, mit Zielen, mit einem Zielgespräch, mit einer Klarheit, dass er eben auch erkennt, wo sind seine Möglichkeiten hier oder was muss er tun. Manchmal passt ja auch Organisation und Coachee nicht zusammen. Kann ja auch sein. Oder dass der auch Klarheit bekommt, wie ist die Organisation und wie kann ich hier spielen. Wie wird das Spiel hier gespielt. Also wie sind die Spielregeln. Also ganz oft erkennt eine junge Führungskraft auch die Spielregeln noch gar nicht. (E11, Pos. 109)

Im weiteren Verlauf des Interviews zeigt sich, neben weiteren Interviewpassagen mit der Kategorie „hohe Informationsweitergabe“, sowohl, dass regelmäßig bereitwillig vertrauensvolle Informationen in unterschiedlicher Form mit Akteuren der Organisation ausgetauscht werden, als auch, dass nach Rücksprache mit Akteuren der Organisation dezidiert Einfluss auf die Entwicklung von Personen genommen wird. In diesem Zusammenhang wird manipulatives Verhalten des Coaches zum Nachteil des Coachees deutlich. In der folgenden Interviewpassage zeigt sich, wie eine hohe Informationsweitergabe zum Nachteil des Coachees genutzt wird:

I: Wie vermitteln Sie dann der Organisation und haben es in dem Fall getan, dass das Coaching auf dem richtigen Weg ist oder wie es sich entwickelt?

B: Die Fragen wurden eigentlich nie gestellt. Ich musste die Ergebnisse nicht verkaufen. Nein, ich musste das / Wir haben eigentlich das nie verkaufen müssen. Es gab Organisationen, da wollte die HR-Abteilung die Diagnostik-Reports haben, und dann wollten auch die Eigentümer oder der Vorstand ein kurzes Briefing haben, also so die eine Seite, mit den Stärken und Schwächen der Person, und dann wollten sie auch mal ein Update haben nach einem halben Jahr, also: Was ist da passiert und was haben wir erreicht? Aber das war mehr so ein nettes Gespräch beim Tee, wo man eben sagt, okay, wie geht es und was haben wir erreicht und wo können wir helfen. Wenn sie es nicht verstehen zu sagen, wo können wir als Organisation, wo können sie als Auftraggeber ihr auch Chancen geben, Rahmenbedingungen geben, Situationen schaffen, wo er eben wachsen kann, wo er die Sachen ausprobiert. Wo er gefordert wird. Das ist immer ein Gemeinsames. Ich muss einem Kind Möglichkeiten geben, sich zu entwickeln, genauso einer Führungskraft.

I: Haben Sie ein konkretes Beispiel in Erinnerung?

B: Ja, Beispiel. Einer hat eine Ausbildung gemacht zum Führungskräfte-Training, dann hat er Coaching bekommen. Er war als High Potential eingestuft. Er war dann so überschwänglich und hatte sich schon so überschätzt. Und hatte dann schon angefangen, nach den Trainings, die er hatte, Forderungen zu stellen, wo dann sein Chef anrief und sagte, oh mein Gott, was mache ich denn jetzt (lacht). Wir haben drüber gesprochen, dass Führungskräfte schnell mal die / angehende Führungskräfte schnell die Sternkrankheit bekommen, im Sinne von, sie schweben schon ganz oben, und das Ego ist größer als alles andere. Und dann muss man das Ego auch wieder einfangen, und dann muss man sich überlegen, wie kann man einen Fallschirm bauen, damit er sanft landet. Damit er nicht wegfliegt.

I: Wie gingen Sie da vor?

B: Da gibt es, glaube ich, keine universelle Geschichte. Da muss man sich gemeinsam entscheiden mit der Führungskraft, wollen wir ihn behalten oder wollen wir ihn fliegen lassen. Und wenn man sagt, wir wollen ihn behalten, dann muss man eben gucken, was kann man situativ in der Situation machen, wo man ihn auch an seine Grenzen wieder führt und wieder einfängt.

I: Okay. Wie ging das in der Situation aus? Was haben Sie gemacht?

B: Wir haben dem eine Aufgabe gegeben. Da haben wir dann mit der Führungskraft einen Rotwein abends getrunken und haben überlegt, was für eine Aufgabe können wir dem geben, an der er sich die Zähne ausbeißt. (E11, Pos. 96–103)

Die Darstellung der ausgeprägten Informationsweitergabe belegt, dass Coaches in ausgeprägter Form sensible Informationen aus ihrem Coaching mit Akteuren der Organisation teilen, der Umgang damit nicht nachvollziehbar für den Coachee gestaltet wird und dies teils nicht zum Vorteil des Coachees passiert. In einem Fall zeigte sich auch ein Widerspruch zwischen dem

proklamierten Verhalten und dem tatsächlichen Verhalten des Coaches, so dass sensible Informationen ohne Rücksprache geteilt wurden.

### **5.6.2 Ausprägung: Mittlere Informationsweitergabe**

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden.

Die Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“ ist dadurch definiert, dass der Coach weder in ausgeprägter noch in geringer Weise Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee an Akteure der Organisation weitergibt. Vielmehr zeigt sich eine gesteuerte und abgestimmte Informationsweitergabe im Handeln des Coaches. Entsprechend liegt ein intendierter, gesteuerter und mit dem Coachee abgestimmter Umgang mit vertraulichen bzw. sensiblen Informationen (z. B. nach Rücksprache, mit Erlaubnis) vor. Es lässt sich erkennen, dass der Coach, nach Rücksprache, bedingt Informationen aus der dyadischen Interaktion zu Inhalten u. o. über den Coachee an Akteure der Organisation weitergibt. Außerdem ist die Ausprägung dadurch definiert, dass der Coach eine transparente Kommunikation führt. In der Interviewpassage spiegelt sich daher eine abwägende bzw. eingeschränkte Informationsweitergabe des Coaches wider. Bei der Anwendung der Ausprägung wird nicht unterschieden, in welcher Form diese Informationen weitergeleitet werden (z. B. offiziell, inoffiziell, formal, informal). Von der Anwendung der Ausprägung ausgeschlossen sind zwei Formen von Coaching-Fällen bzw. Interviewpassagen: (1) Situationen oder Interviewpassagen, die aufzeigen, dass der Coachee seinen Unwillen zur Zusammenarbeit mit dem Coach ausdrückt. Schließlich verhindert dies grundsätzlich die gemeinsame Arbeit und den Austausch jeglicher Informationen. (2) Die Einschätzung des Coaches, dass für den Coachee therapeutische Unterstützung angebracht erscheint.

Der Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“ wurden 10 von 16 kategorisierten Fällen zugeordnet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass Coaches eine transparente Kommunikation unter Einbindung des Coachees aktiv fördern und gestalten und keine Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee (z. B. zu dessen persönlicher Entwicklung) ohne Rücksprache mit dem Coachee teilen. Erfolgt eine Kommunikation zwischen Akteuren der Organisation und dem Coach, verbleiben die Informationen auf einer prozesshaften Ebene. Informationen,

welche Coaches bei der Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“ teilen, beziehen sich stattdessen auf eine Beschreibung des Coachings, so dass sich vage über den Fortschritt ausgetauscht wird, nicht jedoch über die diesbezüglich erfolgten inhaltlichen Entwicklungen des Coachees. Die Akteure führen damit eine „Kommunikation über die Kommunikation“ (A. A. o. J.), den „Gegenstand“ Coaching, so dass lediglich eine Metakommunikation erfolgt. Ein Coach formuliert dies wie folgt: „Was ich zurück spiegle, dem Auftraggeber, ist höchstens, ob es gut läuft, stockend läuft oder ob wir noch Unterstützung brauchen oder ob ich meine, dass wir es aufhören sollten“ (E17, Pos. 63). Anhand der Ergebnisse zeigt sich, dass sich Coaches zu etwaigen Rückmeldungen mit ihren Coachees austauschen und inhaltliche Sachverhalte freigeben lassen. Eine nicht vereinbarte Informationsweitergabe durch den Coach wurde nicht festgestellt. Vielmehr zeigte sich in der folgenden Interviewpassage, wie ein Coach eine solche Informationsanfrage abweist und stattdessen ein Gespräch mit allen Beteiligten, d. h. unter Einbindung des Coachees, vorschlägt:

B: (...) Ja, das läuft oft versteckt ab. Also was immer wieder passiert, dass also versucht wird, persönliche Informationen aus dem Gespräch zu erfahren, aus der Coaching-Situation. Weil er oder sie bestimmte Ziele mit dem Coaching-Auftrag auch verfolgt, die nicht offen kommuniziert sind. Das merke ich aber dann meistens im Laufe des Gesprächs. Also konsequent, ich berichte zwar aus den Coachings, im Sinne von Fortschritt, Entwicklung, aber immer nur in Zusammenarbeit mit dem Coachee selbst. Das heißt, ich gebe aus Gründen der Vertraulichkeit, der absoluten Vertraulichkeit, keine Informationen aus dem Gespräch weiter, ohne dass der Coachee dabei ist, wenn es diese Dreierkonstellation ist. Und in dem Sinne, trotzdem versucht dann der Auftraggeber immer wieder mal, diese, ich sag mal, Grenze zu umgehen. #00:34:35-3#

I: Welche Situation fällt Ihnen da ein, die Sie erlebt haben, und was haben Sie dann als Feedback zurückgeschildert? #00:34:41-7#

B: Das war mal bei einer großen Behörde, wo die stellvertretende Behördenleitung im Prinzip Auftraggeberin, Auftraggeber war. Da ging es um einen Projektleiter. Inwieweit dieser Mensch stabil, stark genug für die Rolle war. Da wurde im Prinzip versucht, ja, Informationen über den Coach, also über mich, rauszubekommen über diesen Menschen, über den Coachee. Also letztendlich Informationen, die zur Personalbeurteilung auch benutzt worden wären. Da habe ich eine klare Grenze gezogen. #00:35:41-5#

I: Wie wurde das versucht, so zu machen? Also wie sah das aus, wer ist da auf Sie zugekommen? Können Sie sich an das Gespräch erinnern? #00:35:50-2#

B: Der Auftraggeber, die Auftraggeberin, im Prinzip im Gespräch mit mir beim Kaffee, im vertraulichen Gespräch, so ganz nebenbei, Informationen abholt, abholen möchte. Auch nicht offiziell, also nicht klar formuliert. #00:36:15-5#

I: Was haben Sie dann gesagt? Wie haben Sie das Gespräch geführt? #00:36:19-4#

B: Ich habe das im Prinzip, wenn es dann also darauf hinauslief, dass das klar war, worauf die Frage zielte, habe ich das immer wieder auf die Ebene geführt, dass wir das im Dreiergespräch gerne erläutern können. (E15, Pos. 92–98)

Auch wird durch die Coaches versucht, keine eigenständige Kommunikation mit der Organisation zu etablieren, sondern den Coachee an der Kommunikation mit Akteuren der Organisation grundsätzlich und dauerhaft zu beteiligen. Es zeigt sich daher, dass Coaches einer mittleren Informationsweitergabe, neben einer transparenten Kommunikation, an einer Kommunikation unter Beteiligung aller zentralen Akteure interessiert sind und diese gleichermaßen fördern. Coaches sind daher bemüht, regelmäßige Formen der Kommunikation zu etablieren. Darunter fallen regelmäßige Feedback- bzw. Analysegespräche zur Entwicklung des Coachings. In diesen Treffen erfolgt ein Austausch zur Entwicklung des Coachings in Bezug auf die Zielsetzungen. Die Ausgestaltung dieser Termine unterliegt der Individualität des Coachings und charakterisiert sich anhand der Zielsetzung und der individuellen Bedürfnisse der Teilnehmenden. Zu den wiederkehrenden Bestandteilen dieser Gespräche, welche von Coaches benannt wurden, gehören eine Rückkopplung an die Zielsetzung(en), eine Vergemeinschaftung der Wahrnehmung zur bisherigen Entwicklung und ein Ausblick über die nächsten Schritte. Als Minimalkonsens zeigte sich in den Interviews, dass Gespräche zu Beginn und zum Abschluss des Coachings stattfanden. Je nach Interessen der Akteure erfolgten zwischenzeitlich auch Austauschtermine. Die Einbindung des Coaches variiert ebenfalls und reicht von einer moderativen Rolle bis hin zu seiner vollwertigen Einbindung als Gesprächspartner. Die unterschiedliche Ausgestaltung dieser Feedbackgespräche und der Einbindung des Coaches zeigt sich an der nachfolgenden Interviewpassage:

B: Normalerweise ist es so, beispielsweise jetzt in einem klassischen Setting, wenn es beauftragt ist im Unternehmen. Wir vereinbaren sechs Termine à, was weiß ich, zwei Stunden oder drei Stunden, je nachdem, was der Umfang auch ist, und dann wäre es so, dass ich im Kontraktierungsgespräch schon vereinbare, dass beispielsweise, wenn gewünscht, nach drei Terminen ein Feedback-Gespräch stattfindet und vor allen Dingen aber ein Auswertegespräch am Ende. Das ist eigentlich Minimum. Und das bedeutet dann, dass wir uns zusammensetzen, gerade auch in diesem Meilenstein-Gespräch zwischendrin, und reflektieren, was hat sich aus Sicht des Coachees verändert, wie erlebt er sich JETZT. Meistens sind es ja Verhaltensänderungen, die herbeigeführt werden sollen. Und wie korreliert das mit der Auftraggeberseite und der Wahrnehmung, die man dort hat, und was ist meine Wahrnehmung. Wenn ich beauftragt bin durch meinen Coachee, dazu Stellung zu nehmen. Ansonsten reden die beiden und wir leiten dann weitere Erkenntnisse daraus ab beziehungsweise aus den Erkenntnissen Maßnahmen.  
#00:42:32-9# (E18, Pos. 100)

Ansonsten nutzte ein Coach die ergänzende Strategie zum stärkeren Austausch und zur Einbindung der Führungskraft (E12), indem er seinem Coachee empfahl, zusätzlich in regelmäßige Rücksprache mit seiner Führungskraft zu treten und sich dadurch zur eigenen Entwicklung und darüber, wie die Führungskraft diese wahrnimmt, auszutauschen. Der Coach benennt dies als weitere Chance für den Coachee, zusätzlich zu den Selbstwahrnehmungsprozessen des Coachees, über „Fremdwahrnehmungsprozesse ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob Entwicklung stattgefunden hat und in welchem Ausmaß“ (E12, Pos. 87). Auch wurden die Führungskraft des Coachees u. o. Mitarbeiter der Personalabteilung als zentrale Gesprächspartner für den Informationsaustausch benannt. Ihre Teilhabe an derlei Gesprächen, so konstatiert ein Coach (E12), variiert von Organisation zu Organisation und hängt von der Kultur der Organisation ab. Je nach Auftrag seien entsprechend unterschiedlich stark Führungskräfte oder Personalabteilungen in das Coaching involviert, so der Coach weiter (E12).

### **5.6.3 Ausprägung: Geringe Informationsweitergabe**

Bevor auf die Ergebnisse der Ausprägung „geringe Informationsweitergabe“ eingegangen wird, werden im Folgenden die für die Ergebnisdarstellung wesentlichen Aspekte der Definition der Kategorie und ihre inhaltliche Bedeutung dargestellt. Die ausführliche Kategorien-Definition mit einem Ankerbeispiel und weiteren Bestandteilen kann für diese Ausprägung dem Anhang (vgl. Anhang D) entnommen werden. Die Ausprägung „geringe Informationsweitergabe“ ist dadurch beschrieben, dass der Coach in einem geringen Umfang bis keine Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee an Akteure der Organisation weiter gibt. Der Coach fördert stattdessen eine direkte Kommunikation zwischen der Organisation und dem Coachee. Die Anwendung der Kategorie ist folgendermaßen beschrieben: Der Coach versucht eine direkte bzw. unmittelbare Kommunikation mit Akteuren der Organisation zu vermeiden und fördert stattdessen eine direkte Kommunikation zwischen Akteuren der Organisation und dem Coachee. Unvermeidliche direkte Rückmeldungen des Coaches beinhalten nur prozessuale Informationen. Ansonsten erfolgen Rückmeldungen nach Rücksprache mit dem Coachee u. o. in dessen Beisein. Es werden keine Informationen aus dem Coaching u. o. bzgl. des Coachee ohne Rücksprache an Akteure der Organisation vermittelt. Bei der Anwendung der Ausprägung wird nicht unterschieden in welcher Form diese Informationen weitergeleitet werden (z. B. offiziell, inoffiziell, formal, informal). Von der Anwendung der Ausprägung ausgeschlossen sind zwei Formen von Coaching-Fällen bzw. Interviewpassagen: (1) Situationen oder Interviewpassagen, die aufzeigen, dass der Coachee seinen Unwillen zur Zusammenarbeit mit dem Coach ausdrückt. Schließlich verhindert dies grundsätzlich die gemeinsame Arbeit und den Austausch

jeglicher Informationen. (2) Die Einschätzung des Coaches, dass für den Coachee therapeutische Unterstützung angebracht erscheint.

Die Ausprägung „geringe Informationsweitergabe“ wurde 4 der 16 kategorisierten Fälle zugeordnet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass in allen Fällen versucht wird, eine unmittelbare Kommunikation zwischen Akteuren der Organisation und dem Coachee zu fördern. Entsprechend versuchen Coaches, Gespräche und Rückmeldungen zu jedweder Art zu vermeiden und sich als Gesprächspartner zu entziehen. Anstatt als Akteure eines Gesprächsdreiecks zu fungieren, sind die Coaches an einer alleinigen Kommunikation zwischen der Organisation und dem Coachee interessiert. Ein Coach drückt das folgendermaßen aus: „Das heißt, mein Ziel ist nicht, dass ich nachher irgendjemandem was vermitteln muss, sondern mein Endergebnis oder mein Ziel ist eigentlich immer, dass die sowieso anfangen, miteinander zu reden, und mich gar nicht mehr als vermittelnde Stelle brauchen“ (E09, Pos. 112). Damit wird der Coachee zum Dreh- und Angelpunkt der Informationsrückmeldung und entscheidet über Informationen, welche zurückgespiegelt werden. Wenn Coaches sich einer Rückmeldung jedoch nicht entziehen können, wird entweder eine Rückmeldung gegeben, welche sich auf die prozessuale Ebene des Coachings bezieht, oder eine Antwort in Absprache mit dem Coachee. Entsprechend der Fokussierung auf den Coachee als zentralem Gesprächspartner wurde deutlich, dass Coaches keine Feedback- bzw. Analysegespräche zur Entwicklung des Coachings mit den Stakeholdern der Organisation führen. Sofern ein Analysegespräch erfolgt, passiert dieses zwischen Coach und Coachee. Infolgedessen wird dies zur Aufgabe der Organisation bzw. erfolgt eine Verlagerung dieses Aspekts in die Kommunikation zwischen den Akteuren der Organisation und dem Coachee selbst. Ein Coach drückt dies wie folgt aus:

I: Wie vermitteln Sie der Organisation oder dem Auftraggeber, dass Sie die Ziele erreicht haben oder einen Fortschritt gemacht haben?

B: Gar nicht. Nicht. De facto ist es dann eine Aufgabe der Führungskraft, drauf zu schauen. Hat sich was verändert in Richtung von dem, was die sich gewünscht haben. Ich frage den Coachee häufig, gibt es eine Rückmeldung von Ihrer Führungskraft. Gibt es eine Rückmeldung von Ihrem Umfeld, teilweise sind es ja auch Mitarbeiter. Da kommt häufig eine positive Rückmeldung während der Stunden. Überprüfe ich das, messe ich das, nein, aber sozusagen in dem Dialog ist das da. (E07, Pos. 114–115)

Eine weitere Besonderheit des Vorgehens, eine bilaterale Kommunikation zu fördern, liegt in den diesbezüglichen Auswirkungen: Für den Coachee bedeutet dies eine höhere Einflussnahme darauf, die Kommunikation mit der Organisation zu gestalten, und für den Coach eine vereinfachte Coachingumsetzung. Schließlich erfolgt ein direkter Austauschprozess zwischen dem

Coachee und der Organisation, und so liegt die Verantwortung für die Ansprache von (krisenhaften) Sachverhalten (z. B. Zielen, Fortschrittsanalyse) und für den Umgang damit nicht mehr maßgeblich beim Coach.

#### 5.6.4 Enthumanisierung: Einschätzung des Coachees hinsichtlich seiner Veränderbarkeit zur Steigerung seines Humankapitals

Ergänzend soll noch erwähnt werden, dass in sieben Fällen (E02, E03, E06, E10, E11, E14, E16) Coaches Einschätzungen, in Bezug auf die organisationalen Ziele, zu den Fähigkeiten ihrer Coachees u. o. zu deren Wahrscheinlichkeit einer Veränderung trafen. In vier Fällen tauschten sich die Coaches mit Akteuren der Organisation aus (E02, E03, E06, E11, E16). Diese Einschätzungen erfolgen auf Basis der persönlichen Interaktion mit dem Coachee u. o. unter Zuhilfenahme unterschiedlicher Diagnostikinstrumente (z. B. Persönlichkeitstests). Dabei sind fünf dieser Fälle (E02, E03, E06, E14, E16) der Ausprägung „hohe Zielumsetzung“ zugeordnet und zwei (E10, E11) der Ausprägung „mittlere Zielumsetzung“. Ferner sind zwei Fälle (E02, E11) der Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“, vier Fälle (E03, E10, E14, E16) der Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“ und ein Fall (E06) der Ausprägung „nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe“ zugeordnet. Die Zuordnungen werden im Folgenden tabellarisch aufgeschlüsselt. Während Tabelle 4 einen Überblick der soeben beschriebenen Zuordnungen ermöglicht, kann Tabelle 5 entnommen werden, welcher Ausprägung an Zielumsetzung und Informationsweitergabe der jeweilige Fall zugeordnet wurde und ob hierbei ein Austausch über die Einschätzung mit Akteuren der Organisation stattfindet.

**Tabelle 4: Einfache Darstellung der Zuordnungen bzgl. der Coacheeeinschätzung**

Fälle, in denen Einschätzungen zum Coachee und zu dessen Wahrscheinlichkeit einer Veränderung, in Bezug auf die organisationalen Ziele, getroffen werden			
E02, E03, E06, E10, E11, E14, E16			
Fälle, in denen ein Austausch über die Einschätzungen mit Akteuren der Organisation stattfindet		Fälle, in denen kein Austausch über die Einschätzungen mit Akteuren der Organisation stattfindet	
E02, E03, E06, E11, E16		E10, E14	
Fälle mit der Ausprägung „hohe Zielumsetzung“	Fälle mit der Ausprägung „mittlere Zielumsetzung“	Fälle mit der Ausprägung „geringe Zielumsetzung“	Fälle „nicht zu klassifizieren“
E02, E03, E06, E14, E16	E10, E11	–	–
Fälle mit der Ausprägung „hohe Informationsweitergabe“	Fälle mit der Ausprägung „mittlere Informationsweitergabe“	Fälle mit der Ausprägung „nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe“	Fälle „nicht zu klassifizieren“
E02, E11	E03, E10, E14, E16	E06	–

**Tabelle 5: Mehrdimensionale Darstellung der Zuordnungen bzgl. der Coacheeinschätzung und der Ausprägungen Zielumsetzung und Informationsweitergabe**

	Zuordnung: hohe Zielumsetzung	Zuordnung: mittlere Zielumsetzung	Zuordnung: geringe Zielumsetzung
Zuordnung: hohe Informationsweitergabe	E02	E11	
Zuordnung: mittlere Informationsweitergabe	E03, E14, E16	E10	
Zuordnung: geringe Informationsweitergabe			
Eine Einteilung in die Matrix ist nicht möglich, da nur eine Zuordnung vorliegt	E06		
Fälle, in denen ein Austausch über die Einschätzung mit Akteuren der Organisation stattfindet	E02, E03, E06, E11, E16		
Fälle, in denen kein Austausch über die Einschätzung mit Akteuren der Organisation stattfindet	E10, E14		

Es zeigt sich entsprechend, dass Beurteilungen des Coachees auch in Fällen erfolgen, welche sowohl hoher als auch mittlerer Ausprägung zugeordnet wurden. Letzteres gilt sowohl für den Aspekt der Zielumsetzung als auch für den der Informationsweitergabe (vgl. Tabelle 5).

