

# **Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften**

Universität Hamburg

Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

## **Dissertation**

Zur Erlangung der Würde der Doktorin der

Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(gemäß der HWP-PromO von 1989)

vorgelegt von

Susann Zadfar

aus Chemnitz

Hamburg, 30.09.2015

Vorsitzende: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Erstgutachter: Prof. Dr. Claus Nowak

Zweitgutachterin: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Datum der Disputation: 18.04.2016

# Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften

## Gliederung

Abkürzungsverzeichnis.....	I
Abbildungsverzeichnis.....	II
Anhangsverzeichnis.....	III
<b>1 Einleitung</b>	
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Die Landschaft der Coaching-Forschung.....	3
1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	6
<b>2 Diversity – ein vielschichtiges Thema</b> .....	7
<b>2.1 Theoretische Grundlegung</b> .....	7
2.1.1 Begriffsbestimmung Diversity.....	7
2.1.2 Ebenen und Dimensionen von Diversity.....	11
<b>2.2 Theoretische Perspektive auf Diversity</b> .....	17
2.2.1 Diversity im Kontext von Gleichheit, Differenz, Konstruktion und Dekonstruktion.....	19
2.2.2 Diversity als sozial konstruierte kulturelle Vielfalt.....	30
<b>2.3 Diversity in Organisationen</b> .....	36
2.3.1 Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Vielfalt in deutschen Organisationen.....	36
2.3.2 Das Management der Vielfalt in deutschen Organisationen.....	45
2.3.2.1 Begriffsbestimmung Diversity Management.....	45
2.3.2.2 Motive und Argumente für die Institutionalisierung eines Diversity Managements in Organisationen.....	50
2.3.2.3 Zentrale Herausforderungen und Ansatzpunkte im Umgang mit Vielfalt.....	55

<b>3</b>	<b>Coaching – ein innovatives Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte</b>	<b>65</b>
<b>3.1</b>	<b>Theoretische Grundlegung</b>	<b>65</b>
3.1.1	Begriffsbestimmungen	65
3.1.2	Einordnung in das Spektrum möglicher Coaching-Ansätze und Coaching-Varianten	67
3.1.3	Abgrenzung von anderen Beratungsformen	69
3.1.4	Coaching als Profession	70
<b>3.2</b>	<b>Coaching im Spannungsfeld von Führung</b>	<b>76</b>
3.2.1	Rolle der Führung im Wandel	76
3.2.2	Coaching als Erfordernis des Wandels der Rolle von Führung	82
3.2.2.1	Beratungsverständnis: Coaching als Fach- und Prozessberatung	83
3.2.2.2	Leitlinien für den Coachingprozess	89
<b>3.3</b>	<b>Der Coaching-Prozess</b>	<b>107</b>
3.3.1	Anlässe, Inhalte und Zielsetzungen	107
3.3.2	Ausgangspunkt und Erwartungshaltungen	109
3.3.3	Möglicher Prozessverlauf	110
3.3.4	Methoden im Coaching	116
<b>3.4</b>	<b>Der Coach in der Begegnung</b>	<b>119</b>
3.4.1	Herstellen und Aufrechterhalten einer konstruktiven Beratungsbeziehung	119
3.4.2	Die Rollen des Coachs	121
3.4.3	Der Coach als Intervention	123
3.4.4	Die Haltung des Coachs	124
3.4.5	Das Anforderungsprofil des Coachs	127
3.4.6	Die Professionalität des Coachs	130
<b>4</b>	<b>Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften</b>	<b>135</b>
<b>4.1</b>	<b>Vielfalt und Einzigartigkeit - Bedeutung für die Coachingarbeit</b>	<b>136</b>
4.1.1	Die Gestaltung sozialer Wirklichkeiten im Coaching	136
4.1.2	Die (Re-)konstruktion der Identität im Coaching	145
<b>4.2</b>	<b>Vielfalt und Einzigartigkeit - Anforderungen an die Coachingarbeit</b>	<b>159</b>
4.2.1	Coaching als initiiertes Reflexionsprozess: systemisch-konstruktivistische Konzentration auf die vorhandene Vielfalt	159
4.2.2	Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität	166

