

## Abstract

**Andreas Taffertshofer  
Kategorie Wissenschaft  
Deutscher Coaching-Preis 2008**

### **„Das Coaching der Organisation: Wozu Organisationen Coaching nutzen“**

Unter dem „Buzzword“ Coaching hat sich im letzten Jahrzehnt in Organisationen eine neue Form personenbezogener Beratung etabliert. Dass Coaching einerseits nur eine Modewelle darstellt, scheint unter Fachleuten kaum strittig. Der Erfolg der Branche bringt aber gerade Professionalisierungsbefürworter in Erklärungsnot. Denn einerseits lässt sich der Boom als Beweis der Leistungsfähigkeit von Coaching interpretieren. Mit teilweise exorbitanten Return-on-Coaching-Zahlen soll das Erfolgsmodellargument (quasi-)wissenschaftlich gestützt werden. Die Maßlosigkeit provoziert jedoch andererseits das Gegenargument, Coaching sei nur eine Modewelle, ohne dass etwas über die Wirkungsweise hinreichend erforscht sei. Je nach Interpretation spricht daher der Boom für *und* gegen Coaching.

Diesen Widerspruch löst die Arbeit durch Differenzierung, indem sie zwischen einem medialen Erfolg von Coaching und dem Einsatz von Coaching in Organisationen unterscheidet. Dem Modeverdacht wird durch eine Printmedienanalyse nachgegangen und es zeigt sich, dass Coaching in den Fach- und Massenprintmedien tatsächlich eine Blitzkarriere zurückgelegt hat. Im Vergleich zu Supervision und Mediation sowie zu den übergeordneten Themen Personalentwicklung und Führungskräfteentwicklung zeigt die Behandlung des Themas Coaching die größten Wachstumsraten insbesondere seit Mitte der Neunziger Jahre. Allein die quantitativ schnell gewachsene Zahl von Coaching-Publikationen rechtfertigt den Eindruck, es handele sich um eine Modewelle. Eine inhaltliche Bewertung erfolgt nicht systematisch, aber ein kurzer Überblick vermittelt den Eindruck, dass auch qualitativ die wichtigsten Erkenntnisse schon zu Beginn der Publikationswelle vermittelt wurden.

Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht jedoch eine „funktionale Analyse“ von Coaching in Organisationen, um Antwort auf die Frage zu erhalten: Wozu nutzen Organisationen Coaching – abseits des Publikationsbooms. Immerhin erteilen Gatekeeper der Coaching-Mode eine klare Absage: „Wegen einer Mode machen wir das nicht!“ oder „Coaching ist für uns ein knappes Gut und das soll es auch bleiben!“

Anhand von Experteninterviews mit Gatekeepern in Unternehmen, Banken, Verwaltungen, Gewerkschaften, Kirchen, soziale Einrichtungen usw. zeigt sich, dass Coaching entgegen der Mode sehr knapp und zielgenau eingesetzt wird. Es findet Anwendung insbesondere bei Konflikten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, bei Widerständen gegen Reformen und bei der Übernahme von Vorgesetztenstellen, sei es durch Beförderung, Versetzung oder Rekrutierung. Ist das Coaching erfolgreich, so können organisationale Strukturänderungen in diesen Fällen verhindert werden. Das heißt: Konflikte können ohne formale Konsequenzen, wie Abmahnung, Versetzung oder Kündigung, gelöst werden; Reformen können wie geplant umgesetzt werden; und „neue Chefs“ können entsprechend an vererbte Teamstrukturen angepasst werden. Die Hauptfunktion von Coaching scheint im Bestands- bzw. Strukturschutz von Organisationen zu liegen. Probleme der Organisation können nicht nur erfolgreich auf Personen zugerechnet, sondern können durch Coaching dort auch mehr oder minder erfolgreich bearbeitet werden. Das sollte nicht kritisch, sondern als *eine* funktionale Möglichkeit der

Problembearbeitung in Organisationen verstanden werden. Strukturänderungen sind in Organisationen immer auch möglich, aber dazu ist Coaching nicht die erste Wahl. Strukturänderungen sind für Coaching eher Nebenfolgen, deren kausale Zurückrechnung auf Coaching schwer fällt.

Schließlich greift die Arbeit noch mal den Modeverdacht auf und diskutiert einige populäre Erklärungsansätze, warum Beratung im Allgemeinen und Coaching im Besonderen in den letzten Jahrzehnten so stark zugenommen hat. Die üblichen Verdächtigen „Globalisierung“ und „Komplexitätssteigerung“ werden als viel zu abstrakte und unbestimmte Entwicklungstrends entlarvt. Eine mögliche Ursache hingegen wird im Rückgang gesellschaftlich gesicherter Autorität diskutiert. Ein Schlusskapitel reformuliert die entwickelten Argumente und fasst die wesentlichen Erkenntnisse zusammen.