Dabei sind hinsichtlich der Einschätzung des Coachees und seiner Veränderbarkeit insbesondere im Interview „E02“ mehrfach sehr plakative Aussagen getroffen worden. Diese machen deutlich, dass erwartet wird, dass sich der Coachee den organisationalen Zielen verschreiben und sich selbst ändern sollte, und wie stark man einschätzt, dass er sich verändern kann bzw. lässt. Dies drückt besonders anschaulich die nachfolgende Passage aus. Der Coach beurteilt den Coachee und dessen Potenzial zur Veränderung in einer Weise, die ihn auf die Qualität eines Materials reduziert. Damit wird der Coachee als verwertbares Objekt betrachtet und enthumanisiert.

B: Das ist ja so, Herr Kasprzak, ich muss das noch mal kurz ergänzen. Es ist ja so, wenn Sie jetzt Ziele haben, also sagen wir 100 Prozent, und ich stelle fest, dass nur 80 Prozent drinnen sind. Dann gehe ich, weil eben der Coachee nur 80 Prozent hergibt, dann gehe ich zum Sponsor und sage ihm das und sage: Ihre Erwartungen sind überspannt. Er ist ein guter Mann oder eine gute Frau, aber die 100 Prozent, so wie Sie sich das vorgestellt haben, abgesehen davon, dass das auch recht ehrgeizig war, was Sie sich vorgestellt haben, das bringt er NICHT. Aber ich sehe ihn zwischen 80 und 90 Prozent, und wenn Sie wünschen, setze ich das Coaching fort, und Sie kriegen ihn dann mit 90 Prozent oder mit 85 Prozent. Dann sagen die in aller Regel: Ja, dann tun Sie Ihr Bestes. (E02, Pos. 67)

Der Aspekt der Beurteilung personeller Leistung und der Veränderbarkeit zeigt sich auch besonders treffend an späterer Stelle des Interviews. Auf die Frage, was er als schwierige

Momente seiner Arbeit respektive als schwierige Momente in der Arbeit mit Coachees betrachtet, antwortet der Coach mit einer Anmutung von Selbstmitleid bzw. vermeintlicher Betroffenheit, dass die Situation schwierig ist, wenn Coachees die in sie gesteckten Erwartungen nicht erfüllen, und dass er in solchen Momenten gemeinsam mit dem Auftraggeber versucht, die Anmutung des Scheiterns vom Coachee zu nehmen. Er beschreibt, dass nicht jeder Coachee die notwendigen Voraussetzungen in sich trägt und es auch vorkommt, dass man sich in Personen täuscht und deren Qualität und potenzielle „Leistung“ falsch beurteilt. Mit der Aussage, „man würde dies nicht mehr im Coachee sehen“, kann vermutet werden, dass sich grundsätzlich und dauerhaft die Beurteilung des Coachees in Hinblick auf dessen Leistung und damit dauerhafte Entwicklung geändert hat. Trotz dessen oder gerade deswegen wäre es jedoch wichtig, so der Coach, dass gegenüber dem Coachee nicht der Eindruck erweckt wird, dass seine weitere Karriere und damit seine sinnvolle Zugehörigkeit zu der Organisation gefährdet sei, bzw. sein Wirken für die Organisation nutzlos ist.

B: Also schwierig ist im Grunde genommen jeder Auftrag, im gewissen Umfang, weil das sind ja alles unterschiedliche Menschen. Die wollen auch immer unterschiedlich behandelt werden. Die machen unterschiedliche Fortschritte, es gibt wie gesagt auch Punkte, wo ich denke, wir kommen hier nur noch sehr schwer weiter, weil eben die Voraussetzungen, die wir, der Sponsor und ich, in diesem Coaching gesehen haben, sich als unzutreffend herausstellen. Das sind schwierige Situationen. Weil, insofern, weil wir dann abrechnen, müssen wir das dem Coachee erklären, dass wir uns in ihm getäuscht haben, und das ist schwierig. Weil ... das geht sehr in die Gefühle hinein, und es ist auch, man muss den Menschen ja dann auch irgendwo eine Perspektive und einen Ausweg oder eine Hoffnung geben, dass er nicht das Gefühl hat, man hat es mit ihm versucht und jetzt ist er gescheitert das, so ne. Sondern man muss das berichtigen dahingehend, dass man mit ihm kommuniziert, dass die Fehler beim Sponsor und bei mir lagen: der Sponsor von überzogenen oder unrealistischen Erwartungen ausgegangen ist, die Person des Coachees nicht hinreichend sicher eingeschätzt hat, hinsichtlich der Erfolgchancen. Und ich habe ihn darin nicht korrigiert, oder sogar vielleicht auch noch unterstützt. Und dann müssen wir, dann ziehen wir das letztlich, die Verantwortung uns an den Hals und sagen, „Sie machen jetzt hier weiter, wir setzen weiterhin große, sehr große Hoffnung in Sie. Nur das, was wir uns vorgestellt haben für Sie, das sehen wir jetzt nicht mehr in Ihnen, aber das soll Ihnen nicht zum Nachteil gereichen, sondern im Gegenteil, wir sind sehr erfreut, dass Sie sich auf dieses, in Führungsstrichen, Experiment voll und ganz eingelassen haben“. Man muss den Menschen aus dieser Scheiter / aus dieser ... Anmutung des Scheiterns, das ja gar nicht zutreffend ist, muss man um da herumführen, dass er gar nicht diesen Adrenalinschub bekommt, denkt: Oh, jetzt bricht hier was zusammen, und ich kann meine Karriere vergessen. Das wäre sehr problematisch. (E02, Pos. 99)

Damit drückt sich ein Selbstverständnis der Nutzbarmachung des Mitarbeiters als Humankapital aus. Es wird deutlich, wie die Person enthumanisiert wird und als menschliche Ressource Betrachtung findet. Denn die Person des Coachees wird bewertet und „vermessen“, um dann

(wieder) aufgewertet eingesetzt zu werden. Entsprechend soll durch die Selbstoptimierung bzw. Subjektivierung sukzessive die Wirkung der Person gesteigert und ihr Wert erhöht werden. Die hierfür erstellten Ziele und die vorhandene Diskrepanz werden von der Organisation vorgegeben und geben den erwünschten Veränderungsgrad vor.

### 5.6.5 Rückkopplung des Coachings an die organisationalen Ziele

Ebenso zeigte sich, dass 15 von 17 Coaches, welche einer Form der Zielumsetzung zugeordnet werden konnten, diese unterschiedlich ausgeprägten Formen der Rückkopplung an die angestrebten Ziele nutzen. Damit sind die Art und Weise der Fortschrittsanalyse (z. B. durch den Einsatz von Meilensteinen) und die Verzahnung des Coachings bzw. die Entwicklung des Coachees gemeint, so dass nach Möglichkeit mit jeder Sitzung dessen Entwicklung näher zu den angestrebten Zielen erfolgt. Im Folgenden (vgl. Tabelle 6) wird dargestellt, in welchen Interviews Rückkopplung identifiziert wurde:

Tabelle 6: Auflistung von Rückkopplungen

Rückkopplung wurde identifiziert	Rückkopplung wurde nicht identifiziert
E18	E10
E17	E08
E16	
E15	
E14	
E13	
E12	
E11	
E09	
E07	
E06	
E05	
E04	
E03	
E02	

Dabei nutzen Coaches unterschiedlich stark strukturierte Formen der Rückkopplung an die Ziele des Coachings und der Analyse der Entwicklung. Ferner wurde keine Einheitlichkeit im Vorgehen, weder in der Häufigkeit noch in der Art und Weise, erkannt. Vielmehr zeigte sich eine hohe Varianz an Formen von Rückkopplungen. Einige Coaches berichteten von einem unregelmäßigen Einsatz einer Skalierungsfrage, die sie ihrem Coachee stellen, d. h. dass der Coachee regelmäßig gefragt wird, wie er seine Entwicklung in Relation zu den Zielen, an denen gearbeitet wird, zu identifizieren hat. Andere Coaches berichteten von gemeinsamen Analyse-Gesprächen zur Entwicklung des Coachees, während auch stark strukturierte, d. h. für jede Coaching-Sitzung wiederkehrende Formen zur Analyse der Entwicklung und der

Rückkopplung an die im Coaching verfolgten Ziele genutzt wurden. Zum Abschluss wird ein Beispiel eines stark strukturierten Vorgehens illustriert:

B: Also im Coaching gehe ich so vor, dass es im Prinzip eine Besprechung der Ziele pro Sitzung gibt, pro Termin. Das heißt, der Coachee hat von mir die Vorgabe oder schickt mir vorher seine Zielformulierung zu, seine Wünsche für das nächste Coaching in schriftlicher Form als E-Mail. Ich bereite mich auf das Coaching vor, erstelle während dem Coaching ein Protokoll für mich, Stichwort für ein Coaching-Protokoll aus meiner Perspektive. Der Coachee selbst sendet mir am Tag danach seine Coachings-Wahrnehmungen. Also im Prinzip beantwortet er einen standardisierten Fragebogen von mir, wo er im Prinzip das Coaching, die Sitzung, noch mal reflektiert. Da sind dann auch Fragen drin, inwieweit die Ziele erreicht wurden und so weiter und wie wir im Prozess stehen. Also im Prinzip einmal Zielformulierung vor Beginn des Coachings, Überprüfung im Coaching selbst zum Ende, Zusammenfassung, mit Blick auf das Coaching und am nächsten Tag. Bei der nächsten Coaching-Sitzung mache ich einen Rückblick auf die letzte Sitzung anhand meines Protokolls, anhand meiner Wahrnehmung. Und wir schauen uns noch mal kurz gemeinsam seinen Feedback-Bogen an. Also im Prinzip ist der Fokus, dass jede einzelne Coaching-Sitzung einen Schritt in die Richtung, die ursprünglich angedacht war, macht, oder wir überprüfen, ob dem so ist. #00:19:32-7# (E15, Pos. 54)

## 6 Resümee und Ausblick

In Bezug auf die dargestellte Theorie (vgl. Kap. 3) erfolgt nun die Diskussion und Interpretation der Forschungsergebnisse. Anschließend werden praktische Implikationen für die Anwendung von Coaching in Organisationen dargestellt. Darüber hinaus wird das angewandte forschungsmethodische Vorgehen reflektiert sowie ein Ausblick auf zukünftige Forschungsmöglichkeiten gegeben.

Die Diskussion erfolgt in Bezug auf die zwei Forschungsfragen dieser Arbeit. Im Rahmen dieser Arbeit sollte beantwortet werden, in welcher Ausprägung externe Coaches organisationale Ziele im Rahmen eines Coachings, das von der Organisation beauftragt wurde, umsetzen und in welcher Ausprägung Coaches Informationen aus dem Coaching (z. B. zu Inhalten, über ihren Coachee) an Akteure der Organisation weitergeben.

Das besondere Interesse an der Beantwortung der Fragestellungen liegt in der Positionierung des Coachings und seiner gesellschaftlichen Durchdringung. Schließlich erfährt es einen anhaltenden Wachstumsboom (vgl. Schmöl 2021; Uhtenwoldt 2021; Kopatzki 2023). Denn Coaching boomt, nunmehr schon seit 20 Jahren. Es entspricht dem Zeitgeist einer Optimierungs-Gesellschaft (vgl. Schmöl 2021). Dabei weist es im Wesentlichen keine Handlungs- und Zugangsbeschränkungen auf (vgl. Kühl 2008a: 115). Abgesehen davon, dass nur mit einer Approbation die Arbeit mit Personen mit Störungen mit Krankheitswert erfolgen darf, darf somit jeder (nahezu) coachen, wie er will (vgl. Zimmermann 2016). Die fehlende Profession des Coachings lässt es jedoch der Marktlichkeit von Beratung ausgesetzt sein. Letzteres drückt sich insbesondere in der Schwierigkeit der Etablierung professioneller Autonomieansprüche von Beratern aus. Dabei verantwortet vor allem der Coach die Gestaltung des Coachings und damit die zu verfolgenden Ziele und die Weise, in der er eine Informationsweitergabe ermöglicht.

Zudem ist Coaching eine Subjektivierungstechnik und wird als solche auch verwendet (siehe zum Einsatz von Coaching bspw. Traue 2010b; Duttweiler 2007; Kühl 2008a). Denn Coaching führt dazu, dass der Coachee sich durch sein eigenes Handeln wandelt und eine Optimierung an und durch sich selbst hervorbringt. Jedoch sind hierfür die Rahmung und Struktur des Coachings wesentlich. Coaching ist dadurch gekennzeichnet, dass es sich um eine dyadische Interaktion handelt, so dass das Handeln beider Anwesenden leicht zurückzuführen, überprüfbar, aber auch durch den „Einblick“ Dritter geschützt ist. In einem durch die Organisation beauftragten Coaching liegt jedoch, zwischen dem Coach als Ratgebendem und dem Coachee als Ratsuchendem, eine strukturelle asymmetrische Beziehung vor (vgl. Duttweiler 2007: 265).

Die skizzierte Position des Coachings, die vorherrschenden Herausforderungen für die Umsetzung von Coachings, denen Coaches in ihrer exponierten Position gegenüberstehen, und ihre zentrale Rolle für die Ausgestaltung von Coachings führten zu den Forschungsfragen dieser Arbeit und verweisen auf die Dringlichkeit ihrer Beantwortung.

Für eine effektive Umsetzung beider Forschungsfragen wurde als Forschungsmethode die Kombination aus einer inhaltlich strukturierenden und einer evaluativen qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz gewählt. In die Auswertung wurden 18 Experteninterviews mit Coaches eingebracht. Auf Basis der Ergebnisse wurden jeweils drei Ausprägungen, sowohl für den Sachverhalt der Zielumsetzung organisationaler Ziele als auch für den Sachverhalt der Informationsweitergabe ersichtlich, denen die Fälle zugeordnet wurden. Entsprechend konnten beide Forschungsfragen beantwortet werden. In beiden Fällen liegt eine dreiteilige Ausprägung in Form einer hohen, mittleren und geringen Ausprägung für die Zielumsetzung und die Informationsweitergabe durch Coaches vor. Erstmals liegen damit qualitative Daten vor, die Erkenntnisse über die Umsetzung organisationaler Ziele und der Informationsweitergabe geben. Für eine fokussierte Diskussion ist das Kapitel in zwei Unterkapitel unterteilt. Als Erstes erfolgt die Diskussion zur Ausprägung der Zielumsetzung. Im anschließenden Abschnitt wird die Ausprägung der Informationsweitergabe diskutiert.

## **6.1 Diskussion von Forschungsfrage 1: Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele**

Während Coaching bereits als Subjektivierungstechnik und Bestandteil einer Machtbeziehung durch Traue und Duttweiler beschrieben wurde, blieb die Untersuchung der konkreten Zielumsetzung im Coaching, aus der Perspektive der Gouvernementalitätstheorie, bisher unerforscht (vgl. Traue 2010b; Duttweiler 2007). Mit dieser Arbeit wurde erstmalig aufgezeigt, in welcher Ausprägung Coaches organisationale Ziele im Zuge eines durch die Organisation beauftragten Coachings verfolgen. Anhand des Datenmaterials zeigt sich eine Ausrichtung des Coachings durch die Coaches auf die Ziele der Organisation bzw. eine primäre Umsetzung organisationaler Ziele. Ferner konnten die unterschiedlichen Handlungsweisen (der Coaches) in der Umsetzung in drei Ausprägungen differenziert werden. Dabei erstaunt zum einen die Fokussierung auf die Umsetzung von organisationalen Zielen bzw. die entsprechende Ausgestaltung des personenorientierten Beratungsformats Coaching, zum anderen, dass im Handeln der Coaches bemerkenswerte Unterschiede in den Strategien für die Zielumsetzung festgestellt wurden. In Bezug auf die Theorie der Gouvernementalität zeigt sich insbesondere in der hohen

und mittleren Ausprägung, in der Umsetzung des Coachings mit dem Einwirken auf den möglichen Handlungsraum, die deutliche Wirkung der sich ausgestaltenden Machtbeziehung. Denn in der Ausübung des Coachings wird die Machtbeziehung durch die direkte Einwirkung auf den Möglichkeitsraum des Coachees sichtbar. Die Besonderheit liegt dabei in der Umsetzung des Vorgehens bzw. in der teils verschleierte, jedoch stets besonders zielorientierten Handlungsweise der Coaches.

Bei der hohen Zielumsetzung zeigt sich die Machtbeziehung durch die Eingrenzung des Möglichkeitsraums der (Selbst-)Führung des Subjekts. Die Besonderheit liegt in der verengenden Einschränkung des Möglichkeitsraums. Damit soll ausschließlich die gewünschte organisationale Handlungsoption bzw. Zielsetzung umgesetzt werden und eine, vorgegebene, Subjektivierung erfolgen. Der Coach berücksichtigt ausschließlich Zielabweichungen, welche der Coach als (notwendigen) Bestandteil der Zielerreichung einstuft und diese damit zum impliziten bzw. notwendigen Bestandteil des organisationalen Zieles bestimmt.

Die Besonderheit in der mittleren Ausprägung ist dagegen, dass der Handlungsraum, auch wenn ein organisationales Ziel benannt ist, vermeintlich offengehalten wird. Dies trifft jedoch nicht zu. Stattdessen steht das wesentlich zu erreichende und das dadurch vom Coach priorisierte und dessen Handlungsweise im Coaching entsprechend dominierende Ziel bereits zum Coachingstart fest und wird gleichermaßen verfolgt. Damit ist der Möglichkeitsraum für den Coachee nur scheinbar nicht begrenzt und beliebig erweiter- oder nutzbar. Stattdessen wird, um das organisationale Ziel zu erreichen, das individuelle Ziel des Coachees instrumentalisiert. Coaches nutzen hierbei zwei Strategien.

Die erste Strategie ist, dass ein individuelles Ziel genutzt wird, um dadurch jene Veränderung bzw. Subjektivierung zu erreichen, die mit dem organisationalen Ziel beauftragt ist. Hierbei wird dem Coachee ein zu erreichendes organisationales Ziel, das anhand bzw. im Zuge der Umsetzung eines individuellen Zieles des Coachees erreicht werden soll, entweder nicht oder nur ansatzweise mitgeteilt. Damit werden die individuellen Ziele des Coachees nutzbar gemacht, um die angestrebten Veränderungen zu erreichen bzw. die (Selbst-)Führung des Coachees in dem Maße zu erschließen, wie sie für das organisationale Ziel nützlich ist. Die zweite Strategie ist, dass durch Zuhilfenahme eines individuellen Zieles, im Sinne eines Quidproquos, mit gesteigerter Motivation an den organisationalen Zielen gearbeitet werden soll. Der Coachee soll hierbei in erster Instanz motiviert werden, weil an dessen Zielen gearbeitet wird, um jedoch genau dadurch die organisationalen Ziele zu erreichen. Zum anderen täuschen Coaches durch beide Strategien ihren Coachee hinsichtlich der eigenen Zielverfolgung und entsprechend des

für sie zentralen und handlungsleitenden Ziele. Bei der ersten Strategie ist es eine Täuschung im Vorhandensein einer anderweitigen (von der Organisation tatsächlich beauftragten und damit) primären Zielsetzung. Bei der zweiten Strategie liegt die Täuschung in der Priorisierung der benannten Ziele und damit der vom Coachee eingebrachten und als zweitrangig eingestufteten Zielsetzung. Mit beiden Strategien wird der Coachee damit in der freien Wahl bzw. Gestaltung seiner Handlungsoptionen getäuscht. Somit adressieren beide Strategien, wenngleich die erste Strategie hierfür nochmals geeigneter und fokussierter erscheint, die Person in ihrem scheinbaren Interesse, ihr Humankapital zu erhöhen. Bei beiden bestätigt sich der weitreichende Einsatz, der durch Traue beschriebenen Technik der Imagination: Sie ermöglicht die Vorstellung einer persönlich reizvollen Zukunft, und in Kombination mit der gewährten Möglichkeit der ästhetischen Selbststilisierung wird die Auslieferung an die Imperative der Selbstoptimierung plausibel. (vgl. Traue 2010b: 280) Ein solches persönliches Interesse und die entsprechende Umsetzung durch den Coachee wird wiederum als Bestätigung der Entwicklung des Menschen vom homo oeconomicus zum „Unternehmer seiner selbst“ verstanden (vgl. Bröckling 2007: 12, 46; Vogelmann 2017: 27). Dabei soll hervorgehoben werden, dass nach Lemke die vermeintliche Wahl der Handlungsoptionen, wie sie vom Coachee wahrgenommen wird, als Ausdruck eines freien Willens auf der Basis einer selbstbestimmten Entscheidung erscheint (vgl. Lemke 2000: 38). Dadurch liefert sich der Coachee, durch die scheinbare Umsetzung seiner Wünsche, der Selbstoptimierung selbst aus und gibt sich ihr gleichermaßen hin. Zum anderen wird in der Umsetzung beider Strategien ein Täuschungsmanöver vollzogen.

Hingegen unterscheidet sich hiervon die geringe Ausprägung der Zielumsetzung, da hierbei primär die Ziele des Coachees und damit individuelle, von den organisationalen Zielen abweichende Ziele verfolgt werden. Zudem ist hierbei auffallend, dass auch beim Vorliegen organisationaler Ziele diese initial ignoriert werden. Erst nach Abschluss der Ziele des Coachees werden die Ziele der Organisation optional berücksichtigt und handlungsleitend. Entsprechend liegt im Sinne Foucaults ein Handlungsraum vor, der frei zur eigenen Subjektgestaltung genutzt werden darf. Nachdem die erste Subjektivierung vollzogen ist, startet, sofern dann noch identifizierte Baustellen und Budget vorliegen, erst die zweite Subjektivierung, jene nach Ausrichtung auf die organisationalen Ziele. Jedoch wird auch bei dieser Ausprägung der Zielumsetzung, wie bei der mittleren (und der hohen) Ausprägung, auf die individuelle Gestaltung und dadurch die Subjektivierung des Coachees Einfluss genommen. Zudem ist zu erwähnen, dass im Vorgehen der mittleren Zielumsetzung anteilig und bei der geringen Ausprägung primär dem Coachee die Möglichkeit eingeräumt wird, an eigenen, in Relation zu den organisationalen Zielen abweichenden Zielen zu arbeiten. Damit kommen gleichermaßen die Technik der Imagination und

die Entwicklung des Menschen zum „Unternehmer seiner selbst“ zum Vorschein, wodurch die Feststellungen von Traue, Bröckling und Vogelmann erneut bestätigt werden (vgl. Traue 2010b: 280; Bröckling 2007: 12, 46, ergänzend 72; Vogelmann 2017: 27).