<b>5</b>	<b>Empirische Studie</b> .....	180
<b>5.1</b>	<b>Etappen der empirischen Studie</b> .....	181
5.1.1	Forschungsdesign .....	182
5.1.1.1	Untersuchungsgegenstand und vorläufige Forschungsfrage .....	182
5.1.1.2	Konzeption der empirischen Studie und Konkretisierung der übergeordneten Forschungsfrage .....	183
5.1.1.3	Systemisch-konstruktivistische Forschungsperspektive .....	185
5.1.1.4	Forschungsfragen .....	186
5.1.1.5	Qualitative Vorgehensweise .....	188
5.1.2	Auswahl der Forschungsmethode .....	193
5.1.2.1	Leitfadengestütztes Interview .....	193
5.1.2.2	Expertenansatz .....	194
5.1.3	Auswahl der Forschungsteilnehmer .....	196
5.1.4	Datenerhebung .....	199
5.1.4.1	Interviewleitfaden .....	199
5.1.4.2	Leitfadenerprobung .....	200
5.1.4.3	Durchführung der Interviews .....	201
5.1.5	Dokumentation der Daten .....	203
5.1.6	Auswertung der Daten .....	204
5.1.7	Die Güte der Forschung .....	206
<b>5.2</b>	<b>Darstellung und Interpretation der gewonnenen Daten</b> .....	208
5.2.1	Auswertungskategorien .....	208
5.2.2	Darstellung der Forschungsergebnisse und Interpretation .....	212
5.2.3	Zusammenfassung der Forschungsergebnisse .....	243
<b>5.3</b>	<b>Bewertung des methodischen Vorgehens</b> .....	245
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b> .....	246
<b>7</b>	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis</b> .....	248
<b>8</b>	<b>Anhänge</b> .....	275

## I Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
AuslG	Ausländergesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
evtl.	eventuell
GG	Grundgesetz
SGB	Sozialgesetzbuch
sog.	sogenannt(e/r)
TzBfG	Teilzeit- und Befristungsgesetz
uva.	Und viele(s) andere(n)
uvm.	und vieles mehr

## II            **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Four Layers of Diversity .....	14
Abbildung 2:	Die Lernebenen .....	88
Abbildung 3:	Beratungssystem und Heimatsystem des Klienten .....	95
Abbildung 4:	Prozess <i>mit</i> steuerung im Coaching .....	120
Abbildung 5:	Auswertungskategorien .....	209

### **III Anhangsverzeichnis**

Anhang I:	Interventionsmöglichkeiten im Coaching.....	275
Anhang II:	Interviewleitfäden, Kurzfragebogen, Postscriptum .....	277
Anhang III:	Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse.....	283
Anhang IV:	Verständnis zur Diversity-Kompetenz.....	284
Anhang V:	Zuordnung von Auswertungskategorien und Forschungsfragen.....	285
Anhang VI:	Eidesstattliche Versicherung.....	286

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

#### ***Ausgangslage***

Die globale Vernetzung der Weltwirtschaft manifestiert sich in der Entdeckung ausländischer und schnelllebiger Märkte für Produkte und Dienstleistungen, in der Errichtung von Fertigungsstätten und Verkaufsniederlassungen jenseits der Landesgrenzen oder in der Gründung multinationaler Unternehmensverbände. Diese Entwicklung betrifft durch den Wegfall nationaler Marktnischen im internationalen Wettbewerb neben Großunternehmen auch vermehrt mittelständische Firmen. Die Internationalisierung der Arbeitswelt erfordert auch von deutschen Unternehmen eine immer stärkere Auslandsorientierung einhergehend mit einer gesteigerten Flexibilität, Innovativität und Effizienz. Mit der Unternehmenstätigkeit über Landesgrenzen hinweg rücken Menschen näher zusammen: je nach personalpolitischer Ausrichtung von kooperierenden oder fusionierten Unternehmen zählen die intensive Zusammenarbeit in physisch präsenten oder virtuellen Teams, Auslandsentsendungen oder ein gegenseitiger Personalaustausch längst zum betrieblichen Alltag.<sup>1</sup>