In den Ausprägungen zeigt sich zudem eine unterschiedlich starke Möglichkeit des Coachees, an der Ausgestaltung, d. h. sozusagen der „Richtung“, der eigenen Veränderung beteiligt zu sein. So ermöglichen die mittlere und geringe Ausprägung der Zielumsetzung, im Gegensatz zur hohen Ausprägung, einen stärkeren mitgestaltenden und schöpferischen Charakter. Entsprechend bestätigt sich darin Traues Perspektive, dass Subjektivierungstechniken auch einen erzeugenden und schaffenden Bestandteil haben können (vgl. Traue 2010b: 66). Hierin zeigt sich deutlich, dass dem Coachee sowohl die Umsetzung individueller Themen, d. h. die Lösung, Verbesserung, Bearbeitung individueller Sachverhalte, als auch die Optimierung seiner selbst im Sinne der Organisation ermöglicht wird. Entsprechend wird darin die Bestätigung von Traues und Pfahls Feststellung gesehen, welche dem Individuum moderner Gesellschaften attestiert, dass es Adressat therapeutischer Interventionen geworden ist, welche die explizite Zielsetzung haben, das Individuum in Produktions- und Reproduktionsverhältnisse einzupassen (vgl. Traue/Pfahl 2016: 9; Traue 2010b: 249). Jedoch erfolgt nach Foucault in allen Ausprägungen ein Einwirken auf den möglichen Handlungsraum des Coachees und damit ein Handeln auf Handlungen (vgl. Foucault 1994b: 255). Das Einwirken des Coaches umfasst dabei das gesamte Handlungsspektrum des Coachees. Entsprechend sind damit auch in Rückgriff auf Foucault „mögliche oder wirkliche, künftige oder gegenwärtige Handlungen“ (Foucault 1994b: 255) mit eingeschlossen. Es wird entsprechend auf jegliche Möglichkeiten eventuellen Handelns Einfluss genommen, und damit verdeutlicht dies die potenziell umfassende Wirkungsweise des Coachings bzw. des sich dadurch ausdrückenden Machtverhältnisses.

Betrachtet man die Ausprägungen aus der Perspektive sich aus gestaltender Machtbeziehungen, d. h. als strategische Spiele zwischen Freiheiten, zeigen sich ebenso deutliche Unterschiede. In der hohen Ausprägung der Zielumsetzung wird, wie bereits dargestellt, der Möglichkeitsraum auf die Umsetzung organisationaler Ziele verengt. In der geringen Umsetzung zeigt sich die primäre Möglichkeit der Umsetzung individueller Ziele. Bedenkt man, dass nach Foucault ein Kennzeichen von Macht ist, dass die Führung anderer Personen nicht völlig erschöpfend beeinflusst werden kann, zeigt sich die Besonderheit der mittleren Ausprägung organisationaler Ziele. Die darin verortete Besonderheit liegt in den für die mittlere Zielumsetzung genutzten und beschriebenen Strategien zur Umsetzung der organisationalen Ziele und der damit angestrebten Erreichung des „gewünschten“ Zielzustandes. Denn durch die beschriebene Täuschung

und Nutzbarmachung der eigenen Ziele kann davon ausgegangen werden, dass bei Coachees wenig bis keine Hemmnisse vorliegen, die vermeintlich eigenen Ziele umzusetzen. Schließlich kann der Coachee davon ausgehen, dass sein persönliches Interesse im Zentrum des Coachings steht. Damit erfolgt die Subjektivierung der Person nicht nur durch die eigenen Ziele, sondern vielmehr auf Basis der eigenen Ziele und im starken Maße aufgrund einer Verschleierung. Denn wichtig ist hierbei zu erwähnen, dass die eigenen Ziele hierfür natürlich nicht im gleichen Maße wie die organisationalen umgesetzt werden müssen. Damit haben individuelle Ziele der Person nach wie vor eine primäre Rolle für den Subjektivierungsprozess, wenngleich die eigentliche Umsetzung einen geringen Stellenwert einnimmt. Folglich liegt im Sinne Foucaults nach wie vor eine Machtbeziehung vor, da der Coachee Möglichkeiten der Zuwiderhandlung hat, doch durch diese besondere Form der Zielumsetzung bzw. durch ihre Dynamik hat dieser voraussichtlich keinerlei Gründe, an dem ihm angedachten Wohl zu zweifeln und deswegen Formen des Widerstands zu zeigen.

Des Weiteren ist Coaching geprägt durch den Einsatz der Machttechnik der Disziplin. Denn das dargestellte Machtverhältnis, das sich im Coaching ausdrückt, ist durch die Disziplin, die stetige Offenbarung des Coachees und die Möglichkeit der Sanktionierung des Coachees geprägt. Denn im nur vermeintlich geschützten Raum der Zweisamkeit wird, sofern nicht die Möglichkeit der Flucht genutzt wird, der Fortschritt zu den bestimmten Zielen überprüft, gemessen und beurteilt. Vollzogen wird dies, indem der Coach das Gespräch nicht nur fördert, sondern überwacht, nicht nur steuert, sondern sanktioniert. Mit Verweis auf Foucault zeigt sich in dieser Situation die Asymmetrie einer Machtbeziehung (vgl. Foucault 2005a: 891). Denn in der Untersuchung zeigte sich, dass die Möglichkeiten des Widerstands scheinbar nicht ausreichen, um für den Vollzug des Coachings das Fortschreiten bzw. das Machtgefüge dauerhaft umzukehren bzw. entsprechend richtungsweisend zu verändern. Es wird davon ausgegangen, dass das Netz aus den ineinandergreifenden disziplinierenden Techniken für den Coachee dafür zu wenig Spielraum bietet. Denn anhand der Interviews wurde deutlich, dass bei nicht nachvollziehbarem Zuwiderhandeln oder Abweichungen seitens des Coachees durch den Coach eine korrigierende Sanktionierung erfolgt oder, noch gravierender, der Abbruch des Coachings. Hierin wird auch die interdependente Verbindung zwischen Macht und Wissen ersichtlich, so wie sie in der Machtanalyse von Foucault dargestellt wird (vgl. Foucault 1976). Denn diese wechselseitige Verbindung ermöglicht es dem Coach, effektiver zu regieren, und nur durch diese spezifische Form des Coachings wurde das spezifische Wissen erhoben. Damit wird Kajtzes Aussage bestätigt, dass das Subjekt zum Produkt einer Macht-Wissens-Einwirkung wird

und hierfür die Akkumulation spezifischen Wissens eine Grundvoraussetzung ist (vgl. Kajetzke 2008: 38).

Bezogen auf die Form der Führung im Sinne Foucaults bzw. der Gouvernamentalitätstheorie zeigt sich ein abweichendes Bild. Das Verständnis einer Regierungsweise bzw. eine Form der Führung im Sinne des pastoralen Führungsverständnisses, wie es die Basis des Regierungsbegriffs der Gouvernamentalität bildet, wird nicht erkannt (siehe zum pastoralen Führungsverständnis Foucault/Sennelart 2006b: 185–194). Nur ein Fall weicht davon, wie dargestellt, ab. Damit kann zwar eine grundlegende Wohltätigkeit für alle Personen insofern interpretiert werden, als die Verbesserung, respektive die Veränderung und Optimierung, einer Person zum Wohle aller beitragen kann. Jedoch werden die Bedürfnisse und Ziele des Coachees nicht als gleichwertig betrachtet und entsprechend verfolgt.

Mit dieser Forschungsarbeit zeigt sich vielmehr, dass der überwiegende Anteil der Coaches in erster Linie in ausgesprochen fokussierter Weise die beauftragten Ziele der Organisation verfolgt und die Ziele u. o. Bedürfnisse des Coachees nur als notwendigen Bestandteil oder Mittel zum Zweck versteht. Damit werden für die Mehrzahl der Coaches erst in zweiter Instanz die Bedürfnisse des Coachees relevant. Schließlich sind auch bei einer mittleren Zielumsetzung die organisationalen Ziele handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings. Nur in einem Fall waren die Ziele des Coachees von Beginn der Interaktion an federführend, handlungsprägend und wurden, bis zu ihrer Umsetzung, gegenüber organisationalen Zielen höher priorisiert. Entsprechend wird das Handeln der Coaches zwar als das eines strengen Hirten verstanden, das sich aber stark von Foucaults Verständnis unterscheidet. Denn nach Foucault führt und lenkt der Hirte seine Herde gleichermaßen und ist bemüht, sich dem Wohle und der Entwicklung aller, wie jedes Einzelnen, anzunehmen (vgl. Foucault/Sennelart 2006b: 185–192). Nutzt man Foucaults Analogie, überrascht die tatsächliche Ausgestaltung von Coachings insofern, als, wie vorab dargestellt, ein Hirte am Werk ist, der in erster Linie das Wohl der Organisation bzw. der „Gesamtheit“ stärker gewichtet.

Für den Erhalt von Aufträgen nannten Coaches am häufigsten „Empfehlungen“. Damit werden die Ergebnisse von Traue und Taffertshofer bestätigt. Traue machte deutlich, dass für die Vergabe von Beratungsaufträgen „die direkte Empfehlung oder der ‚gute Ruf‘“ (Traue 2010b: 85) und damit die Reputation des Coaches an erster Stelle rangiert. Taffertshofer wiederum benannte die ideologische Flexibilität als wichtigste Voraussetzung für den Erhalt von Aufträgen und damit die Professionalität von Coaches, sich flexibel und offen für die

Professionsauffassungen der Organisation zu zeigen (vgl. Taffertshofer o. J.: 11). Bedenkt man nun, dass Empfehlungen auf Basis von erfolgreich wahrgenommenen Coachings und damit zufriedenen Auftraggebern basieren, kann auf dieser Basis vermutet werden, wodurch die Fokussierung in der Zielumsetzung organisationaler Ziele zustande kommt: Es scheint, dass die Mehrheit der Coaches nicht einfach die Interessen der Organisation über die des Coachees priorisieren, sondern insbesondere an dem eigenen beruflichen Überleben interessiert ist und deswegen „notwendigerweise“ die Ziele der Auftraggeber favorisiert werden. Schließlich wird davon ausgegangen, dass Coaches die Ziele der Organisation als auftragsrelevant(er) in Hinblick auf weitere Aufträge interpretieren und sich dadurch eine größere Ausprägung bei einer hohen Zielumsetzung zeigt. Zugespitzt ausgedrückt, kann vermutet werden, dass Coaches sich in ihrem Verhalten danach richten, dass ein zufriedener Coachee zwar wichtig, ein zufriedener Auftraggeber aber unerlässlich ist. Schließlich stellte bereits Taffertshofer fest, dass die eigentliche zentrale Kompetenz von Coaches für die Umsetzung organisationalen Coachings die Fähigkeit ist, die an sie gestellten Rollenerwartungen zu erfüllen (vgl. Taffertshofer 2007: 152).

In Zusammenhang mit der Ratgeberliteratur ergibt sich ein teils abweichendes Bild der beschriebenen, respektive empfohlenen, Ausgestaltung des Coachings. Grundsätzlich bestätigt sich zwar in den Daten die Gestaltung des Coachings als „Hilfe zur Selbsthilfe“ bzw. als Förderung eines „erweiterten Verhaltens- und Erlebnisrepertoires“ (Rauen 2005a: 287), um die Coachees auch für zukünftige (Problem-)Szenarien zu befähigen, selbstständig Lösungen zu entwickeln und umzusetzen (vgl. Struck 2006: 22; Erlinghagen 2016: 2). Aber es zeigt sich, dass, sofern man die starke Zielorientierung auf organisationale Ziele als fokussiertes Hinarbeiten auf einen Zielzustand interpretiert, Coaches jedoch entgegengesetzt zum zentralen Wesensmerkmal der „Hilfe zur Selbsthilfe“ agieren. Denn aus dieser Betrachtung wird, anders als empfohlen, zielorientiert und bevormundend agiert (vgl. Rettinger 2011: 150; König 2007: 42). Dieser Umstand ist insofern bemerkenswert, da Coaching ebenso als Prozessberatung beschrieben wird, in welcher es dem Coach lediglich obliegt, den Prozess zu steuern (vgl. Traue 2010b: 199; Ellebracht et al. 2011: 25). Der Coach soll einen Rahmen schaffen, in dem der Coachee zu eigenständigen, unbeeinflussten Lösungen gelangt (vgl. Ellebracht et al. 2011: 25). Darüber hinaus machen die Forschungsergebnisse ersichtlich, dass die Mehrheit der interviewten extern beauftragten Coaches Coaching in Organisationen vielmehr als „Prozessberatung innerhalb eines Zielkorridors“ umsetzen. Der Autor definiert als „Prozessberatung innerhalb eines Zielkorridors“ eine Prozessberatung, bei der ein kontinuierlich richtungsweisender Gesprächsrahmen produziert und genutzt wird, so dass der Gesprächspartner sich in eine näher bestimmte

Richtung bewegt bzw. bewegen soll. Im Rahmen dieser Arbeit stellt die Ausrichtung des Zielkorridors die organisationale Zielrichtung dar. Denn der überwiegende Anteil der befragten Coaches agiert hauptsächlich zwar als Prozessexperte für die Ausgestaltung des Coachings, jedoch zeigt sich (in der hohen und insbesondere in der mittleren Ausprägung), dass der Prozess durch die eigentliche Zielsetzung der Organisation bzw. durch das Handeln des Coaches untergraben wird. Damit findet eine Einflussnahme auf das Coaching statt, die als Form einer Prozessberatung innerhalb eines Zielkorridors verstanden wird. Denn es wird stets ein Gesprächsrahmen gefördert und genutzt, in dem sich der Coachee einerseits (idealerweise sicher und frei fühlend) bewegen bzw. den er erkunden darf und in dem er sich andererseits kontinuierlich in die Richtung der organisationalen Zielrichtung entwickelt bzw. entsprechend subjektiviert. Dadurch wird der Coach zwar nicht zum Experten der Lösungsfindung, er agiert aber auch nicht als unvoreingenommener Prozessberater, der sich dadurch kennzeichnet, dass er das Gespräch mit dem Klienten führt und dabei nicht konstant auf ein konkretes Ziel hinarbeitet (vgl. Rettinger 2011: 150). Entsprechend entwickelt sich die Lösung nicht in Gänze frei, sondern im Prätext der Organisation bzw. unter Einflussnahme. Beides wird dem Coachee nicht immer vollständig offenbart u. o. ist es ihm vermutlich auch nicht bewusst. Ergo wird der Prozess vom Coachee nicht vollständig in „Besitz“ genommen und zur eigenen Lösungsfindung genutzt. Stattdessen wird, wie dargestellt, auf den Prozess Einfluss genommen, um Lösungen für organisationale Sachverhalte zu erreichen.

Ebenso bestätigt sich an zahlreichen Forschungsergebnissen, wie beispielsweise den Ausprägungen der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe, den Aspekten der „Rückkopplungen“ und der veränderten Form der Prozessberatung innerhalb eines Zielkorridors, eine aktorspezifische Umsetzung des Coachings im Handeln der Coaches. Damit bestätigt sich die Annahme, dass aufgrund des Professionsaspekts von einer großen Bandbreite individueller Arbeitsweisen innerhalb des Coachings ausgegangen werden kann.

In dieser Arbeit wurde nicht der Umgang mit und der Einsatz von hidden agendas (d. h. versteckten Zielsetzungen) erforscht. Dennoch zeigte sich, im Zuge der Ausprägung der mittleren Zielumsetzung anhand der Verschleierung der eigentlichen Zielsetzung, der Einsatz von und Umgang mit hidden agendas. Im Gegensatz dazu konnten keine hidden agendas bei einer hohen oder geringen Ausprägung organisationaler Ziele festgestellt werden. Diese Ergebnisse erlauben es nichtsdestotrotz, erste Überlegungen über die Ursachen dieser Feststellungen zu formulieren.

Bei einer hohen Ausprägung kann vermutet werden, dass durch die strikte Zielverfolgung organisationaler Ziele keine hidden agendas in der Ausgestaltung von Coaching verfolgt werden, da der Coach im Wesentlichen bereits die organisationalen Ziele verfolgt. Wenngleich denkbar ist, dass auch die organisationalen Ziele, welche gemeinsam verfolgt werden, nur vordergründige Ziele sind und es darüber hinaus eigentliche Primärziele oder zusätzliche Ziele gibt. Aufgrund der fokussierten und teils rigiden Umsetzung organisationaler Ziele wird diese Möglichkeit jedoch für sehr unwahrscheinlich erachtet. Im Gegensatz dazu ist es nur logisch, dass sich bei der geringen Ausprägung keine hidden agendas zeigten, weil bereits eine grundsätzliche Ablehnung von organisationalen Zielen die Basis der Interaktion bildete.

## **6.2 Diskussion von Forschungsfrage 2: Ausprägung der Informationsweitergabe**

Mit Beantwortung der zweiten Forschungsfrage wurde erstmalig untersucht, ob und in welcher Ausprägung eine Informationsweitergabe durch Coaches aus dem dyadischen und als geschützt beschriebenen Beratungsformat Coaching erfolgt. Für die Ergebnisdiskussion ist es wesentlich, daran zu erinnern, dass, wie im Theoriekapitel dargelegt, Coaching als gouvernementale Subjektivierungstechnik Verwendung findet. Dies ist relevant, weil sich diese Wirkungsweise ebenso in den Ausprägungen der Informationsweitergabe und im Aspekt der Rückkopplungen darstellt. Zum anderen werden anhand beider Sachverhalte der Aspekt der Disziplin und die Kombination des Macht-Wissens-Komplexes deutlich bzw. treten diese in wesentlicher Weise hervor.

Der Aspekt der Disziplin drückt sich wiederum anhand mehrerer Aspekte und ihres gemeinsamen Wirkens aus. Schließlich stellen die wiederkehrenden und teils regelmäßigen Analysen der Entwicklungen und darauf basierenden Ziel- bzw. Meilensteinpassungen eine hierarchische Überwachung, eine normierende Sanktion und letztlich einen Aspekt der Prüfung dar. Zum anderen drückt sich in diesem Zusammenspiel auch die Objektivierung des Individuums aus, welche kennzeichnend für die Wirkung der Disziplin ist (vgl. Foucault 1976: 220). Denn die Disziplin „ist die spezifische Technik einer Macht, welche die Individuen sowohl als Objekte wie als Instrumente behandelt und einsetzt“ (Foucault 1976: 220). Ferner zeigt sich in der Prüfung und den Rückkopplungen an die organisationalen Ziele (und damit in der Kombination dieser Maßnahmen) der durch Foucault beschriebene normierende Blick, der sich als normierende, klassifizierende und bestrafende Überwachung darstellt (vgl. Foucault 1976: 238). Entsprechend wird deutlich, wie der Coach als Instanz agiert, „die das Geständnis fordert, erzwingt, abschätzt und die einschreitet, um zu richten, zu strafen, zu vergeben, zu trösten oder zu

versöhnen“ (Foucault 2014: 65). Dabei ist bedeutend, dass sich zwar Unterschiede in Ausprägungen zeigen, die darin in Rückgriff auf Foucault genutzten Mechanismen aber dieselben sind. Bemerkenswert ist für die hohe Ausprägung der Informationsweitergabe jedoch, dass eine ergänzende Kommunikation zwischen dem Coach und der Organisation geführt wird bzw. versucht wird, eine solche zu gestalten. Der Austausch zwischen dem Coach und den Akteuren der Organisation findet individuell (beispielsweise situationsbezogen) in Ergänzung zu gemeinsamen Gesprächen mit dem Coachee und ohne dessen Wissen statt. Diese fehlende Information des Coachees zum Umfang und Inhalt weiterer Gespräche zu seiner Person zeigt den panoptischen Charakter der Kommunikation auf. Denn der Coachee ist stets im Unklaren über die Intensität der Gespräche, die geteilten Informationen, die diesbezüglichen Beurteilungen und die Auswirkungen der Kommunikation. Schließlich hat er keine Teilhabe an dieser zusätzlichen Kommunikation. Dadurch ist er stets ein potenzieller Held, aber auch Angeklagter, über den gerichtet wird. Damit bestätigt sich Duttweilers Beobachtung, dass der Coach in panoptischer Manier agiert (vgl. Duttweiler 2007: 268).

Bei der mittleren Ausprägung der Informationsweitergabe gestalten Coaches die Kommunikation des Dreieckskontrakts in der Form, dass der Coachee zum konstanten teilnehmenden Gesprächspartner wird, an dessen Seite sich wiederum die Disziplin in mehrfacher Hinsicht entwickelt. Zum einen entwickelt sich die Disziplin in ihren Wirkungs- und Anwendungsformen fortwährend weiter. Zum anderen trägt der Coachee durch sein persönliches Wirken und seine individuelle Veränderung als „Person“ maßgeblich zur Entwicklung und Entfaltung dieser Disziplin bei. Schließlich sollen die sich auf seine Entwicklung beziehenden Gespräche stets mit ihm als Gesprächspartner geführt werden.

Lediglich in der Ausprägung der geringen Informationsweitergabe wird der beschriebene Aspekt der Disziplin versucht, in die Verantwortlichkeit der Organisation und ihrer Akteure zu überführen. Entsprechend ist die Anwendung der Mechanismen vermeintlich geringer bzw. kann diesbezüglich zwar nur spekuliert werden, doch wird davon ausgegangen, dass dieses Wirken gleichermaßen auch durch die Akteure der Organisation umgesetzt wird und stattfindet. Ebenso kommt in allen Ausprägungen der Informationsweitergabe der Aspekt des Macht-Wissens-Komplex zum Tragen (vgl. Foucault 1976: 39). Denn auch für die Informationsweitergabe ist die wechselseitige Beziehung zwischen dem erlangten Wissen und der Machtbeziehung essenziell. Das im Coaching erlangte Wissen ist für die Ausgestaltung des Coachings notwendig, und ohne das Coaching wäre dieses Wissen nicht erhoben worden. Das durch den Coachee freigegebene und kumulierte Wissen ist die essenzielle Handlungsgrundlage bzw. die notwendige Wissensbasis für das Machtverhältnis. Nur durch das spezifische Wissen kann sich die

Machtbeziehung wirksam entfalten und wirken. Entsprechend wird Duttweilers Feststellung geteilt, welche dem erarbeiteten Wissen den in Bezug zum Klienten höchsten Machteffekt beigemisst (vgl. Duttweiler 2007: 268). Dieser Feststellung wird eine besondere Bedeutung beigemessen. Dies liegt an der richtungsweisenden Einflussnahme, welche durch das Wissen ermöglicht wird. Jedoch ist dies nur in Kombination mit dem individuellen Handeln des Coaches möglich. Die Rolle des Coaches bei der Informationsweitergabe und die damit verbundene weitreichende Wirkung traten in den erhobenen Daten deutlich hervor. Entsprechend wird dieser Sachverhalt im Folgenden näher erläutert. So ermöglicht der Coachee zwar durch seine konstante Offenbarung die Basis für die Ausgestaltung des Coachings, doch ist es der Coach selbst, der darüber entscheidet, die Informationen Dritten zur Verfügung zu stellen (oder auch nicht), und der den Umfang sowie die Richtung der Entwicklung (beispielsweise der Objektivierung des Coachees) (mit)prägt. Hier gilt es, die von Coaches genutzten Rückkopplungen als zentrales Muster zu nennen. Somit kann zwar durch das Wissen der höchste Machteffekt erzielt werden, doch wird an den Ausprägungen der Informationsweitergabe und den Rückkopplungen deutlich, dass für die Nutzbarmachung dieses Wissens sowie für die Intensität und Richtung dessen das Handeln des Coaches entscheidend ist und sich in seiner Ausgestaltung (je nach Ausprägung der Informationsweitergabe) unterscheidet. Damit ist es der individuelle Umgang des Coaches mit dem ihm zur Verfügung gestellten Wissen, der dazu führt, ob und wie dieses Wissen nutzbar gemacht wird.