Auch innerhalb der Landesgrenzen wandeln sich die Rahmenbedingungen in Wirtschaft und Gesellschaft: Deutschland altert, die Erwerbsneigung von Frauen einhergehend mit ihrem gestiegenen Qualifikationsniveau wächst, berufliche Karrieren außerhalb der hiesigen Landesgrenzen versprechen viel und locken, Arbeitskräfte werden zunehmend mobiler und drohen abzuwandern, kulturelle Grenzen werden durch die anhaltende Migration aufgeweicht uvm.. Vor diesem Hintergrund sind Führungskräfte nicht nur neuen und komplexer werdenden Anforderungen ausgesetzt, sondern *sie* sind gefordert, die Weichen für eine weitergehende Heterogenisierung auch deutscher Organisationen zu stellen. Von entscheidender Bedeutung für ihre Steuer-, Lenkungs- und Leitungsaufgaben ist nunmehr neben ihrem Expertentum eine ausgeprägtere Fähigkeit, selbständig Wege und Mittel zur Lösung anstehender Aufgaben und Herausforderungen zu entwickeln und umzusetzen. Zudem wird ihnen die Eignung zu einer effektiven und konstruktiven Zusammenarbeit mit Menschen vielfältigster Prägungen abverlangt. Diese Erfordernisse machen das allgemein gestiegene Beratungs- und Unterstützungsanliegen von Seiten Führungsverantwortlicher und ihren Bedarf an individuell zugeschnittenen Beratungs- und Unterstützungsangeboten verständlich und nachvollziehbar. Die Etablierung von Coaching kann als Antwort auf einen sehr spezifischen und vielfältigen Beratungs- und Unterstützungsbedarf von hochpositionierten Führungskräften gedeutet werden. Dessen Stellenwert als die individuellste Form der Beratung und Unterstützung von

---

<sup>1</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.P.*, Coaching, 2003, S. 115; *Barmeyer, C.I.*, Interkulturelles Coaching, 2005, S. 241; *Kühlmann, T.M./ Stahl, G.K.*: Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes, 2001, S. 534.

Führungskräften und somit als „sehr erfolversprechende Methode zur Stärkung der professionellen Führungsrolle“<sup>2</sup> scheint unbestritten.<sup>3</sup> Trendanalysen zufolge wird Coaching auch in Zukunft ein zentraler Stellenwert in der Beratung und Unterstützung von Führungskräften beigemessen.<sup>4</sup> Diese Prognose erschließt sich aus der Tatsache, dass auch das mittlere Management mit schwierigen Entscheidungen und Problemsituationen infolge der zunehmenden Komplexität ihrer Organisationen konfrontiert wird und ihr Beratungsbedarf merklich steigt. Ein gestiegener Coachingbedarf auf nahezu allen Führungsebenen ist bereits heute zu verzeichnen und verspricht das Fortschreiben der Erfolgsgeschichte des Coachings.<sup>5</sup>

### ***Ableitung der Problemstellung***

Problemlagen der Führungskräfte, die Eingang in den Beratungsauftrag finden, werden mannigfaltiger und komplexer infolge einer Arbeitsteilung, die sozialen Strukturkategorien gehorcht und diese zugleich lebendig hält. Das kurzfristige Lösen eines einzelnen Problems oder einer unbefriedigenden Situationen mag punktuell wirksam sein. In Zeiten eines grundlegenden Wandels der Wirtschaft und den damit verbundenen Veränderungen in den Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen von Organisationen verspricht jedoch nur eine Form der Beratung nachhaltige Effekte, die die vorhandene Vielfalt fokussiert und die hilft, die eigene Sicht der Dinge zu weiten. Erst wenn Beratung die Ratsuchenden befähigt, bestehende Strukturen und Prozesse zu hinterfragen und aufzuweichen, können sie sich auf die veränderten Bedingungen einer globalisierten Welt und einer diversen Belegschaft einlassen und langfristig ihre Handlungsfähigkeit optimieren.