Anhand der erhobenen Daten zeigt sich zudem die weitreichende Wirkung der durch Duttweiler beschriebenen Technik der Konsensbildung (in der sich die Aspekte Macht und Wissen verschränken) (vgl. Duttweiler 2007: 269). Denn den Coachees wird zwar die Freiheit der eigenen Entscheidung gewährt, aber für die im Zuge der im Konsens gebildeten „Lösungen“ bzw. nächsten Schritte, wie sie insbesondere in den mittleren Ausprägungen der Informationsweitergabe und den Rückkopplungen vollzogen werden, gibt es für den Coachee nahezu keine Abkehr. Damit können die Offenbarung des Coachees als Treibstoff der Machtbeziehung und der Umgang mit den Informationen durch den Coach als Triebfeder der weiteren Entwicklung bzw. Handlungen verstanden werden.

Taffertshofers Feststellung, dass die Personalabteilung eine Schlüsselposition in der Kommunikation zwischen dem Coach, dem Coachee und dessen Vorgesetzten einnimmt, kann nur bedingt bestätigt werden (vgl. Taffertshofer 2007: 60). Obwohl die Zusammenarbeit mit der Personalabteilung nicht im Fokus der Untersuchung stand, wurden relevante Erkenntnisse zu diesem Aspekt gewonnen. Die erhobenen Daten machen deutlich, dass Coaches maßgeblich die Form der Kommunikationsstruktur in ihrem Sinne bestimmen und die Kommunikation mit der

Personalabteilung nur in den Vordergrund tritt, sofern der Auftraggeber des Coachings verhindert bzw. für den Coach nicht zugänglich ist. Insofern war das Antwortverhalten der Coaches hinsichtlich der Relevanz für die Kommunikation mit den Auftraggebern und dem Coachee durch die Personalabteilung ambivalent. Die Personalabteilung wurde für die Kommunikation der Ausgestaltung des Coachings und seine Durchführung teils als relevant und teils als nicht bedeutend beschrieben. Inwiefern die Personalabteilung eine ergänzende oder alternativ-strukturierende Rolle in der Kommunikation darstellt oder Personalabteilungen ihre Schlüsselposition in der Kommunikation verloren haben, darüber kann nur spekuliert werden.

### 6.3 Fazit der Diskussion

Mit dieser Forschung wurde erstmalig die konkrete Zielumsetzung und Informationsweitergabe durch Coaches im Kontext organisationalen Coachings und unter Einbezug der Gouvernemen-talitätstheorie erforscht. Während in vorherigen Forschungsarbeiten Coaching als gouvernemen-tale Subjektivierungstechnik bereits analysiert wurde, wurde mit dieser Arbeit der konkrete Vollzug des Coachings in Bezug auf die Zielumsetzung und die Informationsweitergabe unter-sucht. Die gebündelte Darstellung (vgl. Tabelle 7) der Zuordnungen je Fall hinsichtlich der Zielumsetzung und der Informationsweitergabe stellt sich wie folgt dar:

**Tabelle 7: Zuordnung der Interviews hinsichtlich der Zuordnung der Ausprägung der Zielumsetzung und der Infor-mationsweitergabe**

	Zuordnung: hohe Zielumsetzung	Zuordnung: mittlere Zielumsetzung	Zuordnung: geringe Zielumsetzung
Zuordnung: Informationsweitergabe hoch	E02	E11	
Zuordnung: Informationsweitergabe mittel	E03, E04, E05, E12, E14, E15, E16, E17, E18	E10	
Zuordnung: Informationsweitergabe gering	E07, E09, E13		E08
Eine Einteilung in die Matrix ist nicht möglich, da nur eine Zuordnung vorliegt	E01, E06		

Die Daten der Ausprägungen der Zielumsetzung lassen darauf schließen, dass Coaches primär die Ziele der Organisationen verfolgen. Einerseits erstaunt dies aus der Perspektive, dass es sich bei Coaching um eine personenorientierte Form der Beratung handelt, andererseits wird damit erstmalig die Ausprägung des Coachings als Subjektivierungstechnik deutlich. Während in der hohen Ausprägung primär die organisationalen Ziele umgesetzt werden, konnte bei einer mitt-leren Zielumsetzung eine abwägende Umsetzung organisationaler Ziele und bei einer geringen Ausprägung der Zielumsetzung eine primäre Umsetzung individueller Ziele festgestellt

werden. Jedoch zeigte sich, dass die Ziele des Coachees bei der mittleren Zielumsetzung nicht gleichrangig mit den organisationalen Zielen sind, sondern als Mittel zum Zweck verwendet wurden. Denn hierbei nutzen die Coaches die individuellen Ziele des Coachees im Sinne der organisationalen Beauftragung zur erhöhten Hebelwirkung der Subjektivierung. In Abgrenzung dazu steht die geringe Ausprägung, welche erst die Subjektivierung der Person im gemeinsamen frei gestaltbaren Handlungsraum ermöglicht und erst dann, sofern organisationale Ziele vorliegen, eine Subjektivierung nach diesen Zielen vollzieht. Die Ergebnisse für die Ausprägungen der Informationsweitergabe zeigen auf, dass Coaches mehrheitlich die ihnen im Coaching anvertrauten Informationen und ihre persönlichen Einschätzungen nicht eigenmächtig an Dritte weitergeben. Stattdessen fördern sie eine transparente Informationspolitik, die entweder die Beteiligung des Coachees vorsieht oder die durch den Coachee geleitet wird. Coaches realisieren dies dadurch, dass sie entweder (1) Informationen nur nach Rücksprache mit u. o. in Gegenwart des Coachees weitergeben oder (2) die gesamte Kommunikation an den Coachee und die Akteure der Organisation übertragen. Jedoch zeigte sich auch, dass einige Coaches Informationen als wesentliches Instrument zur Gestaltung der Machtbeziehung bzw. der fokussierten Umsetzung organisationaler Ziele und der Subjektivierung des Coachees einsetzen. In wenigen Fällen zeigte sich manipulatives Verhalten der Coaches und die gezielte Weitergabe von im Coaching erlangten Informationen. Entsprechend zeigt sich in den meisten der Fälle, dass Coaching als eine zielorientierte Form der „Hilfe zur Selbsthilfe“ ein- und vielmehr umgesetzt wird, bei der primär dem Coachee geholfen wird, eine Veränderung seiner Person im Sinne der organisationalen Beauftragung zu vollziehen. Erst in zweiter Instanz darf die eigene Subjektoptimierung erfolgen.

#### **6.4 Kritische Würdigung der Arbeit**

Mit der vorliegenden Arbeit wurde erstmalig die konkrete Umsetzung von organisationalen Zielen und der Informationsweitergabe durch Coaches untersucht und aus der theoretischen Perspektive der Gouvernementalität analysiert. Für die Umsetzung dieser explorativen Arbeit wurde sich für den Einsatz von leitfadengestützten Experteninterviews in Kombination mit einer strukturierenden und evaluativen Inhaltsanalyse entschieden. Hierfür wurden umfangreiche und durch eine kritische Interviewführung gekennzeichnete Interviews geführt und dadurch umfangreiches Datenmaterial erhoben. Es ist anzunehmen, dass für die Erörterung der Forschungsfragen kondensierte Interviews hinreichend gewesen wäre. Jedoch hat die generierte umfangreiche Datenbasis einen besseren Einblick in die Arbeitsweise von Coaches ermöglicht

und somit maßgeblich zu einem gesteigerten Erkenntnisgewinn geführt. Ebenso wurde damit die Arbeitsweise der Coaches in detaillierter Form analysierbar und für die umfangreiche Theorie der Gouvernementalität anschlussfähiger.

Ebenso kann benannt werden, dass trotz des Vorteils, mit dieser qualitativen Studie den Forschungsstand zum Einsatz und zur Umsetzung von Coaching erweitert zu haben, eine Verallgemeinerung der Daten durch die begrenzte Stichprobengröße erschwert wird.

## **6.5 Ausblick**

Wenngleich Coaching bereits auf breiter gesellschaftlicher Ebene Anwendung findet, fortwährend an Popularität hinzugewinnt und die Kritik um dubiose und nutzlose Coachings nicht abreißt, sind Forschungen zu Coaching weiterhin eher selten (vgl. Kopatzki 2023; Schmöl 2021; Uhtenwoldt 2021). Für Forschungen zur konkreten Ausgestaltung des Coachings aus der Perspektive der Gouvernementalität ist dies noch stärker der Fall. Mit der vorliegenden Arbeit wird jedoch deutlich, dass sich das Beratungsformat Coaching, entgegen der teils simplifizierenden Ratgeberliteratur, deutlich komplexer und im Vollzug widersprüchlicher darstellt. Weiterführende Forschung offeriert damit, neben einem hohen Erkenntnisgewinn, nicht zuletzt auch einen praktischen und ggf. gesellschaftlichen Nutzen.

Durch diese Arbeit konnte dargestellt werden, wie im Verlauf des Coachings die Zielumsetzung und Informationsweitergabe, als Bestandteil einer Machtbeziehung, aus der Rolle des Coaches umgesetzt wird bzw. sich ausdrückt. Spannend wäre nun eine Untersuchung aus der Perspektive des Coachees und seiner diesbezüglichen Handlungsweise in Hinblick auf die jeweilige Ausprägung der Zielumsetzung. Diesbezüglich kann (an die in der Analyse dargestellten) hidden agendas in der mittleren Ausprägung der Zielumsetzung erinnert werden. Entsprechend spannend wäre die Untersuchung möglicher Widerstände und Spiele der Macht aus der Rolle des Coachees. Hierfür ließen sich ebenso Experteninterviews mit Coachees, als Akteure von organisationalem Coaching, inhaltsanalytisch auswerten.

Ergänzend zu der Feststellung von Taffertshofer und Kühl, zeigte sich, dass Coaches in ihrer Beauftragung der Herausforderung gegenüberstehen, teils konkurrierenden Rollenerwartungen gerecht zu werden, und dies nicht immer im Einklang mit dem eigenen Professionsverständnis steht (vgl. Taffertshofer 2007: 152 f.; Kühl 2008a). Damit wäre eine Studie über das Spannungsverhältnis des Coaches mit dessen Rolle beispielsweise in Bezug zu sich als Coach, in Bezug zum Coachee und in Bezug zur Organisation und über die möglichen Mechanismen zu ihrer Bewältigung besonders spannend. Grundsätzlich erscheint dem Autor, dass die

Herausforderungen, denen Coaches in ihrer Arbeit begegnen, bisher nicht näher untersucht wurden. Damit kann dies insbesondere für die Coachingforschung und die governmentality studies ein erkenntnisreiches Forschungsfeld darstellen.

Zum anderen hatte diese Arbeit als Voraussetzung die in Deutschland vorliegenden gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Ausübung der Arbeit als Coach und umfasste deswegen ausschließlich in Deutschland tätige Coaches. Eine weitere Forschungsmöglichkeit wäre daher, zu untersuchen, inwiefern veränderte Rahmenbedingungen, beispielsweise hinsichtlich der Zugangsbeschränkungen oder bzgl. Qualitätssicherungsmaßnahmen, zu einem veränderten Vollzug der Subjektivierungstechnik Coaching führen.

Ebenso können als weitere interessante Forschungsfelder, welche auch bzgl. ihres möglichen Einflusses auf den Verlauf eines Coachings untersucht werden können, (1) die Ausgestaltung der initialen Rahmenbedingungen einer organisationalen Coachingbeauftragung, (2) die Ziele und Erwartungen der Akteure an die Wirkung des Coachings und nicht zuletzt (3) das eigene Professionsverständnis in Relation zur Coachingweise des Coaches genannt werden.

Nicht zuletzt basiert diese Arbeit auf einem qualitativen Forschungsdesign, so dass die hier erlangten Ergebnisse zu einem daran anschließenden quantitativen Projekt der Untersuchung der Zielumsetzung und Informationsweitergabe durch Coaches beitragen können.

## Literaturverzeichnis

**A. A. (o. J.):** Kommunikation.

<https://www.spektrum.de/lexikon/psychologie/kommunikation/7973> (Zugegriffen: 2023.06.27).

**Albrecht, Evelyn (2018):** Business Coaching. Ein Praxis-Lehrbuch. Berlin, Boston: Walter De Gruyter.

**Anders, Stefan (2002):** Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung im Coaching. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 9, 2, 101–118.

**Aristu, Jesús Hernández (2016):** Gott schuf den Menschen, und der formt sich selbst: Coaching neu gedacht. In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Coaching und Gesellschaft Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 109–126.

**Bachmann, Thomas (2015):** Der Coach, der Forscher, die Pille und ihre Nebenwirkungen: Anregungen aus der Praxis für die Coachingforschung. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 22, 1, 87–100.

**Backhausen, Wilhelm/Thommen, Jean-Paul (2017):** Coaching. Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung. Wiesbaden: Gabler.

**Bang, Ruth (1963):** Hilfe zur Selbsthilfe für Klient und Sozialarbeiter. München: Reinhardt.

**Bär, Monique/Böckelmann, Christine/Thommen, Jean-Paul (2006):** Interne und externe Coachings in Unternehmen. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 13, 1, 44–55.

**Binder, Burkhard (2011):** Braucht der HR'ler eine Coaching-Ausbildung, um „mitreden“ zu können? Wo soll das notwendige Wissen sonst herkommen? In: Coaching Magazin, 03/2011, 03/2011, 44.

**Birgmeier, Bernd R. (2009):** Coaching in Fußnoten! – Ein Essay zum Coaching, zum Wissen und zum Coachingwissen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 15–28.

**Bogner, Alexander/Littig, Beate/Menz, Wolfgang (2014):** Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer VS.

**Bolte, Angelika/Göbel, Mathias/Göckler, Rainer/Lohmann, Birgit/Raith, Andrea/Reiche, Inge/Wettlaufer, Antje (2012):** Beratung zwischen Fördern und Fordern Supervision und Coaching im Jobcenter. Kassel: Kassel university press.

**Böning, Uwe (2005):** Coaching. Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 21–54.

**Böning, Uwe/Kegel, Claudia (2015a):** Einleitung und Nutzer-Hinweise. In: Böning, Uwe/Kegel, Claudia (Hrsg.): Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 3–12.

**Böning, Uwe/Kegel, Claudia (2015b):** Schlussbemerkungen. In: Böning, Uwe/Kegel, Claudia (Hrsg.): Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching-Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer, 195–200.

**Borck, Markus (2015):** Coaching für erfahrene ältere Führungskräfte. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22, 3, 249–262.

**Böttger, Martin (2006):** Coaching im Spannungsfeld zwischen Persönlichkeitstraining und gesetzlich geregelten Heilberufen – Eine Übersicht über die Rechtslage mit Praxisbeispielen. <https://www.landsiedel-seminare.de/newsletter/2006-05/coaching.pdf> (Zugegriffen: 2016.12.12).

**Brieler, Ulrich (2001):** Geschichte. In: Kleiner, Markus S. (Hrsg.): Michel Foucault. Eine Einführung in sein Denken. Frankfurt am Main: Campus, 170–190.

**Bröckling, Ulrich (2000):** Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, Ulrich et al. (Hrsg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien der Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 131–167.

**Bröckling, Ulrich (2007):** Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (2000):** Gouvernementalität der Gegenwart. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Buchinger, Kurt/Klinkhammer, Monika (2007):** Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart: Kohlhammer.

**BMJV – Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2016a):** Gesetz über die Berufe des Psychologischen Psychotherapeuten und des Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten (Psychotherapeutengesetz – PsychThG BGBI. I S. 1311). <https://www.gesetze-im-internet.de/psychthg/BJNR131110998.html> (Zugegriffen: 2017.04.19).

**BMJV – Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz (2016b):** Gesetz über die berufsmäßige Ausübung der Heilkunde ohne Bestallung (Heilpraktikergesetz – HeilprG BGBI. I S. 3191). <https://www.gesetze-im-internet.de/heilprg/BJNR002510939.html> (Zugegriffen: 2017.12.13).

**Busse, Stefan/Ehmer, Susanne (2010):** Vorwort. In: Busse, Stefan et al. (Hrsg.): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 7–13.

**Cavanagh, Michael/Grant, Anthony M. (2004):** Executive coaching in organisations: The personal is the professional. University of Sydney.  
[https://www.researchgate.net/publication/228740106\\_Executive\\_coaching\\_in\\_organisations\\_The\\_personal\\_is\\_the\\_professional](https://www.researchgate.net/publication/228740106_Executive_coaching_in_organisations_The_personal_is_the_professional) (Zugegriffen: 2018.01.11).

**Denzin, Norman K. (1970):** The research act. A theoretical introduction to sociological methods. New Brunswick: AldineTransaction.

**Döller, Michael (2012):** Begegnung als ethische Maxime und Intervention im Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 2, 137–149.

**Döller, Michael (o. J.):** Am professionellen Gegenüber wachsen! <http://doeller-coaching.de/leistung/coaching/> (Zugegriffen: 2023.09.14).

**Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2017):** Transkriptionen qualitativer Daten. Implikationen, Auswahlkriterien und Systeme für psychologische Studien. In: Mey, Günther/Mruck, Katja (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

**Dresing, Thorsten/Pehl, Thorsten (2018):** Praxisbuch. Interview, Transkription & Analyse. Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende. Marburg.

**Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul (1994):** Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main: Beltz.

**Du Toit, Angélique/Sim, Stuart (2010):** Rethinking coaching. Critical theory and the economic crisis. Basingstoke, New York: Palgrave Macmillan.

**Duttweiler, Stefanie (2004):** Beratung. In: Bröckling, Ulrich et al. (Hrsg.): Glossar der Gegenwart. Suhrkamp, 23–29.

**Duttweiler, Stefanie (2007):** Beratung als Ort neoliberaler Subjektivierung. In: Anhorn, Roland et al. (Hrsg.): Foucaults Machtanalytik und Soziale Arbeit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 261–275.

**Ebermann, David (2016):** Dreiecksgespräche. In: Coaching Magazin, 01/2016, 01/2016, 9–11.

**Ellebracht, Heiner/Lenz, Gerhard/Osterhold, Gisela (2011):** Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Praxishandbuch für Berater und Führungskräfte. Wiesbaden: Gabler.

**English, Fanita (1975):** THE THREE-CORNERED CONTRACT. In: Transactional Analysis Journal, 5, 4, 383.

**Erlinghagen, Robert (2016):** Supervision und Coaching als Krisensymptome: Wie machen wir uns endlich überflüssig? In: Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, 2016, 03/2016, 2–8.

**Fietze, Beate (2010):** Prekäre Balancen: Die Funktion von Coaching in neuen Organisationsstrukturen. In: Schreyögg, Astrid/Schmidt-Lellek, Christoph J. (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 15–26.

**Fietze, Beate (2014):** Coaching auf dem Weg zur Profession? Eine professionssoziologische Einordnung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21, 3, 279–294.

**Fischer-Epe, Maren (2010):** Interview mit Maren Fischer-Epe: Mit Hilfe von Coaching bekommt das Veränderungsmanagement eine andere Nachhaltigkeit – wenn es gelingt, die Rollenanforderungen und die persönlichen Ziele unter einen Hut zu bringen. Interview, Webers, Thomas, Osnabrück: Christopher Rauen GmbH (Coaching Magazin), 02/2010, 12–17.

**Fischer-Epe, Maren (2019):** Coaching zu Führungsthemen. Modelle und Anregungen für die Praxis. Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.

**Flamme, Norbert (2002):** Coaches – Gurus in Nadelstreifen? In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 9, 3, 205–215.

**Flick, Uwe (2010):** Design und Prozess qualitativer Forschung. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 252–265.

**Flick, Uwe (2016):** Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rowohlts Enzyklopädie.

**Foucault, Michel (1976):** Überwachen und Strafen. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Foucault, Michel (1993):** Technologien des Selbst. In: Martin, Luther H. et al. (Hrsg.): Technologien des Selbst. Frankfurt am Main: S. Fischer, 24–62.

**Foucault, Michel (1994a):** Warum ich Macht untersuche: Die Frage des Subjekts. In: Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul (Hrsg.): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main: Beltz, 243–250.

**Foucault, Michel (1994b):** Wie wird Macht ausgeübt. In: Dreyfus, Hubert L./Rabinow, Paul (Hrsg.): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main: Beltz, 251–261.

**Foucault, Michel (2005a):** Die Ethik der Sorge um sich als Praxis der Freiheit. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV 1980–1988. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 875–902.

**Foucault, Michel (2005b):** Die Maschen der Macht. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV 1980–1988. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 224–244.

**Foucault, Michel (2005c):** Gespräch mit Ducio Trombadori. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV 1980–1988. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 51–119.

**Foucault, Michel (2005d):** Subjektivität und Wahrheit. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV 1980–1988. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 258–264.

**Foucault, Michel (2005e):** Von der Regierung der Lebenden. In: Defert, Daniel/Ewald, François (Hrsg.): Michel Foucault. Schriften in vier Bänden. Dits et Ecrits. Band IV 1980–1988. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 154–159.

**Foucault, Michel (2014):** Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit Bd. 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Foucault, Michel/Sennelart, Michel (2006a):** Michel Foucault. Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernementalität II. Vorlesung am Collège de France 1978–1979. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Foucault, Michel/Sennelart, Michel (2006b):** Michel Foucault. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I. Vorlesung am Collège de France 1977–1978. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Frankenberger, Rolf (2007):** Gesellschaft – Individuum – Gouvernementalität. Theoretische und empirische Beiträge zur Analyse der Postmoderne. Berlin, Münster: LIT.

**Franzke, Andrea/Schauf, Mia-Alina (2009):** Personenorientierte Beratung über mehrere hierarchische Ebenen – Inwieweit kann ein Supervisor mögliche latente Probleme eines einzelnen Klienten objektiv erkennen und beheben? In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 191–218.

**Fritze, Agnés/Loebbert, Michael (2011):** Dialogplattform als Grundlage für kooperative Wissensentwicklung. In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Coaching entwickeln. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 14–17.

**Fuchs, Peter (1994):** Die Form beratender Kommunikation. Zur Struktur einer kommunikativen Gattung. In: Krems, Gerhard (Hrsg.): Beratungsgesellschaft. Schwerte: Katholische Akademie Schwerte, 13–25.

**Fuchs, Peter (2011):** Inklusionssysteme. Vorbereitende Überlegungen zu einer Ethik der Amicalität. In: Markus, Dederich/Martin, W. Schnell (Hrsg.): Anerkennung und Gerechtigkeit in Heilpädagogik, Pflegewissenschaft und Medizin. Bielefeld: transcript, 241–256.

**Galdynski, Karolina (2009a):** Coaching und Supervision – Die Kontextualisierung der empirischen Studien zur personenorientierten Beratung in Organisationen. In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 11–26.

**Galdynski, Karolina (2009b):** Professionsbildung in der Supervision: Coaching, die verpasste Welle oder Sprungbrett zur weiteren Etablierung? In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 73–124.

**Geißler, Harald (2009):** Die inhaltsanalytische „Vermessung“ von Coachingprozessen. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 93–125.

**Geißler, Harald (2016):** Produktdiversifizierung und Erschließung neuer Marktsegmente durch Coaching mit modernen Medien. In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder. Wiesbaden: Springer VS, 273–283.

**Geißler, Harald/Hasse, Edgar S. (2016):** Coaching und das Paradies. Ein ideengeschichtlicher Rekonstruktionsvorschlag. In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 45–54.

**Giacovelli, Sebastian/Goldkamp, Sina (2009):** Coaching – if it matters, measure it? Formen und latente Funktionen der Nutzenquantifizierung von Coaching. In: Galdynski, Karolina/Kühl, Stefan (Hrsg.): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH, 221–256.

**Gläser, Jochen/Laudel, Grit (2010):** Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Greif, Siegfried (2005):** Vorwort. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 11–18.

**Greif, Siegfried (2008):** Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.

**Greif, Siegfried (2009):** Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 129–144.

**Hausinger, Brigitte/Volk, Theresia (2013):** Erneuerung statt Imagepflege: Was Supervision und Coaching leisten müssten und warum die Abgrenzungsdebatte das Thema verfehlt:

Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv). [http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/12/erneuerung\\_statt\\_imagepflege.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2014/12/erneuerung_statt_imagepflege.pdf) (Zugegriffen: 2015.10.15).

**Hein, Johanna (2012):** Analyse (in)direkter Effekte von Coaching anhand der generischen Prinzipien – eine empirische Fallstudie. In: Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 132–163.

**Helfferrich, Cornelia (2011):** Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. Wiesbaden: VS Verlag.

**Hermanns, Harry (2010):** Interviewen als Tätigkeit. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 360–368.

**Hofmans, Willem Jan (2016):** Executive Coaching, Leadership Effectiveness and Business Results – What’s the real story? In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder. Springer Fachmedien Wiesbaden, 53–62.

**Hopf, Christel (2010):** Qualitative Interviews – ein Überblick. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 252–265.

**Hülsbeck, Marcel/Schirmer, Beate (2011):** Beeinflussen die Erfahrungen von HR-Spezialisten die Auswahl von Führungskräfte-Coachs? In: Coaching Magazin, 02/2011, 02/2011, 46–50.

**Hutton, Patrick H. (1993):** Foucault, Freud und die Technologien des Selbst. Technologien des Selbst. Frankfurt am Main: S. Fischer, 144–167.

**Iding, Hermann (2001):** Macht in der Organisationsberatung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 8, 1, 7–24.

**Juchniewicz, Bernhard (o. J.):** European Coaching Association ECA. <https://european-coaching-association.de/coachingdefinition/> (Zugegriffen: 2023.09.12).

**Kaiser, Robert (2014):** Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.

**Kajetzke, Laura (2008):** Wissen im Diskurs. Ein Theorienvergleich von Bourdieu und Foucault. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kanning, Uwe Peter (2013):** Wenn Manager auf Bäume klettern ... Mythen der Personalentwicklung und Weiterbildung. Legnerich: Pabst.

**Kelle, Udo/Kluge, Susann (2010):** Vom Einzelfall zum Typus – Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kneer, Georg (2012):** Die Analytik der Macht bei Michel Foucault. In: Imbusch, Peter (Hrsg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. Wiesbaden: Springer VS, 265–283.

**Köhler, Isabelle (2014):** Externes Business Coaching und Machtbeziehungen im Unternehmen: Eine auf die Mikropolitik gerichtete Analyse. Fachbereich I – Erziehungs- und Sozialwissenschaften, Institut für Sozial- und Organisationspädagogik. Doktor der Philosophie: Universität Hildesheim, 27.06.2014.

**König, Eckard (2007):** Die Macht der Berater. Komplementarität im Rahmen von Organisationsberatung. In: Göhlich, Michael et al. (Hrsg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 39–48.

**Kopatzki, Julia (2023):** Das Geschäft mit dem Glück: Boom der Lebensberater. <https://www.spiegel.de/psychologie/coaching-boom-was-suchen-die-menschen-und-warum-finden-sie-es-nicht-allein-a-03cd8d26-0722-4927-9021-b6a647af1159> (Zugegriffen: 2023.09.22).

**Kotte, Silja/Hinn, Denise/Oellerich, Katrin/Möller, Heidi (2016):** Der Stand der Coachingforschung: Kernergebnisse der vorliegenden Metaanalysen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23, 1, 5–23.

**Kron, Thomas/Härpfer, Claudius (2022):** Wertschätzung und Wahrheit – Eine Studie zur gewaltvollen Kommunikation in der Wissenschaft. In: Soziale Systeme, 27, 1–2, 196–232.

**Kron, Thomas/Horáček, Martin (2009):** Individualisierung. Bielefeld: transcript.

**Kuckartz, Udo (2016):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

**Kuckartz, Udo/Dresing, Thorsten/Rädiker, Stefan/Stefer, Claus (2008):** Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kühl, Stefan (2005):** Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblem und Professionalisierungsbemühung. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V., 1–31.

**Kühl, Stefan (2007):** Person, Beratung, Organisation. Zur Funktion von Coaching in Organisationen. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel, 40–56.

**Kühl, Stefan (2008a):** Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Kühl, Stefan (2008b):** Die Professionalisierung der Professionalisierer?: Das Scharlatanerieproblem im Coaching und der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 15, 3, 260–294.

**Kühl, Stefan (2009):** Zum Verhältnis von Beobachtungs- und Kommunikationslatenzen in Beratungsprozessen. In: von Ameln, Falko et al. (Hrsg.): *Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 128–134.

**Kuntz, Bernhard (2010):** Als Coach wird man kein Millionär. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 17, 2, 217–222.

**Lemke, Thomas (1997):** Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität. Hamburg: Argument Verlag.

**Lemke, Thomas (2000):** Neoliberalismus, Staat und Selbsttechnologien. Ein kritischer Überblick über die *gouvernementality studies*. In: *Politische Vierteljahresschrift*, 41, 1, 31–47.

**Lemke, Thomas (2001a):** Gouvernementalität. In: Kleiner, Markus S. (Hrsg.): *Michel Foucault. Eine Einführung in sein Denken*. Frankfurt am Main: Campus, 108–122.

**Lemke, Thomas (2001b):** Max Weber, Norbert Elias und Michel Foucault über Macht und Subjektivierung. In: *Berliner Journal für Soziologie*, 11, 1, 77–95.

**Lemke, Thomas/Krasmann, Susanne/Bröckling, Ulrich (2000):** Gouvernementalität, Neoliberalismus und Selbsttechnologien. Eine Einleitung. In: Bröckling, Ulrich et al. (Hrsg.): *Gouvernementalität der Gegenwart. Studien der Ökonomisierung des Sozialen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 7–40.

**Lesch, Sebastian (2011):** Psychoblasen in der Wirtschaft. Irrungen und Wirrungen im Management. Wiesbaden: Gabler.

**Lessenich, Stephan (2008):** Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus. Bielefeld: transcript.

**Lippmann, Eric (2013a):** Beratung und Coaching im Einzel- und Gruppensetting. In: Steiger, Thomas, Lippmann, Eric (Hrsg.): *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin, Heidelberg: Springer, 3–23.

**Lippmann, Eric (2013b):** Grundlagen auf der Basis eines systemisch-lösungsorientierten Beratungsansatzes. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin, Heidelberg: Springer, 13–52.

**Lippmann, Eric (2013c):** Settings. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin, Heidelberg: Springer, 87–106.

**Liska, Gerhard (2006):** Coaching als Instrument zur Aufrechterhaltung der Machtstellung von Männern in Organisationen. In: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 13, 1, 56–63.

**Liska, Gerhard (2010):** Zur Bedeutungszunahme der Beratungsformate Supervision und Coaching aus organisationstheoretischer Sicht. In: Schreyögg, Astrid/Schmidt-Lellek, Christoph (Hrsg.): Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 27–40.

**Lommel, Michael (1994):** Die Leichtigkeit der Macht: Über Michel Foucault. In: Blätter für deutsche und internationale Politik, 1/1994.

**Looss, Wolfgang (2002):** Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching. In: Fatzer, Gerhard et al. (Hrsg.): Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Köln: Edition Humanistische Psychologie, 105–132.

**Looss, Wolfgang (2006):** Unter vier Augen: Coaching für Manager. Bergisch Gladbach: EHP.

**Looss, Wolfgang/Rauen, Christopher (2005):** Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 155–182.

**Luhmann, Niklas (1987):** Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Luhmann, Niklas (1995):** Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker und Humblot.

**Luhmann, Niklas/Kaube, Jürgen (2016):** Der neue Chef. Suhrkamp.

**Mahlmann, Regina (2016):** Überlegungen zu einer Metakultur des Coachings und Coaching als politische Praxis. In: Wegener, Robert et al. (Hrsg.): Zur Differenzierung von Handlungsfeldern im Coaching. Die Etablierung neuer Praxisfelder. Wiesbaden: Springer VS, 511–520.

**Martens-Schmid, Karin (2007):** Die „ganze Person“ im Coaching – Ambivalenzen und Optionen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 14, 1, 17–28.

**Martin, Luther H./Foucault, Michel (1993):** Technologien des Selbst. Frankfurt am Main: S. Fischer.

**Mayring, Philipp (2015):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim u. a.: Beltz.

**Mayring, Philipp (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim: Beltz.

**Medjedović, Irena/Witzel, Andreas (2010):** Wiederverwendung qualitativer Daten. Archivierung und Sekundärnutzung qualitativer Interviewskripte. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Merkens, Hans (2010):** Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verl., 286–299.

**Merton, Robert King (1995):** Soziologische Theorie und soziale Struktur. Berlin: De Gruyter.

**Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (1994):** Expertenwissen und Experteninterview. In: Hitzler, Ronald et al. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, 180–192.

**Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2009):** Das Experteninterview – konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne et al. (Hrsg.): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 465–479.

**Middendorf, Jörg/Fischer, Georg (2014/2015):** 13. Coaching-Umfrage Deutschland 2014/2015. o. a., 1–37.

**Misoch, Sabina (2019):** Qualitative Interviews. Berlin, Boston: De Gruyter.

**Mollbach, Achim (2006):** Top-Management – Coaching in mittleren Unternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 13, 2, 139–152.

**Möller, Heidi (2013):** Der Dialog im Coaching – ein methaperanalytischer Zugang. In: Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, 2013, 01/2013, 2–8.

**o. V. (2016a):** ABC – Arbeit, Bildung und Coaching in der ehrenamtlichen Flüchtlingsarbeit. <https://www.caritas-breisgau-hochschwarzwald.de/hilfe-und-beratung/migration-beschaeftigung-schulkindbetreuung/migration-und-integration/abc-arbeit-bildung-coaching/> (Zugegriffen: 2016.10.11).

**o. V. (2016b):** Coaching. <https://www.bistum-hildesheim.de/service/angebote/beratung-fuer-pfarreien-und-einrichtungen/gemeindeberatung/coaching/> (Zugegriffen: 2016.10.11).

**o. V. (2016c):** Supervision & Coaching. <http://www.bistum-essen.de/info/bistum/personalentwicklung-und-gesundheit/supervision-und-coaching/> (Zugegriffen: 2016.10.11).

**o. V. (2016d):** Supervision und Coaching. <http://www.bistum-trier.de/personal/supervision-und-coaching/> (Zugegriffen: 2016.10.11).

**o. V. (2016e):** Supervision und Coaching im Bistum Mainz. [https://dcms.bistummainz.de/bm/dcms/sites/bistum/bistum/ordinariat/dezernat/dezernat\\_1/bereich/abt3/beratung/supervision/supervisioncoaching/index.html](https://dcms.bistummainz.de/bm/dcms/sites/bistum/bistum/ordinariat/dezernat/dezernat_1/bereich/abt3/beratung/supervision/supervisioncoaching/index.html) (Zugegriffen: 2016.10.11).

- o. V. (2017a):** Bundesdatenschutzgesetz (BDSG). [https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg\\_2018/BJNR209710017.html#BJNR209710017BJNG000200000](https://www.gesetze-im-internet.de/bdsg_2018/BJNR209710017.html#BJNR209710017BJNG000200000) (Zugegriffen: 2023.10.31).
- o. V. (2017b):** Ethik-Kodex der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS) und des Berufsverbandes Deutscher Soziologinnen und Soziologen (BDS). [https://bds-soz.de/BDS/fachgruppen/ethik/Ethik-Kodex\\_\(2017-06-10\).pdf](https://bds-soz.de/BDS/fachgruppen/ethik/Ethik-Kodex_(2017-06-10).pdf) (Zugegriffen: 2020.11.14).
- o. V. (o. J.-a):** Coaching. <https://www.rauen.de/coaching-report/lexikon.html> (Zugegriffen: 2023.09.13).
- o. V. (o. J.-b):** Definition Coaching. <https://www.dbvc.de/der-dbvc/definition-coaching> (Zugegriffen: 2023.09.12).
- o. V. (o. J.-c):** Dyade. <http://lexikon.stangl.eu/1662/dyade/> (Zugegriffen: 2018.01.04).
- Oellerich, Katrin (2016):** Negative Effekte von Coaching und ihre Ursachen aus der Perspektive der Organisation. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23, 1, 43–58.
- Patton, Michael Quinn (1990):** Qualitative research and evaluation methods. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.
- Petrucci, Marco/Wirtz, Markus (2007):** Sampling und Stichprobe. <https://quasus.ph-freiburg.de/sampling-und-stichprobe/> (Zugegriffen: 2019.07.28).
- Pohl, Michael (2010):** Teil I – Die Kunst des Coaching. In: Pohl, Michael/Fallner, Heinrich (Hrsg.): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 17–86.
- Pühl, Harald (2006):** Verordnetes Coaching – und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 13, 2, 193–198.
- Quendt, Johanna/Oellerich, Katrin (2016):** „Wir mussten Coaching erstmal salonfähig machen“ – Differenzierung und Wandel von Coachingkulturen in Organisationen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 23, 1, 59–74.
- Rauen, Christopher (2003):** Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10, 3, 289–292.
- Rauen, Christopher (2005a):** Der Ablauf eines Coaching-Prozesses. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 273–288.
- Rauen, Christopher (2005b):** Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 111–136.

**Rauen, Christopher/Strehlau, Alexandra/Ubben, Marc (2009):** Eine integrative Theorie über die grundlegenden Wirkzusammenhänge im Coaching. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 145–158.

**Reimer, Heidi (2010):** Wer soll in unseren Coach-Pool? Professionell Coachs auswählen. In: Coaching Magazin, 01/2010, 01/2010, 28–32.

**Rettinger, Sabine (2011):** Das Coaching-Erstgespräch: ‚Handlungsidentitäten‘ in der Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Klient. In: Graf, Eva-Maria et al. (Hrsg.): Beratung, Coaching, Supervision: Multidisziplinäre Perspektiven vernetzt. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 149–166.

**Ruffing, Reiner (2008):** Michel Foucault. Paderborn: Fink.

**Ruoff, Michael (2007):** Foucault-Lexikon. Entwicklung – Kernbegriffe – Zusammenhänge. Paderborn: Wilhelm Fink Verlag.

**Sarasin, Philipp (2005):** Michel Foucault zur Einführung. Hamburg: Junius.

**Sattelberger, Thomas (o. J.):** Coaching: Alter Wein in neuen Schläuchen: Oder: Renaissance helfender Beziehungen in einer lernenden Organisation.  
<http://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/76240/herunterladen>  
(Zugegriffen: 2016.02.28).

**Schein, Edgar H. (2003):** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Ed. Humanistische Psychologie.

**Schermuly, Carsten Christoph/Bohnhardt, Franziska Anna (2014):** Und wer coacht die Coaches?: Negative Effekte von Business-Coachings für den Coach. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21, 1, 55–69.

**Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich (2012):** Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen – eine Theorie jenseits von „Schulen“ und „Formaten“. In: Thiel, Heinz-Ulrich (Hrsg.): Beratung als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 14–78.

**Schmid, Bernd (2005):** Coaching und Team-Coaching aus systemischer Perspektive. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 199–212.

**Schmid, Bernd/Hipp, Joachim (2003):** Kontraktgestaltung im Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10, 3, 255–263.

**Schmidbauer, Wolfgang (2007):** Coaching in der Psychotherapie – Psychotherapie im Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 14, 1, 7–16.

**Schmidt-Lellek, Christoph J. (2003):** Coaching und Psychotherapie – Differenz und Konvergenz – Zu einer Beratung zwischen arbeits- und persönlichkeitsbezogenen Fragestellungen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 10, 3, 227–234.

**Schmöl, René (2021):** Berater-Boom nimmt unseriöse Entwicklung: Wilder Westen beim Coaching. <https://www.cio.de/a/berater-boom-nimmt-unserioese-entwicklung,3651512> (Zugegriffen: 2021.01.20).

**Schreier, Margrit (2014):** Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In: Forum: Qualitative Sozialforschung 15, 1.

**Schreiner, Evelyn/Stenglein, Marion/Meixner, Johanna/Kracklauer-Laves, Ingeborg/Pabst, Angelika/Ruggera, Corinna/Möbus, Roswitha/Bartsch, Elisabeth/Schader, Elke/Holzhauser, Adelheid/Vogl, Maria (2010):** Jobstrategien für Frauen. Gemeinsam stark sein! Coaching – Mentoring – Netzwerke – Erfolgsteams. Arbeitskreis Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt Oberbayern. <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdy1/~edisp/16019022dstbai391419.pdf> (Zugegriffen: 2017.09.19).

**Schreyögg, Astrid (2009):** Die Wissensstruktur von Coaching. In: Birgmeier, Bernd (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 47–60.

**Schreyögg, Astrid (2010):** Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Schreyögg, Astrid (2011a):** Konfliktcoaching: Anleitung für den Coach. Frankfurt am Main: Campus.

**Schreyögg, Astrid (2011b):** Organisationsinternes Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 18, 2, 127–128.

**Schreyögg, Astrid (2013):** Familie trotz Doppelkarriere. Vom Dual Career zum Dual Care Couple. Wiesbaden: Springer VS.

**Schreyögg, Astrid (2015):** Die potenzielle Rollenvielfalt des Coachs. In: Schreyögg, Astrid/Schmidt-Lellek, Christoph (Hrsg.): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 245–256.

**Schuhmacher, Eva-Maria (2012):** Coaching- und Beratungsanliegen von Hochschullehrenden. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 1, 7–19.

**Schützeichel, Rainer (2010):** Kontingenzarbeit: Über den Funktionsbereich der psychosozialen Beratung. In: Ebertz, Michael N./Schützeichel, Rainer (Hrsg.): Sinnstiftung als Beruf. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 129–144.

**Schwertfeger, Bärbel (2013):** Karriere-Illusion: „Wer nichts wird, wird Coach“. <http://www.spiegel.de/karriere/karriereziel-coach-meist-bleibt-coaching-ein-nebenjob-a-928744.html> (Zugegriffen: 2016.07.06).

**Schwitalla, Jörg/von Schumann, Karin/Thiel, Tatjana (2010):** Coaching für die Besten. In: PERSONAL, 01/2010, 01/2010, 40–42.

**Sennelart, Michel (2006):** Situierung der Vorlesungen. In: Sennelart, Michel (Hrsg.): Michel Foucault. Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität I. Vorlesung am Collège de France 1977–1978. Suhrkamp, 527–572.

**Shure, Myrna B./Spivack, George (1981):** Probleme lösen im Gespräch. Erziehung als Hilfe zur Selbsthilfe. Stuttgart: Klett-Cotta.

**Simchen, Helga (2015):** AD(H)S – Hilfe zur Selbsthilfe. Lern- und Verhaltensstrategien für Schule, Studium und Beruf. Stuttgart: Kohlhammer.

**Simmel, Georg (1908):** Soziologie. Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Leipzig: Duncker & Humblot.

**Spreng, Hans-Joachim (2005):** Business Coaching – Eine Dreiecksbeziehung. In: Rauen, Christopher (Hrsg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe, 227–240.

**Steinke, Ines (2010):** Gütekriterien qualitativer Forschung. Ein Handbuch. In: Flick, Uwe et al. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Reinbeck: Rowohlt-Taschenbuch-Verl, 319–331.

**Stenzel, Stefan (2010):** Make or buy? That’s the question! Vorüberlegungen zum Angebot von internem und externem Coaching in einem Großunternehmen. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 17, 2, 151–166.

**Stief, Mahena/Kubowitsch, Simone (2015):** Coaching für den Full Range of Leadership. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 22, 1, 19–33.

**Strikker, Frank (2007a):** Coaching zwischen Populismus und Professionalität. Thesen zur Bilanz eines erfolgreichen Konzepts. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert: Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel, 10–26.

**Strikker, Heidrun (2007b):** Coaching – zwischen Erfolgsdruck, Expertise und Effizienz. Neue Rollen und offene Funktionen im Business-Coaching. In: Strikker, Frank (Hrsg.): Coaching im 21. Jahrhundert: Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis. Augsburg: Ziel, 58–80.

**Strübing, Jörg (2013):** Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: De Gruyter Oldenbourg.

**Struck, Klaus-Günther (2006):** Der Coaching-Prozess. Der Weg zur Qualität: Leitfragen und Methoden. Erlangen: Publicis Corporate Publishing.

**Taffertshofer, Andreas (2007):** Coaching in Organisationen. Zu Mode und Praxis einer personenorientierten Beratungsmethode. Die Funktion von Coaching – jenseits von Mode und Wunschdenken. Das Coaching der Organisation. Wozu Organisationen Coaching nutzen. [http://www.dbvc.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/Coaching-Preis\\_2008/Gesamtkonzept\\_Taffertshofer\\_DBVC\\_Coaching-Preis\\_2008.pdf](http://www.dbvc.de/fileadmin/user_upload/dokumente/Coaching-Preis_2008/Gesamtkonzept_Taffertshofer_DBVC_Coaching-Preis_2008.pdf) (Zugegriffen: 2016.02.28).

**Taffertshofer, Andreas (2009):** Das Coaching der Organisation. In: Coaching Magazin, 02/2009, 02/2009, 44–49.

**Taffertshofer, Andreas (o. J.):** Funktionen von Coaching in Organisationen. Offizielle Wirkungen, informale und latente Funktionen. <http://www.uni-bielefeld.de/soz/organisationssoziologie/pdf/paper0506.pdf> (Zugegriffen: 2016.02.28).

**Traue, Boris (2010a):** Das Optionalisierungsdispositiv. Diskurse und Techniken der Beratung. In: Angermüller, Johannes/van Dyk, Silke (Hrsg.): Diskursanalyse meets Gouvernementalitätsforschung. Perspektiven auf das Verhältnis von Subjekt, Sprache, Macht und Wissen. Frankfurt am Main: Campus, 237–260.

**Traue, Boris (2010b):** Das Subjekt der Beratung. Zur Soziologie einer Psycho-Technik. Bielefeld: transcript.

**Traue, Boris/Pfahl, Lisa (2016):** Die (Psycho-)Macht des Therapeutischen und die Optionalisierung des Handelns. In: Anhorn, Roland/Balzereit, Marcus (Hrsg.): Handbuch Therapeutisierung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS, 249–261.

**Uhtenwoldt, Deike (2021):** Beratung für alle Lebenslagen? Beratung für alle Lebenslagen. <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/was-es-mit-dem-boom-des-coachings-auf-sich-hat-17642096.html> (Zugegriffen: 2023.07.06).