Während der Diskurs über Diversity die Dynamiken von Ausschluss- und Inklusionsprozessen, von Identitäts- und Zugehörigkeitsprozessen heute mehr denn je in Deutschland thematisiert und vielerorts die organisationsinternen Programme zum Kompetenzaufbau von Führungs- und Fachkräften<sup>6</sup> die Thematik Diversity bereits einflechten, ist dies in Beraterkreisen noch längst nicht der Fall. Ein Blick in die Fachliteratur und die Qualifizierungsbausteine zum Coach führender Qualifizierungsträger offenbart, dass diesem Phänomen nur allzu wenig Beachtung geschenkt wird. Selbst in den Anforderungskatalogen an einen Coach wurde bislang die Notwendigkeit seines diversitybewussten und -kompetenten Handelns vernachlässigt. Dies überrascht, da Vielfalt und Individualität Phänomene von flächendeckender gesellschaftlicher

<sup>2</sup> Limpächer, S., Coaching in die Organisationsentwicklung einbeziehen, 2003, S. 18.

<sup>3</sup> vgl. Böning, U., Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 11; Fiedler-Winter, R., Manager wollen Feedback, 2003, S. 26; Heß, T./Roth, W.L., Professionelles Coaching, 2001, S. 6.

<sup>4</sup> vgl. Bresser, F., Global Coaching Survey, 2009, <http://www.frank-bresser-consulting.com/global-coaching-survey.html>, 07.08.2015; Bresser, F., Coaching across the globe, 2013, <http://www.frank-bresser-consulting.com/coachingacrosstheglobe-german.html>, 07.08.2015; Harss, C./Schumann, K. v., Trendanalyse, 2003, S. 40 f.; Harss, C./Schumann, K. v., Trendanalyse, 2004, S. 27 ff..

<sup>5</sup> vgl. Backhausen, W./Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 132.

<sup>6</sup> Fachkräften gelten im Rahmen dieser Arbeit als Fachspezialisten mit essenziellen Aufgabenstellungen.

Relevanz sind, die einen Jeden tangieren. In Anbetracht der Tatsache, dass Coach und Führungskraft eine persönlich tiefgehende und intensive Beratungsbeziehung eingehen und die Offenbarung der Führungskraft einem Kristallisationspunkt gleichzusetzen ist, stellte sich die Frage nach der Notwendigkeit und Verankerung eines diversitybewussten und -kompetenten Handelns im Coaching explizit. Eine theoretische und empirische Annäherung an diese Fragestellung schien angemessen und geradezu geboten, um zu erhellen, auf welche Art und Weise der Coach sein Handeln auf die vorhandene Vielfalt ausrichtet, um der Beratungsarbeit einen qualitativen Gehalt zu verleihen.<sup>7</sup>

## 1.2 Die Landschaft der Coaching-Forschung

Die Coaching-Forschung weist zum gegenwärtigen Stand noch etliche Lücken auf und lässt somit zahlreiche Fragen unbeantwortet. Die praktische Erprobung dieses relativ jungen und zugleich exklusives Beratungs- und Unterstützungsformates geht ungleich zügiger voran als die Bemühungen um eine konzeptionelle Untermauerung und wissenschaftliche Begründung. Die Diskussion über Fragen zu Professionalität und Wissenschaftlichkeit im Kontext von Coaching hat folglich noch kein Ende gefunden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Forschungsarbeiten in ihrer Art und Zielsetzung so vielfältig wie der Coachingmarkt selbst sind und mitunter methodische Mängel aufweisen. Vereinzelt bilden sich universitäre Inseln heraus, deren Forschungsgruppen die Coachingforschung systematisch zu verankern suchen und damit eine breitere Wirkung entfachen als dies mit Einzelforschungen möglich ist.<sup>8</sup> Grundlegende Befunde weisen mittlerweile darauf hin, „dass Coaching wirkt“<sup>9, 10</sup>