**Vogelmann, Frieder (2017):** Foucault lesen. Wiesbaden: Springer VS.

**von Ameln, Falko (2010):** Latente Funktionen und hidden agendas in der Organisationsberatung. In: Göhlich, Michael et al. (Hrsg.): Organisation und Beratung – Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 191–199.

**von Ameln, Falko/Kramer, Josef/Stark, Heike (2009a):** Coaching. In: von Ameln, Falko et al. (Hrsg.): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 232–240.

**von Ameln, Falko/Kramer, Josef/Stark, Heike (2009b):** Latente Funktionen und hidden agendas in Beratungsprozessen. In: von Ameln, Falko et al. (Hrsg.): Organisationsberatung beobachtet. Hidden Agendas und Blinde Flecke. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 127–199.

**von Barton, Roland (2011):** Braucht der HR'ler eine Coaching-Ausbildung, um „mitreden“ zu können? Man muss nicht Medizin studiert haben, um einen guten Chirurgen finden und beurteilen zu können. In: Coaching Magazin, 03/2011, 45.

**von Kardorff, Ernst (2016):** Zur Transformation der Therapeutisierung und Psychiatrisierung des gesellschaftlichen Alltags: auf dem Weg der (nicht ganz) freiwilligen Selbstopтимierung. In: Anhorn, Roland/Balzereit, Marcus (Hrsg.): Handbuch Therapeutisierung und Soziale Arbeit. Wiesbaden: Springer VS, 263–298.

**von Schumann, Karin (2013):** Coaching. In: Landes, Miriam/Steiner, Eberhard (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 217–231.

**Zech, Rainer (2010):** Organisation und Beratung. Funktionsgrammatiken, Selbstberatung, pädagogische Zugänge. In: Göhlich, Michael et al. (Hrsg.): Organisation und Beratung – Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 13–25.

**Zech, Rainer (2013a):** Beratung als Selbstberatung von Systemen. In: Busse, Stefan et al. (Hrsg.): Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 89–118.

**Zech, Rainer (2013b):** Organisation als regelgeleitetes Entscheidungssystem. In: Busse, Stefan et al. (Hrsg.): Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen. Interdisziplinäre Beratungsforschung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 17–43.

**Ziai, Aram (2003):** Governance und Gouvernamentalität. In: Nord-Süd, 18. Jg., 3, 411–422.

**Zimmermann, Boris (2016):** Coach – ein Berufsbild ohne gesetzliche Norm?  
[https://www.anwalt.de/rechtstipps/coach-ein-berufsbild-ohne-gesetzliche-norm\\_028150.html](https://www.anwalt.de/rechtstipps/coach-ein-berufsbild-ohne-gesetzliche-norm_028150.html)  
(Zugegriffen: 2016.12.11).

## **Anhang A: Mail zur Kontakterstellung**

[Begrüßung]

[Erläuterung, wodurch man auf den Coach aufmerksam geworden ist] Derzeit promoviere ich bei Prof. Kron an der RWTH zum Thema „Coaching in Organisationen“. Hierzu suche ich nach Interviewpartnern, welche als externe Coaches für Unternehmen Einzelcoachings durchführen. Diesbezüglich bin ich an Ihrer Erfahrung als Experte interessiert.

Wären Sie an der Teilnahme an einem solchen Interview interessiert? Die Interviewzeit beläuft sich auf ca. 75 Minuten. Falls Sie neugierig geworden sind, könnten wir zur Klärung von Fragen und Rahmenbedingungen gerne telefonieren.

Wenn Sie möchten, erreichen Sie mich mobil unter: [Rufnummer].

Eine positive Rückmeldung würde mich in meiner Forschungsarbeit unterstützen und wäre mir daher eine große Freude.

[Verabschiedung]

## Anhang B: Interviewleitfaden

# Interviewleitfaden

### Einleitung:

Hinweise zum Hintergrund, zu den Rahmenbedingungen und zur Zielsetzung des Forschungsvorhabens vermitteln.

### Fragen zur Person

- Nennen Sie mir bitte Ihr Geburtsdatum
- Arbeiten Sie auf selbständiger Basis?
- *Hauptfrage:* Schildern Sie bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang.
- *Hauptfrage:* Verstehen Sie sich dementsprechend eher als Person mit einer wirtschaftlichen oder personenorientierten Ausbildung?
- Seit wann sind Sie als externer Coach für Organisationen tätig?
- Wie viele Einzelcoachings führen Sie im Jahr als externer Coach durch?
- Über wie viele Organisationen bzw. Kunden sind diese Coachings verteilt?
- Auf Ihren Jahres-Umsatz bezogen, wie viel macht davon die Arbeit als externer Coach aus?

### Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit Organisationen:

- *Hauptfrage:* Schildern Sie bitte, wie Sie an neue Coaching-Aufträge gelangen.
- Wodurch gelangen Sie an Folgeaufträge?
- Welche Erfahrung haben Sie mit Coaching-Pools gemacht?
- Welche Rolle nehmen Coachings-Pools bei der Vergabe von Coachings ein?
- *Hauptfrage:* Wie gestaltet sich die Beziehung zwischen Organisation und Coach?
- *Hauptfrage:* Beschreiben Sie bitte die Rolle von Personalabteilungen für Ihre Arbeit. Wie gestaltet sich Ihre Zusammenarbeit?

### Umgang mit Zielen

- *Hauptfrage:* Schildern Sie bitte den Ablauf eines kürzlichen Coachings, von der Vertragsgestaltung, der Zielformulierung, der ersten Sitzung bis hin zum Abschluss.
- *Hauptfrage:* Wie sieht der Prozess für die Zielformulierung aus:
  - Wer erstellt die Ziele für das Coaching?
  - Wie werden die Ziele festgehalten?
  - Ändern sich Ziele im Verlauf des Coachings? **Oder:**
- Wie werden die Ziele für das Coaching erstellt? Wie läuft dies genau ab?

- Wie setzen Sie die Ziele im Coaching um?
- *Hauptfrage:* Wie gehen Sie vor, wenn der Coachee andere Bedürfnisse, Vorstellungen bzw. Ziele als der Auftraggeber/die Organisation hat?
- *Hauptfrage:* Welche Erfahrungen haben Sie mit Zielen, die nur Ihnen vom Auftraggeber oder Coachee kommuniziert wurden?
  - Schildern Sie bitte, wie Sie mit einer solcher Situation umgehen.
  - Durch die Organisation
  - Durch den Coachee
- *Hauptfrage:* Welche Erfahrungen haben Sie mit Vorgaben für das Coaching gemacht?
- Wie gehen Sie mit derlei Erwartungen um?
- Wie stellen Sie sicher, dass die Ziele erreicht werden?
- Wie gehen Sie vor, wenn die Ziele im Coaching nicht erreicht werden konnten?
- Wie vermitteln Sie der Organisation, dass Sie die Ziele erreicht haben?
- Wie wirkt sich die Arbeit mit zwei Parteien auf die Zielgestaltung aus?
- *Hauptfrage:* Als Coach haben Sie mit zwei Parteien zu tun, der Organisation und dem Coachee.
  - Wie wirkt sich das auf Ihre Arbeit aus?
  - Welche Schwierigkeiten treten dabei auf?
- Können Sie von der letzten Erfahrung berichten, in der sich die Ziele der Organisation von denen des Coachees unterschieden haben?

### **Schwierige Coachings**

- *Hauptfrage:* Können Sie von problematischen Coachings berichten? Was war daran kritisch, und wie sind Sie dabei vorgegangen?
- Welche schwierigen Momente erlebten Sie in Ihrer Arbeit mit Coachees?
- Welche schwierigen Momente erlebten Sie in Ihrer Arbeit mit Organisationen?
- Schildern Sie bitte, wie Sie Feedback zum Coaching der Personalabteilung geben.

### **Coach-Verständnis**

- *Hauptfrage:* Wie definieren Sie Coaching für sich [Name]?
- *Hauptfrage:* Ordnen Sie bitte Ihre Arbeitsweise zu, ist diese stärker wirtschaftlich oder personenorientiert geprägt?

### **Abschluss**

- Danksagung

## **Anhang C: Regieplan zur Interviewführung**

1. **„Machen Sie Ihrer Gesprächspartnerin rechtzeitig den Rahmen klar.** In einem „briefing“ [sic!] müssen Sie vermitteln,
  - um was es geht (über was und für welchen Zweck Sie sprechen, was mit den Informationen geschieht, wer hinter der Sache steht) und
  - wie es geht (wer das Interview führen wird, wer beim Interview anwesend sein soll und darf, wo das Gespräch stattfinden wird, wie lange es dauern wird).
  
2. **Schaffen Sie im Interview ein gutes Klima:**
  - Seien Sie entspannt (oder wirken Sie wenigstens so) und strahlen Sie dieses Gefühl aus, auch beim Recorderstart;
  - versuchen Sie die „Botschaft“ des Gegenübers zu verstehen, er kommuniziert mehr als die reine „Information“.
  
3. **Schaffen Sie ihrem [sic!] Gegenüber Raum, sich zu zeigen:**
  - Versuchen Sie nicht, Ihre eigene Position darzustellen, vor allem nicht Ihre Übereinstimmung mit dem Gegenüber („geht mir genauso!“). Sie sollen ein „unabhängiges“ Interesse haben, was immer auch Ihr Gegenüber äußert.
  - Geben Sie ihm die Möglichkeit, mehrere Aspekte seiner Person zu zeigen (der Held soll auch seine Ratlosigkeit ausdrücken können, der Gutmensch seinen Hass).
  - Schonen Sie ihn nicht vor etwas, das ihm peinlich sein könnte, sondern zeigen Sie ihm durch Ihre eigene Haltung, dass Sie fähig sind, seine Wahrheit auszuhalten.
  
4. **Geben Sie dem „Drama“ die Möglichkeit, sich zu entwickeln:**
  - Stellen Sie kurze, leicht verständliche Fragen, die Ihr Gegenüber zu weiterer Detailschilderung animieren.
  - Forschungsfragen sind keine Interviewfragen: Fragen Sie nicht nach theoretischen Kategorien („Welche Motivation hat Ihre Studienfachwahl beeinflusst?“), sondern fragen Sie nach Konkretem aus der Lebenswelt Ihres Gegenübers.
  - Sprechen Sie Ihre Sprache, imitieren Sie keine Milieusprache. Benutzen Sie aber die konkreten Namen und Begriffe, die Ihr Gegenüber verwendet. Wenn der Freund Paul heißt, dann reden Sie von Paul und nicht von „Ihrer Beziehung“.
  
5. **Versuchen Sie im Interview nicht, theoretische Begriffe zu entdecken, sondern die Lebenswelt Ihrer Gesprächspartner:**
  - Seien Sie naiv. Lassen Sie sich Begriffe, Vorgänge, Situationen erläutern. Sie blamieren sich nicht, wenn Sie nach Selbstverständlichkeiten fragen: „Was ist Streetwork? Was meinen Sie mit Beziehungsproblemen, was ist passiert?“.
  - Versuchen Sie durch das Interview, die Lebenswelt Ihres Gegenübers so gut zu verstehen, dass Sie ein Drehbuch für Szenen aus dieser Welt schreiben und bei der Inszenierung Regie führen könnten. Fragen Sie so lange nach, bis Ihnen klar ist, was dort passiert (ist).“ (Hermanns 2010: 367 f., Hervorh. R. K.)

# Anhang D: Codehandbuch

## Codesystem

1 Soziodemographische Merkmale
1.1 Alter
1.2 Berufsstand (angestellt, selbstständig)
1.2.1 Berufsstand: Selbständig
1.2.2 Berufsstand: Angestellt
1.2.3 Nicht zu klassifizieren
1.3 Höchster beruflicher Ausbildungsabschluss
1.3.1 Höchster berufl. Ausbildungsabschluss: Beruflicher Abschluss
1.3.2 Höchster berufl. Ausbildungsabschluss: (Fach-)Hochschulabschluss
1.4 Selbstwahn. Ausbild. (personenorient., wirtschaftl.)
1.4.1 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Personenorientierte Ausbildung
1.4.2 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Wirtschaftliche Ausbildung
1.4.3 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Nicht zu klassifizieren
1.5 Jahre an Berufserfahrung als externer Coach
1.6 Anzahl Coachings im Jahr
1.7 Anzahl Auftraggeber im Jahr
1.7.1 Nicht zu klassifizieren
1.8 Coaching-Umsatz im Verhältnis zum Jahres-Umsatz
1.8.1 Nicht zu klassifizieren
1.9 Selbstwahn. Arbeitsweise (personenorient., wirtschaftl.)
1.9.1 Selbstwahrnehmung der eig. Arbeit: Personenorientierte Arbeitsw.
1.9.2 Selbstwahrnehmung der eig. Arbeit: Wirtschaftliche Tätigkeit
1.9.3 Nicht zu klassifizieren
2 Akquise von Aufträgen (Neu- u. Folgeaufträge)
3 Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen
3.1 Akzeptierte Zielabweichung
3.2 Nicht akzeptierte Zielabweichung
3.3 Nicht zu klassifizieren
4 Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele
4.1 Hohe Zielumsetzung
4.2 Mittlere Zielumsetzung
4.3 Geringe Zielumsetzung
4.4 Nicht zu klassifizierende Zielumsetzung
5 Ausprägung der Informationsweitergabe
5.1 Hohe Informationsweitergabe
5.2 Mittlere Informationsweitergabe
5.3 Geringe Informationsweitergabe
5.4 Nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe

# 1 Soziodemographische Merkmale

## 1.1 Alter

**Bezeichnung der Kategorie:** Alter

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das Verständnis des Alters des Gesprächspartners wieder bzw. schließt Meldungen mit ein, welche auf das Alter des Experten schließen lassen.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung des Geburtsjahres oder bei der Nennung des zum Zeitpunkt des Interviews vorliegenden Alters.

**Ankerbeispiel:**

I: Können Sie mir sagen, wie alt Sie sind oder wann Sie geboren sind?

B: 1973 geboren. Noch bin ich 45. (E01, Pos. 24–25)

## 1.2 Berufsstand (angestellt, selbstständig)

**Bezeichnung der Kategorie:** Berufsstand

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über das Angestelltenverhältnis des Gesprächspartners.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung der Position im Unternehmen, der Vertragsform, welcher man in der Ausübung seiner Arbeit unterliegt, oder der Darstellung über Vertragsformen, welche man mit den beauftragenden Organisationen einnimmt.

**Ankerbeispiel:** –

### 1.2.1 Berufsstand: Selbständig

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbständig

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über das Angestelltenverhältnis des Gesprächspartners.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie z. B. bei der Nennung der Position im Unternehmen, der Vertragsform, welcher man in der Ausübung seiner Arbeit unterliegt, oder der Darstellung über Vertragsformen, welche man mit den beauftragenden Organisationen einnimmt und die Aufschluss darüber gibt, dass man als selbständig erwerbstätige Person (d. h. selbständig) tätig ist.

**Ankerbeispiel:**

I: Und Sie arbeiten auf selbständiger Basis, ist das korrekt?

B: Ja. Ja. (E04, Pos. 22–23)

### 1.2.2 Berufsstand: Angestellt

**Bezeichnung der Kategorie:** Angestellt

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über das Angestelltenverhältnis des Gesprächspartners.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie z. B. bei der Nennung der Position im Unternehmen, der Vertragsform, welcher man in der Ausübung seiner Arbeit unterliegt, oder der Darstellung über Vertragsformen, welche man mit den beauftragenden Organisationen einnimmt und die Aufschluss darüber gibt, dass man als Angestellter tätig ist.

**Ankerbeispiel:**

I: Arbeiten Sie auf selbständiger Basis?

B: Ich bin angestellte Geschäftsführerin. (E05, Pos. 10–11)

### 1.2.3 Nicht zu klassifizieren

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizieren

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über das Angestelltenverhältnis des Gesprächspartners.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie z. B. bei der Nennung der Position im Unternehmen, der Vertragsform, welcher man in der Ausübung seiner Arbeit unterliegt, oder der Darstellung über Vertragsformen, welche man mit den beauftragenden Organisationen einnimmt und die keine eindeutige Zuordnung ermöglichen.

**Ankerbeispiel:** –

## 1.3 Höchster beruflicher Ausbildungsabschluss

**Bezeichnung der Kategorie:** Höchster beruflicher Ausbildungsabschluss

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über den höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss des Gesprächspartners.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung bzw. Beschreibung des eigenen Ausbildungsweges, die zu einer Zuordnung des höchsten beruflichen Ausbildungsabschlusses führt, oder bei der Nennung des erlangten höchsten beruflichen Ausbildungsabschlusses.

**Ankerbeispiel:** –

### 1.3.1 Höchster berufl. Ausbildungsabschluss: Beruflicher Abschluss

**Bezeichnung der Kategorie:** Beruflicher Abschluss

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über den höchsten beruflichen Ausbildungsabschluss des Gesprächspartners und wird codiert, sofern ein beruflicher Abschluss vorliegt.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung bzw. Beschreibung des eigenen Ausbildungsweges oder bei der Nennung des erlangten höchsten Ausbildungsabschlusses, die eine Zuordnung derselbigen ermöglichen bzw. die Zuordnung eines beruflichen Abschlusses.

**Ankerbeispiel:**

I: Und können Sie mir Ihren beruflichen Werdegang bitte kurz schildern?

B: Ja. Also ich komme aus der Personalentwicklung. War also viele Jahre eben im Konzern tätig, in einem internationalen Konzern, zuletzt in einer technischen Branche. Anfangs waren das ein paar tausend Mitarbeiter, für die ich Personalentwicklung gemacht habe, und, ja, das hat sich halt eben, wie es halt eben immer so ist, sukzessive verändert, bis ich dann auch aus dem Unternehmen ausgeschieden bin. Ich habe also vorher auch in verschiedenen Unternehmen und verschiedenen Branchen gearbeitet, auch in inhabergeführten Unternehmen. Habe also einen ganz breiten Erfahrungsschatz, was unterschiedliche Organisationsformen anbelangt. (...) Also Fokus war immer Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung. Ich habe also auch internationale Führungs- und Vertriebsstrainingsprogramme, die da so weltweit ausgerollt wurden, und mit umgesetzt in mehreren europäischen Ländern für den Konzern und, ja, habe auch selber internationale Onboardingprojekte geleitet und bin so halt eben von der Personalentwicklung halt eben auch so Schritt für Schritt zum betrieblichen Gesundheitsmanagement gekommen. (E06, Pos. 14–15)

### **1.3.2 Höchster berufl. Ausbildungsabschluss: (Fach-)Hochschulabschluss**

**Bezeichnung der Kategorie:** (Fach-)Hochschulabschluss

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt Auskunft über den höchsten Bildungsabschluss des Gesprächspartners und wird codiert, sofern ein Hochschulabschluss vorliegt.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung bzw. Beschreibung des eigenen Ausbildungsweges oder bei der Nennung des erlangten höchsten Ausbildungsabschlusses, die eine Zuordnung derselbigen ermöglichen bzw. die Zuordnung eines (Fach-)Hochschulabschlusses.

**Ankerbeispiel:**

I: Können Sie mir kurz Ihren beruflichen Werdegang schildern?

B: Nach dem Studium der Psychologie mit Magisterabschluss bin ich im Beratungsumfeld eingestiegen. Das heißt, ich habe für verschiedene internationale Beratungsunternehmen gearbeitet. Habe da selber Führungsrollen übernommen, aber immer mit dem Schwerpunkt auf das Thema Personalentwicklung. Das heißt, vom Schwerpunkt das Thema Auswahl-Assessments, Entwicklungs-Assessments, Entwicklungsprogramme sowohl konzipieren als auch durchführen und dann auf der Individualebene eben auch das Thema Coaching. Ich habe relativ früh auch dann in meinem Beratungsjob die Coaching-Ausbildung nebenher gemacht, habe da also eine systematische Vorausbildung gehabt. Und das wurde dann eben ein Teil meiner beruflichen Praxis. (E07, Pos. 18–19)

### **1.4 Selbstwahn. Ausbild. (personenorient., wirtschaftl.)**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Ausbildung: Personenorientiert o. wirtschaftlich

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das eigene Verständnis des Gesprächspartners über dessen Ausbildung wieder und inwiefern er dieses als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt. Im Zentrum personenorientierter Ausbildungen steht eine unterstützende Hilfeleistung für Personen, während wirtschaftlich orientierte Ausbildungen auf geschäfts- und marktrelevante Aspekte fokussieren.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei der eigenen Nennung durch den Gesprächspartner hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Ausbildung. Die Unterteilung der Kategorie findet in die Kategorien „personenorientierte Ausbildung“, „wirtschaftliche Ausbildung“ und „nicht zu klassifizieren“ statt.

**Ankerbeispiel:** –

#### **1.4.1 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Personenorientierte Ausbildung**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Ausbildung: Personenorientierte Ausbildung

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das eigene Verständnis des Gesprächspartners über dessen Ausbildung wieder und inwiefern er dieses als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt. Im Zentrum personenorientierter Ausbildungen steht eine unterstützende Hilfeleistung für Personen, während wirtschaftlich orientierte Ausbildungen geschäfts- und marktrelevante Muster und Prozesse vermitteln.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei Interviewpassagen des Gesprächspartners hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Ausbildung und sofern eine personenorientierte Ausbildung als Zuordnung vorliegt.

**Ankerbeispiel:**

I: (...) Okay. Verstehen Sie sich dementsprechend eher als Person mit einer wirtschaftlichen oder personenorientierten Ausbildung?

B: Eher in einer personenorientierten Ausbildung. Also ich habe immer die Menschen im Fokus. (E06, Pos. 16–17)

#### **1.4.2 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Wirtschaftliche Ausbildung**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Ausbildung: Wirtschaftliche Ausbildung

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das eigene Verständnis des Gesprächspartners über dessen Ausbildung wieder und inwiefern er dieses als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt. Im Zentrum personenorientierter Ausbildungen steht eine unterstützende Hilfeleistung für Personen, während wirtschaftlich orientierte Ausbildungen geschäfts- und marktrelevante Muster und Prozesse vermitteln.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei Interviewpassagen des Gesprächspartners hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Ausbildung und sofern eine wirtschaftliche Ausbildung als Zuordnung vorliegt.

**Ankerbeispiel:**

B: Das ganze Geschäftsleben ist natürlich wirtschaftlich. Wenn ich in ein Unternehmen komme oder ein Unternehmen habe, was eben keine schwarzen Zahlen schreibt, dann habe ich ein Problem, dann muss ich das ändern. Und insofern sehe ich das, obwohl als gelernter Wirtschaftsprüfer sehe ich alles aus der kaufmännischen Brille, das ist ganz klar. Mein ganzes Antrachten und Handeln, auch bei den Klienten, ist immer geprägt, Verbesserungen sicherlich auch herbeizuführen, die sich auf dem Balance-Schip irgendwo in der GNV (unv. 7:32) auswirken. Alles andere ..., da war ich nie der Freund davon, ich hatte ja selbst als Vorstand immer wieder Projekte, Großprojekte, auch von Beratern geleitet als Projektleiter, als externe Projektleiter.