Die Coaching-Forschung konzentriert sich bis heute primär mit Wirksamkeitsstudien auf die „existenzsichernde Rechtfertigung“<sup>11</sup> von Coaching. Mit empirischen Nachweisen einer grundlegend positiven Wirkung von Coaching versucht sie beständig, die gängige Coaching-Praxis in Organisationen zu legitimieren. Zum Stand der Wirksamkeitsforschung im Coaching kann zwischenzeitlich auf verschiedene Übersichtsartikel zurückgegriffen werden.<sup>12</sup> In der deutschsprachigen Literatur hat Künzli eine erste Zusammenfassung erstellt und Jahre später

<sup>7</sup> vgl. Aretz, H.-J./Hansen, K., Diversity-Management, 2002, S. 8 ff.; Heß, T./Roth, W.L., Professionelles Coaching, 2001, S. 8; Martens-Schmid, K./Schuchardt-Hain, C. Führungskräfte im Gespräch über Coaching, 2003, S. 49; Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 54.

<sup>8</sup> vgl. etwa die Teams um Siegfried Greif (Osnabrück), Anthony Grant (Sydney) oder Dianne Stober (Santa Barbara).

<sup>9</sup> Künzli, H., Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, 2009, S. 1.

<sup>10</sup> vgl. Möller, H./Kotte, S., Die Zukunft der Coachingforschung, 2011, S. 446.

<sup>11</sup> Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 9.

<sup>12</sup> vgl. Ely, K./Boyce, L. A./Nelson, J. K./Zaccaro, S. J./Hernez-Broome, G./Whyman, W., Evaluation leadership coaching, 2010; Feldman, D. C./Lankau, M. J., Executive coaching, 2005; Grant, A. M./Cavanagh, M. J., Evidence-based coaching, 2007; Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008; Möller, H./Kotte, S., Die Zukunft der Coachingforschung, 2011; Passmore, J./Fillery-Travis, A., A critical review of executive coaching research, 2011.

aktualisiert.<sup>13</sup> Kienast hat sodann aktuelle Ergebnisse seiner Studie mit schon bestehenden empirischen Belegen zusammengefasst und Wirkzusammenhänge, Bezüge und Wechselwirkungen unter Bezugnahme auf das „Strukturmodell der Coachingwirkungen“<sup>14</sup> von Greif in seinem „idealtypischen Modell eines reflexiven Coaching-Prozesses in der Dyade“<sup>15</sup> verortet. Im Zentrum seines Modells steht die facettenreiche Reflexionsarbeit im Coaching, die er als den Coaching-Kernprozess bezeichnet. Einfluss auf das Geschehen im Coaching nehmen dieser Zusammenstellung nach die kontinuierliche Zielfindung, die Lösungs- und Umsetzungsorientierung, der Beziehungsaufbau zwischen Coach und Coachee und die permanente Prozessreflexion und Ko-Reflexion des Coachs, der seine Rolle und sein Verhalten kontinuierlich auf den Prüfstand stellt.

Auffällig wenig Beachtung schenkte die Forschung bislang der Interaktion zwischen Coach und Coachee im Coaching-Prozess. Auch die Kompetenzen und Eigenschaften des Coachs werden forschungsseitig vernachlässigt, obwohl seine Professionalität zentraler Maßstab für die Qualität im Coaching ist. Folglich haben die Anforderungs- und Kompetenzkataloge des Coachs bislang nur das Vorschlagsstadium erreicht.<sup>16</sup>