Und da ging es immer nur um praktikable Lösungen, und ich habe viel von denen gelernt. (E02, Pos. 31)

### **1.4.3 Selbstwahrnehmung der Ausbildung: Nicht zu klassifizieren**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Ausbildung: Nicht zu klassifizieren

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das eigene Verständnis des Gesprächspartners über dessen Ausbildung wieder und inwiefern er dieses als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt. Im Zentrum personenorientierter Ausbildungen steht eine unterstützende Hilfeleistung für Personen, während wirtschaftlich orientierte Ausbildungen geschäfts- und marktrelevante Muster und Prozesse vermitteln.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich, sofern eine eindeutige Zuordnung der Interviewpassage des Coachs hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Ausbildung nicht möglich oder nicht eindeutig ist.

**Ankerbeispiel:**

I: Würden Sie sich dementsprechend eher als Person mit einer wirtschaftlichen oder einer personenorientierten Ausbildung verstehen?

B: Ich habe zwei Hände. Ich mache beides sehr gerne, und es braucht beides, um zu stehen.

I: Wenn Sie eine Zuordnung treffen müssten?

B: Kann man / Also schneiden Sie mich durch. Ich glaube nicht, dass Wirtschaft, Betriebswirtschaft ohne die menschliche Komponente geht, und ich würde noch eine dritte dazu packen: Auch die politische Komponente spielt eine Rolle. Ich muss eigentlich auch das / Je höher ich komme als Führungskraft, muss ich auch das politische Spiel verstehen. Also dieses Dreieck würde ich sagen. (E11, Pos. 18–21)

### **1.5 Jahre an Berufserfahrung als externer Coach**

**Bezeichnung der Kategorie:** Jahre an Berufserfahrung als externer Coach

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche den Umfang an Arbeitszeit des Experten als externer Coach wiedergeben, oder Interviewpassagen, die darauf Rückschlüsse ermöglichen.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung der bereits tätigen Berufsjahre als externer Coach oder bei der Nennung, seit wann als externer Coach gearbeitet wird.

**Ankerbeispiel:**

I: Wenn Sie noch mal kurz überlegen würden, wie lange sie bereits auch als externer Coach tätig sind für Organisationen. Wie lange wäre das?

B: Auch seit 18 Jahren. Also vielleicht sind es 17, vielleicht sind es 19 Jahre sogar. Von Anfang an habe ich sogar als Coach gearbeitet (E03, Pos. 30–31)

## 1.6 Anzahl Coachings im Jahr

**Bezeichnung der Kategorie:** Anzahl Coachings im Jahr

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen werden codiert, welche den Umfang durchgeführter Einzelcoachings im Jahr benennen oder auf ihn schließen lassen.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei der Nennung der Anzahl durchgeführter Coachings in einem Jahr, im letzten Kalenderjahr oder in einem durchschnittlichen Kalenderjahr.

**Ankerbeispiel:**

I: Wie viele Einzelcoachings führen Sie im Jahr als externer Coach durch?

B: Oh! Das / da fragen Sie mich jetzt was. Da bin ich gerade dabei, DAS zusammenzustellen, weil ich mich gerade beim ICF als Coach gerne akkreditieren lassen möchte / Zertifizierung vom ICF gern machen möchte, und da fragen die ja ähnliche Dinge. Also ich kann das nicht sagen. Ich würde mal sagen, ich habe vielleicht im Jahr 20 bis 30 Klienten. Und ein Coachingprozess umfasst etwa 5 Tage. Na ja. Dann sind wir bei 150, sage ich mal. (...) Ja. Das ist schon ganz schön viel, wenn das 320 / Na ja. Gehen wir mal auf 20. Also 100. (E10, Pos. 18–19)

## 1.7 Anzahl Auftraggeber im Jahr

**Bezeichnung der Kategorie:** Anzahl Auftraggeber im Jahr

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Von Interesse ist die Anzahl der durchgeführten Coachings je Auftraggeber bzw. die Verteilung der Aufträge.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei Interviewpassagen über die Anzahl der durchgeführten Aufträge für die beauftragenden Organisationen. Der Coach benennt beispielsweise die aktuelle oder übliche Anzahl an abgeschlossenen Coachings bei einzelnen Kunden.

**Ankerbeispiel:**

I: Über wie viele Organisationen sind diese Coachings verteilt?

B: Prrr, 15, 20, irgendwie sowas. (E09, Pos. 26–27)

### 1.7.1 Nicht zu klassifizieren

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizieren

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Von Interesse ist das Verhältnis der durchgeführten Coachings je Auftraggeber bzw. die Verteilung der Aufträge, wobei die Kategorie genutzt wird, wenn keine eindeutige Zuordnung möglich ist.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie, sofern keine eindeutige Codierung möglich ist bzw. eine Einordnung hinsichtlich der Anzahl der durchgeführten Aufträge bei den beauftragenden Organisationen nicht möglich ist.

**Ankerbeispiel:**

I: Okay. Über wie viele Organisationen beziehungsweise Kunden sind diese Coachings heute verteilt?

B: Also ich habe noch einige Wirtschaftsunternehmen natürlich und auch Verlage, wo ich gut tätig bin. Ab und zu meldet sich auch mal eine Privatperson. Das ist allerdings weniger der Fall.

I: Und bei den wirtschaftlich agierenden Organisationen oder bei Organisationen generell zumindest? Wie viele wären es da so in etwa?

B: 80 Prozent meiner Tätigkeit oder 90 Prozent, würde ich sogar sagen. (E17, Pos. 26–29)

## **1.8 Coaching-Umsatz im Verhältnis zum Jahres-Umsatz**

**Bezeichnung der Kategorie:** Coaching-Umsatz im Verhältnis zum Jahres-Umsatz

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Von Interesse ist das Verhältnis des durch die Coaching-Aufträge erlangten Umsatzes zum gesamten Umsatz im Rahmen der Selbständigkeit bzw. Anstellung.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei Interviewpassagen des Coaches, die Aufschluss geben über den Umsatz der Coachingaufträge im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

**Ankerbeispiel:**

I: Und auf Ihren Jahresumsatz bezogen. Wie viel macht davon die Arbeit als externer Coach aus?

B: Na. Ich würde mal sagen so 25 Prozent ungefähr. (E06, Pos. 34–35)

### **1.8.1 Nicht zu klassifizieren**

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizieren

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Von Interesse ist das Verhältnis des durch die Coaching-Aufträge erlangten Umsatzes zum gesamten Umsatz im Rahmen der Selbständigkeit bzw. Anstellung.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie, sofern Interviewpassagen des Coaches keinen eindeutigen Aufschluss geben über den Umsatz der Coachingaufträge im Verhältnis zum Gesamtumsatz.

**Ankerbeispiel:**

I: Auf Ihren Jahresumsatz bezogen. Wie viel macht davon die Arbeit als Coach aus? #00:12:55-2#

B: Das wird schwer. Also wenn ich in einem Projekt ein Coaching mache, dann weise ich das nicht als Coaching aus. Also andersrum, es wird das Coaching ausgewiesen, aber es wird nicht als Coaching abgerechnet. Im Zeitnachweis steht dann drin: Coaching, persönliches Gespräch und so weiter mit XYZ, aber es ist nicht so, dass ich das jetzt in der Rechnung gesondert ausweise. Von daher kann ich das nicht beantworten. #00:13:30-4# (E15, Pos. 37–38)

## **1.9 Selbstwahn. Arbeitsweise (personenorient., wirtschaftl.)**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeitsweise: Personenorientiert o. wirtschaftlich

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie gibt das eigene Verständnis des Gesprächspartners über dessen Arbeitsweise und inwiefern er dieses als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt wieder.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei der eigenen Nennung durch den Gesprächspartner hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Arbeitsweise. Die Unterteilung der Kategorie findet in die Kategorien „personenorientierte Arbeitsweise“, „wirtschaftliche Arbeitsweise“ und „nicht zuordenbar“ statt.

**Ankerbeispiel:** –

### **1.9.1 Selbstwahrnehmung der eig. Arbeit: Personenorientierte Arbeitsw.**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeit: Personenorientierte Arbeitsweise

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie hat die Eigenwahrnehmung der Arbeitsweise des Coaches zum Ausdruck.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei der eigenen Nennung des Gesprächspartners hinsichtlich des eigenen Verständnisses der eigenen Ausrichtung der Arbeitsweise und nur im Fall einer personenorientierten Arbeitsweise.

**Ankerbeispiel:**

I: Wenn Sie eine Zuordnung treffen müssen, eben in Ihrer Ausrichtung in Ihrer Arbeit zwischen wirtschaftlich oder personengeprägt, human orientiert. Wo würden Sie sich da einordnen?

B: Immer human orientiert. (räuspert sich) (E01, Pos. 80–81)

### **1.9.2 Selbstwahrnehmung der eig. Arbeit: Wirtschaftliche Tätigkeit**

**Bezeichnung der Kategorie:** Selbstwahrnehmung der eigenen Arbeit: Wirtschaftliche Tätigkeit

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie hat die Eigenwahrnehmung der Arbeitsweise des Coaches zum Ausdruck.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie ausschließlich bei der eigenen Nennung des Gesprächspartners hinsichtlich des eigenen Verständnisses der eigenen Ausrichtung der Arbeitsweise und nur im Fall einer wirtschaftlich orientierten Arbeitsweise.

**Ankerbeispiel:** -

### **1.9.3 Nicht zu klassifizieren**

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizieren

**Erzeugung des Codes:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Die Kategorie wird genutzt, wenn die Interviewpassage nicht genügt, um eine Zuordnung des eigenen Verständnisses des Gesprächspartners über dessen Arbeitsweise und inwiefern er diese als eher personenorientiert oder wirtschaftlich orientiert wahrnimmt zu ermöglichen.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie, wenn die eigene Nennung des Gesprächspartners hinsichtlich des eigenen Verständnisses der Arbeitsweise für eine Zuordnung nicht genügt.

**Ankerbeispiel:**

I: Und wenn Sie Ihre Arbeitsweise zuordnen müssten, ist diese dann eher wirtschaftlich oder personenorientiert geprägt?

B: Das ist ja für mich so eine komische Zuordnung. Die hatten Sie ja schon am Anfang gemacht. (seufzt) Nein. Das ist immer beides. (lacht) Also es / die Person ist in der Organisation und die Coachingfälle, die wir jetzt besprochen haben, da muss immer beides im Blick behalten werden. Die Organisation UND die Person. Es fällt mir extrem schwer, da eine Zuordnung zu treffen. (E12, Pos. 180–181)

**2 Akquise von Aufträgen (Neu- u. Folgeaufträge)**

**Bezeichnung der Kategorie:** Akquise von Aufträgen (Neu- u. Folgeaufträge)

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche wiedergeben, wie bzw. wodurch Coaches neue Aufträge erlangen.

**Anwendung der Kategorie:** Zum Beispiel aufgrund einer engen Kundenbeziehung, bereits erfolgreich durchgeführter Coachings bzw. aufgrund erfolgreich gelöster Probleme als Anlässe einer neuen oder weiteren Auftragsgestaltung.

**Ankerbeispiel:**

I: Können Sie im Folgenden schildern, wie Sie an neue Coaching-Aufträge gelangen?

B: Durch Akquisition von Kunden, wobei auch da: Coaching ist nicht das Einzige. Wenn es darum geht, dass ein Unternehmen ein Culture Change zum Beispiel vorantreiben möchte auch nach einem Merger oder digitale Transformation oder grundsätzlich sich anpassen an den Change-Prozessen, die eigentlich dynamische Prozesse sind in den Organisationen, bearbeite, überlege ich mit dem Kunden zusammen ein komplettes Projekt. Und das geht, wie gesagt, von Diagnostik, Entwicklungsmaßnahmen, Blended Learning, E-Learning, verschiedene Module zu den Themen, die gerade aktuell sind bei den Unternehmen. Und ein Modul oder eine Maßnahme ist eben das Coaching.

I: Wie verhält es sich da mit Folgeaufträgen?

B: In der Regel viele. Weil gerade eben in diesen Personalentwicklungsmaßnahmen, in den Modulen, wir arbeiten mit kleinen Gruppen zusammen, und da entsteht die Wahrnehmung bei vielen von den Teilnehmern, dass ein Coaching vielleicht sinnvoll wäre. Und nicht ein Team-Coaching, sondern eben ein Einzelcoaching. Und es ist eben über die enge Verbindung und den engen Kontakt zu dem Kunden, dass eben diese Folgeaufträge zustande kommen. (E14, Pos. 32–35)

### 3 Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen

**Bezeichnung der Kategorie:** Formen der Einordnung von abweichenden Coachee-Zielen im Bezug zum Auftrag

**Erzeugung der Codierung:** induktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen zum Verständnis und zur Interpretation von Coaches zu individuellen Coachee-Ziele.

**Anwendung der Kategorie:**

Codiert wird beispielsweise die Interpretation von Zielen des Coachees und wie diese in Beziehung zu organisationalen Zielen gesetzt werden. Die Codierung wird unterteilt in die Kategorien „Akzeptierte Ziele“, „nicht akzeptierte Ziele“, „nicht zuordenbar“.

**Ankerbeispiel:** –

#### 3.1 Akzeptierte Zielabweichung

**Bezeichnung der Kategorie:** Akzeptierte Zielabweichung

**Erzeugung der Codierung:** induktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche das Verständnis und die Interpretation der Coaches von Coachee-Zielen zum Ausdruck haben und wiedergeben, dass der Coach die formulierten Ziele des Coachees akzeptiert.

**Anwendung der Kategorie:** Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei Interviewpassagen, die deutlich machen, dass die Ziele des Coachees im Verhältnis zu Zielen der Organisation akzeptiert werden. Beispielsweise benennt der Coach, dass mit der Lösung der Coachee-Ziele letztlich doch organisationale Ziele erreicht werden, diese für deren Zielerreichung förderlich sind, oder es wird eine grundsätzliche Akzeptanz erkenntlich.

**Ankerbeispiel:**

I: Haben die zwei Personen beispielsweise in den Einzelcoachings auch Ziele formuliert, die persönlicher Natur waren, die quasi mit dem Auftrag an sich nichts zu tun hatten?

B: Ja. Das erlebe ich auch immer wieder. Das war ja jetzt bei dem Ersten auch so, wie ich gesagt habe. Also da wurden / also sie hat dann klargemacht, dass durch diese Erkenntnisprozesse ihre eigene Persönlichkeitsstruktur / hat sie auch sehr viel verstanden über die Beziehung zu ihrem Mann und auch zu ihren Kindern. Ihre Tochter hat eine eigene Herausforderung, und ihr hat das sehr geholfen, dafür ein anderes / einen anderen Blick zu entwickeln und ein anderes Verständnis. Sie hat gesagt sie / dass ihr dieses Wissen dienlich wäre, auch um die Beziehung zu ihrem Ehemann zu verbessern. (...) Bei dem Klienten ging es eher um / auch um das Thema Selbstoptimierung. Also dem ging es also wirklich darum, auch selber noch / ... ja an sich zu arbeiten. Und ... auch noch mehr über / mehr Wissen über Persönlichkeiten zu entwickeln, um darin seine Führungsposition auch zu stärken, weil er sehr ehrgeizig ist und strebt auch noch andere Führungspositionen an. (E10, Pos. 102–103)

#### 3.2 Nicht akzeptierte Zielabweichung

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht akzeptierte Zielabweichung

**Erzeugung der Codierung:** induktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche das Verständnis und die Interpretation der Coaches von Coachee-Zielen zum Ausdruck haben und wiedergeben, dass der Coach die formulierten Ziele des Coachees nicht akzeptiert.

**Anwendung der Kategorie:**

Codiert wird die Kategorie beispielsweise bei Interviewpassagen, die deutlich machen, dass die Ziele des Coachees im Verhältnis zu Zielen der Organisation nicht akzeptiert werden. Beispielsweise benennt der Coach, dass mit der Lösung der Coachee-Ziele letztlich keine organisationalen Ziele erreicht werden, diese für deren Zielerreichung nicht förderlich sind, oder es wird eine grundsätzliche Ablehnung deutlich (fehlende Akzeptanz).

**Ankerbeispiel:**

I: Hat in der / im Prozess des Coachings Ihnen der Coachee auch noch Ziele anvertraut, die er persönlich hatte, die aber nichts mit dem Auftrag zu tun hatten oder davon stark abwichen?

B: ... Ja. (lacht) Seine Ziele waren (lacht), in Ruhe arbeiten zu können, und verschiedenste andere Dinge, die aber so nicht umsetzbar waren, weil er jenseits von dem war, was man reflektiert nennen würde. Und auch / ja, eigentlich tatsächlich zum Arzt gehört hat. Also die Zielformulierung, die diese Person gemacht hat, die hätte sie persönlich nicht einhalten KÖNNEN. (E16, Pos. 184–185)

### 3.3 Nicht zu klassifizieren

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizieren

**Erzeugung der Codierung:** induktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche das Verständnis und die Interpretation der Coaches von Coachee-Zielen zum Ausdruck bringen, jedoch keine eindeutige Zuordnung ermöglichen.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie wird codiert, wenn das Verständnis von Coachee-Zielen und ihre Interpretation keine eindeutige Zuordnung ermöglichen.

**Ankerbeispiel:** –

## 4 Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele

**Bezeichnung der Kategorie:** Ausprägung der Umsetzung organisationaler Ziele

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche wiedergeben, wie und in welcher Ausprägung der Coach die organisationalen Ziele im Kontext des Coachings verfolgt bzw. umsetzt. Bei den Zielen werden alle Ziele unabhängig von ihrer Funktion (z. B. formal, informal oder latent) berücksichtigt. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie bzw. Kategorisierung der Zielverfolgung unterteilt sich in vier Ausprägungen. Entsprechend finden Codierungen in den Kategorien „Hohe Zielumsetzung“, „mittlere Zielumsetzung“, „geringe Zielumsetzung“, „nicht zu klassifizierende Zielumsetzung“ statt. Die Sub-Kategorien bringen zum Ausdruck, in welcher Ausprägung die Ziele verfolgt und umgesetzt werden und wie sich dies in der Ausgestaltung im Rahmen des Coachings zeigt.

**Ankerbeispiel: –**

#### **4.1 Hohe Zielumsetzung**

**Bezeichnung der Kategorie:** Hohe Zielumsetzung

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche zum einen wiedergeben, wie und in welcher Ausprägung der Coach die organisationalen Ziele/Themen im Kontext des Coachings verfolgt bzw. umsetzt, und die sich zum anderen als hohe Zielumsetzung klassifizieren lassen. Zentral für die Verwendung der Kategorie ist, dass deutlich wird, dass hauptsächlich die Ziele der Organisation verfolgt werden.

Bei den Zielen werden alle Ziele unabhängig von ihrer Funktion (z. B. formal, informal oder latent) berücksichtigt. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie wird codiert, wenn sich eine hohe Zielumsetzung organisationaler Ziele ableiten lässt. Es wird deutlich, dass der Coach die Ziele/Themen der Organisation hauptsächlich bzw. stark umsetzt/verfolgt und der Zielkorridor des Coachings aus organisationalen Zielen besteht. Entsprechend sind die Ziele der Organisation handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings. Damit berücksichtigt der Coach lediglich Zielabweichungen, welche als Bestandteil der Zielerreichung verstanden werden. Hierzu zählen

- eine Zielabweichung aufgrund der basalen Ablehnung einer Zielsetzung;
- eine partielle Abweichung (d. h. Abweichung in der Ausprägung oder der Interpretation des Zieles);
- Störungen oder Hürden, die es zur Erreichung der eigentlichen Zielsetzung zu lösen gilt;
- oder Zielabweichungen, die in Verbindung zu organisationalen Zielen stehen und als korrelierender oder kausaler Aspekt der Zielformulierung verstanden werden.

In der Interviewpassage zeigt sich eine eindeutige Ausprägung dieses Verhaltens, d. h. eine hohe Ausprägung, die organisationalen Ziele umzusetzen, wieder.

**Ankerbeispiele:**

B: Na ja, die Erwartung ist halt immer eine Verhaltensänderung in irgendeiner Weise. Dass die jetzt so konkretisiert werden, mir gegenüber zu sagen, das muss der können, na ja, also ich habe / Das liegt jetzt ein bisschen zurück, darum ist mir das nicht direkt eingefallen. Am Ende war es eines der erfolgreichsten Coachings, glaube ich, die ich hatte. Da kam ein Leiter einer Forschungs- und Entwicklungsabteilung mit einer etwas kurzen Zündschnur zu mir ins Coaching, und der hatte halt die klare Ansage, die hätte ich auch gekriegt von der Personalabteilung, ganz ehrlich, so wie der im Augenblick sich aufführt, kann der die Beförderung vergessen, obwohl er eigentlich inhaltlich das gut macht, aber der verkauft sich im Führungskreis schlecht. Im konkreten Fall hat er halt ein paar Mal die versammelte Führungsmannschaft richtig in die Senke gestellt, mit lauter Stimme und durchaus aggressiv. Und die nächste Verantwortung wäre eine globale gewesen, und im internationalen Kontext so aufzutreten, war halt nicht drin. Und das haben wir aber sehr konkret da thematisiert. „Was heißt das für Sie?“ Was heißt dieser / Aber das war eben keine Ansage nur mir gegenüber, sondern das war eine Ansage, dem Coachee gegenüber, und das war die Rahmenbedingung für dieses Coaching. Du kommst hier hin, weil deine Organisation dir sagt, wenn du das nicht hinkriegst, dann nichts mehr mit

Beförderung und Potenzial hier. Damit kann ich arbeiten, weil es keine hidden agenda gibt, das ist völlig transparent. (E07, Pos. 111)

B: Ja wie gesagt, die Ziele oder den Rahmen, den Zielkorridor, den kriege ich ja von meinem Auftraggeber, vom Klienten, vom Sponsor vorgeschrieben, und dann muss ich mich natürlich, je nachdem, worum es geht, muss ich individuell mich einstellen auf den Coachee. Muss mir Gedanken machen, mit welcher Methode gehe ich da vor bei ihm. Und dann sprechen wir, der Sponsor hat ja mit dem Coachee auch schon gesprochen, jetzt sprechen wir noch mal, also ich mit dem Coachee, noch einmal im Eigenen durch, wie das Ziel aussieht, wie es erreicht werden sollte aus der Sicht des Sponsors, wenn er denn eine Meinung dazu hat. Dann aber auch aus meiner Sicht, und dann müssen wir versuchen, zu einer Übereinkunft zu kommen, dass der Coachee sagt: Ja, diese Methode, die Sie hier vorschlagen, das, finde ich, ist angemessen, ist zielführend, das kann ich mir gut vorstellen. Denn ohne das, ohne seine uneingeschränkte Zustimmung, inwieweit da gewisse Mentalreserven sind, man kann in die Leute nicht reinschauen. Und Sie merken es ja schon, wie er mitmacht, ob er mitmacht, ja und dann läuft es, in aller Regel. (E02, Pos. 83)

## 4.2 Mittlere Zielumsetzung

**Bezeichnung der Kategorie:** Mittlere Zielumsetzung

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:**

Alle Interviewpassagen, welche zum einen wiedergeben, wie und in welcher Ausprägung der Coach die organisationalen Ziele/Themen im Kontext des Coachings verfolgt bzw. umsetzt, und die sich zum anderen als mittlere Zielumsetzung klassifizieren lassen.

Zentral für die Verwendung der Kategorie ist, dass deutlich wird, dass die Ziele der Organisation bedingt, d. h. abwägend verfolgt werden.

Bei den Zielen werden alle Ziele unabhängig von ihrer Funktion (z. B. formal, informal oder latent) berücksichtigt. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie wird codiert, wenn sich eine mittlere Zielumsetzung organisationaler Ziele/Themen ableiten lässt. Es wird deutlich, dass der Coach bei der Umsetzung der Ziele die Ziele der Organisation gegenüber abweichenden Zielen abwägt und der Zielkorridor/die Ziele für das Coaching nicht nur aus organisationalen Zielen besteht. Dies kann beispielsweise durch eine Abwägung zwischen organisationalen Zielen und Coachee-Zielen gegeben sein. Entsprechend sind organisationale Ziele und davon abweichende Ziele handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings. Somit werden „individuell akzeptierte“ Zielabweichungen akzeptiert bzw. durch den Coach verfolgt/umgesetzt. Dies sind Zielabweichungen, über deren Akzeptanz und Verfolgung der Coach individuell entscheidet.

In der Interviewpassage zeigt sich eine eindeutige Ausprägung dieses Verhaltens, d. h. eine mittelmäßige Ausprägung, die organisationalen Ziele umzusetzen, wieder.

**Ankerbeispiel:**

I: Sie erwähnten, dass auch mit dem Coachee noch mal Ziele besprochen werden, dass seine Erwartungen abgeholt werden, damit da auch was für ihn drin ist. Was meinen Sie genau?

B: Ja, zu Beginn. Zu Beginn, wenn wir das Gespräch haben mit der Führungskraft und dem Coachee, da gibt es ja dann einmal die Erwartung der Führungskraft, das habe ich ja meistens vorher, wenn der mich einkauft, sag ich, „warum willst du den überhaupt, und was soll ich da Magisches tun“. Dann natürlich, das Gleiche frage ich auch den, der die Chance bekommt. Wenn er sagt, okay, kommt auf das Verhältnis Führungskraft auch an, zu dem, was willst du, wie kann ich dir helfen. Genau, was sind deine Erwartungshaltungen.

I: Wann fragen Sie das noch mal im Prozess?

B: Beginn. Zu Beginn. Ganz zu Beginn.

I: In der ersten Coaching-Session?

B: Ja, in der ersten Runde, natürlich.

I: Das heißt quasi, unter der Vertrautheit zwischen Ihnen und dem Coachee?

B: Genau. Manchmal kommen da so private Dinge auch raus, wo er sagt, da noch das und da noch das oder so. Genau.

I: Können Sie da aus dem letzten Coaching oder an dem Beispiel, an dem wir gerade waren, erzählen, was der oder die Coachee genannt haben?

B: ... Ja, also Umsatzziele, was sie auch verdienen wollen, Karriereziele waren dabei. Ich denke jetzt gerade so an verschiedene. Manchmal waren es aber auch, ja, meistens waren es ganz knallharte Karriereziele auch. Positionen, die sie gerne hätten. Selten eigentlich an der Stelle schon eine Reflexion über das eigene Verhalten. Meistens eine Aufgabe, wo sie an ihre Grenze gestoßen sind, wo sie sagen, „ich möchte eben in die Position hin und deswegen möchte ich das Coaching haben“. Also sie denken meistens schon an zwei Stufen oder schon eine Stufe drüber. Oder wenn ich an den Unternehmer denke, dann will der halt seine Gewinne maximieren. Das ist dann sein Ziel. Dass wir seine Gewinne / Wie kann ich mich verhalten, was kann ich tun, wie kann ich besser verhandeln, damit ich den richtigen Partner finde, um da mein Unternehmen erfolgreicher zu machen. Dass es dann an dem Menschen liegt, das ist eine andere Frage (lacht).

I: Haben Coachees auch manchmal ganz andere Ziele als vom Auftraggeber?

B: Ja, ja. Die haben meistens erstmal / Das hängt davon ab, ob sie schon mal ein Coaching hatten oder ob das für sie das erste Erlebnis ist. Das ist ja auch eine andere Frage, weiß der schon, was Coaching ihm bringt, wie klar ist die Erwartungshaltung des Coachees. In meinen Fällen, die, die mit schon gearbeitet haben, ja, die wissen ganz genau und sagen, ja, ich will einfach mehr Geld machen oder ich will mehr Umsatz machen oder ich will mehr Kunden haben oder ich will da erfolgreicher sein auf dem und dem Gebiet. Meistens Leistungsziele sind das, mit denen die kommen. Durch diese Diagnostik kommen wir dann eigentlich in die Reflexion, wenn wir die Leistungsziele erreichen wollen, wo müssen wir dann da bei der Person

ansetzen. Im Sinne von, wie führe ich mich selbst, damit ich besser mein Team führe und dann auch mein Ergebnis schaffe.

I: Wie gehen Sie dann in dem Fall vor oder wie sind Sie vorgegangen, wenn die Ziele sich von denen der Organisation unterscheiden? Was macht man dann im Coaching?

B: Ich weiß ja, wo er hinsoll, und frage auch mal reflektierend. Also ein Beispiel: Ich hatte einen Coachee, der hatte als Ziel: Position X in der Organisation, das will ich haben. Das war aber nicht das Hauptziel des Coaching, aber er hat das auch als / was muss ich tun und was könnte ich tun, um dahin zu kommen. Mit dem habe ich / weil ich wusste schon, dass die Position anders besetzt wird, was ich dem natürlich nicht verraten durfte. Dann habe ich ihm halt einfach nur vorsichtig auch Fragen gestellt nach Alternativen, da es ja immer in großen Organisationen viel Faktoren gibt, und einfach mit ihm auch schon einen Plan B entwickelt, damit, wenn er dann die Information bekommt, die Enttäuschung nicht so groß ist. Auch daran gearbeitet, seine Identität nicht an eine Position zu binden.

I: Wie sind Sie vorgegangen /

B: Selbstwert gestärkt. Ganz wichtig. (E11, Pos. 74–89)

### 4.3 Geringe Zielumsetzung

**Bezeichnung der Kategorie:** Geringe Zielumsetzung

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche zum einen wiedergeben, wie und in welcher Ausprägung der Coach die organisationalen Ziele/Themen im Kontext des Coachings verfolgt bzw. umsetzt, und die sich zum anderen als geringe Zielumsetzung klassifizieren lassen.

Zentral für die Verwendung der Kategorie ist, dass deutlich wird, dass die Ziele der Organisation primär ignoriert und nicht verfolgt werden.

Bei den Zielen werden alle Ziele unabhängig von ihrer Funktion (z. B. formal, informal oder latent) berücksichtigt. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie wird codiert, wenn sich eine geringe Zielumsetzung organisationaler Ziele ableiten lässt. Es wird deutlich, dass der Coach die Ziele/Themen der Organisation primär nicht verfolgt und den Zielkorridor/die Ziele selbst ausgestaltet/bestimmt oder diese aus individuell akzeptierten Zielabweichungen bestehen. Entsprechend sind andere Ziele (z. B. die des Coachees) handlungsprägend für die Ausgestaltung des Coachings und bilden damit die Ziele/den Zielkorridor für das Coaching. Somit liegt eine Herabstufung organisationaler Ziele bzw. ihre absichtliche Nicht-Verfolgung zu Gunsten „individuell akzeptierter Zielabweichungen“ bzw. anderer Ziele vor. Dies kann sich in einer eindeutigen Favorisierung der Umsetzung von Coachee-Zielen zeigen.

In der Interviewpassage zeigt sich eine eindeutige Ausprägung dieses Verhaltens, d. h. eine geringe Ausprägung, die organisationalen Ziele umzusetzen, wieder.

**Ankerbeispiel:**

I: Genau. Wenn Sie noch mal drauf eingehen könnten, wie die Firmen, wie die Ziele beschrieben werden, wie werden sie festgehalten, wer ist dabei involviert und wie das abläuft? Vielleicht ab dem Moment.

B: Sie werden jetzt sich wundern, aber es gibt sowas bei mir nicht. Die Firmen definieren für mich keine Ziele. (unv.) verstehen, was die Firmen brauchen. Aber die Coachees bringen ihre eigenen Ziele. Also die bringen ihre eigenen Themen mit und sagen vielleicht mir (unv.). Also in den Firmen, in denen ich arbeite, da halten sich die Firmen wirklich größtenteils raus aus den Zielformulierungen. Es gab einen Fall, da wollten sie im Nachtrag ein Protokoll von mir haben, an was für einem Ziel wir gearbeitet haben. Das habe ich sehr grob gehalten, weil die Ziele, die ich mit denen formuliere, sind wirklich sehr persönlich. Und die haben manchmal mit dem eingebrachten Thema überhaupt null zu tun. Weil hinter den eingebrachten Themen stecken meistens andere Themen, und das ist meine Kompetenz, diese Themen zu finden, und das ist dann extrem persönlich.

I: Verstehe ich das richtig, dass es quasi dann ein eingebrachtes Thema von der Organisation gibt, sich das dann aber entwickelt zu persönlichen Themen des Coachees?

B: Ich würde mal sagen, dass der Coachee ein Thema mitbringt, womit er nicht klarkommt, und das entwickelt sich dann. Meistens ist ein anderes Thema dahinter.

I: Okay. Aber wenn das Coaching beginnt, hat das von Anfang zumindest eine Zielsetzung, ein Ziel, das Ihnen erst einmal mitgegeben wird?

B: Es gibt immer das Ziel, dass es dem Coachee nach meinem Coaching besser geht.

I: Ja. Aber eine konkrete Verbesserung von Verhalten oder eine Steigerung oder konkretere Ziele als das, dass man zumindest von Beginn an, auch wenn sich /

B: Nein, gibt es nicht bei mir. Gibt es nicht. Also ich habe das, glaube ich, nicht mal einmal erlebt. Es wird eine Situation dargelegt und wieso unterstützen sie den (unv.). Aber ich weise immer wieder die Coachees hin, mit der Führungskraft im Prozess darüber zu sprechen, was die Führungskraft auch bei dem Coachee braucht. Manche machen das sehr ernsthaft und manche eben auch nicht. Manche Führungskräfte nehmen sich dafür auch gar keine Zeit. (E08, Pos. 62–69)

**4.4 Nicht zu klassifizierende Zielumsetzung**

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizierende Zielumsetzung

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche zwar die Umsetzung organisationaler Ziele berühren, jedoch eine eindeutige Zuordnung nicht ermöglichen. Bei den Zielen werden alle Ziele unabhängig von ihrer Funktion (z. B. formal, informal oder latent) berücksichtigt. Dies umfasst die Vorbereitung, Durchführung und die Nachbereitung der Coaching-Sitzungen.

**Anwendung der Kategorie:** Aus den codierten Interviewpassagen ist keine eindeutige Zuordnung der Zielumsetzung erkenntlich. Es kann nicht benannt werden, wie ausgeprägt die Ziele der Organisation verfolgt werden.

**Ankerbeispiel:**

I: Wenn sich dann so eine Situation gestaltet, indem die Firma eben ZIELE vorgibt, die nicht denen vom Coachee entsprechen, wie wirkt sich das dann auch noch im Gesamten auf die Arbeit aus?

B: Also, wie gesagt, haben wir so NICHT. Also was / ich kann jetzt in die Vergangenheit gucken, wann wir das zum letzten Mal gehabt haben, ist aber sicherlich drei, vier Jahre her, wie sich das dann auswirkt. Das endete meistens mit einem Jobwechsel (räuspert sich) oder mit einer Unterbringung an einer anderen Stelle. Es macht keinen Sinn, Menschen da einzusetzen, wo sie nicht geeignet sind. Ist ja nicht schlimm, dass Menschen für / es ist ja nicht jeder für alles geeignet. (lachend) Also diese Menschen sind halt unterschiedlich, und das ist auch gut so. Und wenn die Organisation groß genug ist, dann kann ich gucken: Wo kann ich diese Personen dann womöglich sogar besser unterbringen, und dann haben alle was davon. Wenn das nicht geht, dann läuft das auf eine Trennung hinaus. (E01, Pos. 76–77) **(Begründung für die Kategorisierung: Konkrete Handlungsweise ist nicht ersichtlich.)**

## 5 Ausprägung der Informationsweitergabe

**Bezeichnung der Kategorie:** Ausprägung der Informationsweitergabe

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche wiedergeben, in welcher Ausprägung der Coach die im Zuge der dyadischen Interaktionsform Coaching gebildeten Informationen an die Organisation bzw. Dritte vermittelt. Dies umfasst neben Informationen zur Ausgestaltung des Coachings auch Informationen über den Coachee.

**Anwendung der Kategorie:** Die Kategorie bzw. Kategorisierung der Informationsweitergabe unterteilt sich in vier Ausprägungen. Entsprechend finden Codierungen in den Kategorien „hohe Informationsweitergabe“, „mittlere Informationsweitergabe“, „geringe Informationsweitergabe“ und „nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe“ statt. Die Sub-Kategorien bringen zum Ausdruck, in welcher Ausprägung Coaches Informationen aus dem Coaching mit Dritten teilen.

Von der Anwendung der Ausprägung ausgeschlossen sind zwei Formen von Coaching-Fällen bzw. Interviewpassagen: (1) Situationen oder Interviewpassagen, die aufzeigen, dass der Coachee seinen Unwillen zur Zusammenarbeit mit dem Coach ausdrückt. Schließlich verhindert dies grundsätzlich die gemeinsame Arbeit und den Austausch jeglicher Informationen. (2) Die Einschätzung des Coaches, dass für den Coachee therapeutische Unterstützung angebracht erscheint.

**Ankerbeispiel:** –

## 5.1 Hohe Informationsweitergabe

**Bezeichnung der Kategorie:** Hohe Informationsweitergabe

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, die wiedergeben, dass der Coach in besonders ausgeprägter Weise Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee an Akteure der Organisation weitergibt.

**Anwendung der Kategorie:** Alle Interviewpassagen, die erkennen lassen, dass der Coach besonders ausgeprägt Information aus der dyadischen Interaktion u. o. bzgl. seines Coachees an Akteure der Organisation, wie z. B. die Führungskraft oder andere Stakeholder, weitergibt. Entsprechend werden auch vertrauliche bzw. sensible Informationen zu Inhalten u. o. über den Coachee proaktiv (d. h. freizügig und bereitwillig) weitergegeben. Der Coach führt keine transparente Kommunikation. Hierbei wird nicht unterschieden, in welcher Form diese Informationen weitergeleitet werden (z. B. offiziell, inoffiziell, formal, informal). In der Interviewpassage spiegelt sich eine eindeutige Ausprägung dieses Verhaltens des Coaches wider.

Hiervon ausgeschlossen sind zwei Situationen bzw. Interviewpassagen und entsprechende Informationsweitergaben durch den Coach: erstens, die Situation bzw. die Informationsweitergabe durch den Coach, dass der Coachee im Zuge des Coachings die Zusammenarbeit mit dem Coach offen verweigert bzw. eine fehlende Kooperationsbereitschaft in welcher Form auch immer zum Ausdruck bringt, so dass es zu keiner grundsätzlichen Zusammenarbeit zwischen dem Coach und dem Coachee kommen kann, da dies das eigentliche Teilen von sensiblen/kritischen Informationen verhindert. Zweitens, die Weitergabe der Information durch den Coach, dass eine therapeutische Hilfe für den Coachee notwendig erscheint.

### **Ankerbeispiel:**

I: Wenn Sie an Ihre Zusammenarbeit mit der Organisation oder mit Firmen denken, wie gestaltet sich da die Beziehung zwischen Ihnen und der Organisation?

B: Ja ich gehe da hin, bewerbe mich, möglicherweise muss ich auch einen Beauty-Contest bestehen. Und ansonsten gibt es für mich / Es ist wichtig zu wissen, wer ist der Sponsor, wer will mich haben und warum. Und dem Sponsor bin ich dann, wenn er das denn so wünscht, natürlich auch für den Erfolg rechenschaftspflichtig.

I: Können Sie darauf beispielhaft auf die Dinge eingehen, wie sich das genau gestaltet?

B: Ja, es gibt Aufträge, also beispielsweise jetzt Karriere-Coaching oder Enabling zu entsprechender Karriere, auch Leute fit machen, aber auch Leute, die gerade junge Führungskräfte geworden sind / stabilisieren nicht / Die sind ein bisschen am Anfang möglicherweise am Schleudern, weil insbesondere in der Situation, wo sie als Peer in einem Team herausgehoben werden und zum neuen Teamleiter gemacht werden, duzen sich mit allen, sind mit allen Mitarbeitenden hier auch gut vernetzt, auch privat. Da jetzt zu einer neuen Führungsrolle oder zu der Führungsrolle als neue Rolle zu finden, das ist nicht so einfach. Da haben wir jetzt einmal ein Beispiel und dann coache ich die Person eben und muss dann, insbesondere sind es die Personaler, die dann wissen, wie weit wir gediegen sind. Und muss dann natürlich auch sagen, klar sagen, die Person, um die es hier geht, die kann das schaffen (lacht), oder ich muss sagen, man

muss noch DAS und DAS und DAS an zusätzlicher Förderung und Ausbildung MACHEN, oder ich muss dann auch schon mal sagen, dem traue ich das nicht zu. (E02, Pos. 54–57)

## 5.2 Mittlere Informationsweitergabe

**Bezeichnung der Kategorie:** Mittlere Informationsweitergabe

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, die wiedergeben, dass der Coach weder in ausgeprägter noch in geringer Weise Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee an Akteure der Organisation weitergibt. Es zeigt sich eine gesteuerte und abgestimmte Informationsweitergabe im Handeln des Coaches.

**Anwendung der Kategorie:** Es zeigt sich ein intendierter, gesteuerter und mit dem Coachee abgestimmter Umgang mit vertraulichen/sensiblen Informationen (z. B. nach Rücksprache, mit Erlaubnis). Der Coach führt eine transparente Kommunikation bzw. ist bemüht, selbige zu führen. In der Interviewpassage spiegelt sich daher eine abwägende/eingeschränkte Informationsweitergabe des Coaches wider. Es lässt sich erkennen, dass der Coach nach Rücksprache bedingt Informationen (ambivalente Informationsweitergabe) aus der dyadischen Interaktion zu Inhalten u. o. über den Coachee an Akteure der Organisation, wie z. B. dessen Führungskraft oder andere Stakeholder, weitergibt. Hierbei wird nicht unterschieden, in welcher Form diese Informationen weitergeleitet werden (z. B. offiziell, inoffiziell, formal, informal).

Hiervon ausgeschlossen sind zwei Situationen bzw. Interviewpassagen und entsprechende Informationsweitergaben durch den Coach: erstens, die Situation bzw. die Informationsweitergabe durch den Coach, dass der Coachee im Zuge des Coachings die Zusammenarbeit mit dem Coach offen verweigert bzw. eine fehlende Kooperationsbereitschaft in welcher Form auch immer zum Ausdruck bringt, so dass es zu keiner grundsätzlichen Zusammenarbeit zwischen dem Coach und dem Coachee kommen kann, da dies das eigentliche Teilen von sensiblen/kritischen Informationen verhindert. Zweitens, die Weitergabe der Information durch den Coach, dass eine therapeutische Hilfe für den Coachee notwendig erscheint.

### **Ankerbeispiel:**

B: Da gab es dann nach einem halben Jahr wieder mal ein Treffen mit seinem direkten Vorgesetzten und wieder mit der Personalabteilung, da waren dann der Personalabteilungsleiter und eben eine Mitarbeiterin der Personalabteilung dabei. Der Coachee natürlich auch. Da hat der Coachee von sich aus berichtet, was er in seiner Wahrnehmung, was sich bei ihm verändert hat, und der Vorgesetzte hat auf seiner Seite seine Wahrnehmung dargestellt. Da waren wir uns einig, alle, dass wir nicht so richtig diese neue Rolle verankert haben, und da wurde das Coaching fortgesetzt, noch mal ein Dreivierteljahr, und zum Schluss gab es wieder das gleiche Treffen. Sein Vorgesetzter, die Personalabteilung und der Coachee, und dann haben wir alle beschlossen, was denn noch wichtiger ist. Der Coachee und seine Vorgesetzten, dass die Ziele wohl doch erreicht wurden. (E14, Pos. 47)

### **5.3 Geringe Informationsweitergabe**

**Bezeichnung der Kategorie:** Geringe Informationsweitergabe

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, die wiedergeben, dass der Coach in einem geringen bis keinem Umfang Informationen zu Inhalten aus dem Coaching u. o. zum Coachee an Akteure der Organisation weitergibt. Der Coach fördert stattdessen eine direkte Kommunikation zwischen der Organisation und dem Coachee.

**Anwendung der Kategorie:** Der Coach versucht, eine direkte/unmittelbare Kommunikation mit Akteuren der Organisation, wie z. B. der Führungskraft, zu vermeiden, und fördert stattdessen eine direkte Kommunikation zwischen Akteuren der Organisation und dem Coachee. Unvermeidliche direkte Rückmeldungen des Coachs beinhalten nur prozessuale Informationen. Ansonsten erfolgen Rückmeldungen nach Rücksprache mit dem Coachee u. o. in dessen Beisein. Es werden keine Informationen aus dem Coaching bzw. bzgl. des Coachees an Akteure der Organisation, wie z. B. die Führungskraft, ohne Rücksprache vermittelt.

Hiervon ausgeschlossen sind zwei Situationen bzw. Interviewpassagen und entsprechende Informationsweitergaben durch den Coach: erstens, die Situation bzw. die Informationsweitergabe durch den Coach, dass der Coachee im Zuge des Coachings die Zusammenarbeit mit dem Coach offen verweigert bzw. eine fehlende Kooperationsbereitschaft in welcher Form auch immer zum Ausdruck bringt, so dass es zu keiner grundsätzlichen Zusammenarbeit zwischen dem Coach und dem Coachee kommen kann, da dies das eigentliche Teilen von sensiblen/kritischen Informationen verhindert. Zweitens, die Weitergabe der Information durch den Coach, dass eine therapeutische Hilfe für den Coachee notwendig erscheint.

**Ankerbeispiel:**

B: Insofern war der Konflikt da nicht mehr gegeben, sondern die haben nachher gesagt, zum Abschluss möchten wir eine Einschätzung von DIR haben, ob es insgesamt gut gelaufen ist oder erfolgreich gelaufen ist, auf dieser Abstraktionsebene auch. Die Aussage, die ich da am Ende gesagt habe, für mich ist es gut gelaufen als Coach, bitte fragen sie den Teilnehmer, wie er es empfunden hat, ob er es als hilfreich empfunden hat. Der kann entscheiden, wie viel inhaltliche Informationen er ihnen darüber hinaus noch gibt. (E07, Pos. 51)

**(Begründung für die Kategorisierung: Zurückweisung des Wunsches nach weiteren Informationen trotz eines hohen Abstraktionsniveaus)**

### **5.4 Nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe**

**Bezeichnung der Kategorie:** Nicht zu klassifizierende Informationsweitergabe

**Erzeugung der Codierung:** deduktiv

**Inhaltliche Beschreibung:** Alle Interviewpassagen, welche keine eindeutige Zuordnung, in welchem Umfang der Coach Informationen zu seinem Coachee u. o. zur Ausgestaltung des Coachings an die Organisation bzw. Dritte weitergibt, ermöglichen.

**Anwendung der Kategorie:**

Aus den codierten Interviewpassagen ist keine eindeutige Zuordnung der Informationsweitergabe abzuleiten. Es kann nicht benannt werden, in welcher Ausprägung Informationen weitergeleitet werden.

**Ankerbeispiel:** –