Heß & Roth legten mit ihrer Forschung den Grundstein in den Bereichen Qualität und Evaluation von Coaching. Ihre qualitative Analyse mittels einer Expertenbefragung zu den professionellen Anforderungen und Qualitätsstandards im Coaching identifizierte die *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* als drei gleichberechtigte Qualitätsdimensionen, die allesamt Anforderungen an einen Coach einschließen. Die *Strukturqualität* markiert die Notwendigkeiten für ein Coaching, wie die erforderliche personelle Ausstattung mit einem geeigneten Coach und seinen Qualifikationen, den Anforderungen an den Klienten und die Organisation sowie die erforderliche materielle und räumliche Ausstattung. Die *Prozessqualität* fokussiert die Anforderungen an die Interaktionen mit dem Klienten während des gesamten Beratungsprozesses, beginnend vom Erstkontakt über die einzelnen Beratungssequenzen bis hin zum Abschlussgespräch. Die im Coaching zu vermittelnde Haltung, zu veranlassende Interventionen und das methodische Vorgehen stehen im Mittelpunkt der Qualitätsfrage. Die *Ergebnisqualität* gibt Aufschluss über die Zufriedenheit des Coaching-Nutzers, den Grad seiner emotionalen Entlastung durch das Coaching, die Erreichung des Ziels der Beratung, die

---

<sup>13</sup> vgl. Künzli, H., Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, 2009.

<sup>14</sup> vgl. Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008.

<sup>15</sup> vgl. dazu auch ausführlicher Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 166 ff..

<sup>16</sup> vgl. Fritsch, M., Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 8; Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 156; Heß, T./ Roth, W., Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung, 2001; Looss, W., Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002; Geißler, H., Evaluation von Coaching als Handlungsforschung, 2008.

Erweiterung des Handlungsrepertoires des Klienten, die Zunahme seiner Bewusstheit und Verantwortung oder gar Einstellungsänderungen.<sup>17</sup>

Im deutschsprachigen Raum ging die Coachingforschung recht eigene Wege, indem sie sich stark an der traditionsreichen Supervisionsforschung als eng verwandtem Beratungsformat orientierte. Der derzeitige Stand der Coachingforschung lässt sich noch immer treffend mit den Worten zusammenfassen: „Die Coachingforschung gleicht derzeit noch einem Flickenteppich oft unverbundener Ansätze mit sehr heterogener Qualität und oft schwacher theoretischer Fundierung, uneinheitlichen Coachingdefinitionen, kaum definierten Qualitätsanforderungen an Coaches und wenig standardisierten Methoden.“<sup>18</sup> Forschungsgruppen sind gefordert, eine systematische und aufeinander aufbauende Forschung weiter voranzutreiben, um ein kohärentes und generalisierbares Coachingwissen zu generieren. Dazu bedarf es einer stärkeren Vernetzung der deutschsprachigen mit der angloamerikanischen Coachingforschung, einer Rezeption internationaler Trends und Befunde und einer Verknüpfung von konzeptionellen und empirischen Arbeiten. Angesichts der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes „Coaching“ muss die Coachingforschung theoriegeleitet erfolgen unter Rückgriff auf vorhandene Theorien und Befunde verschiedener Wissenschaftszweige wie der Persönlichkeits- und Sozialpsychologie aber auch der Betriebswirtschaftslehre, Führungsforschung und Soziologie. Gleichzeitig muss sie methodisch breit angelegt sein, indem sie mittels verschiedener methodischer Zugänge Voraussetzungen, Prozesselemente und Ergebnisse von Coaching beleuchtet. Zudem bedarf es eines mehrperspektivischen Vorgehens, um Einschätzungen der unmittelbar und mittelbar am Coachingprozess Beteiligten zu erhalten.<sup>19</sup>

Als eine zentrale Problematik in der Erforschung von Coaching kristallisierte sich der schwierige Feldzugang heraus, in dessen Konsequenz die gewählten Stichproben oft sehr klein gewählt wurden oder auf künstliche bzw. Trainingssettings mit Studierenden anstelle von berufstätigen Coaches und Klienten ausgewichen wurde. Hier sind beide Seiten gefordert: die Praktiker, die sich für die Erforschung von Coaching öffnen und die Wissenschaftler, die eine sinnvolle und für die Praxis relevante Forschung leisten, indem sie sich „eine gewisse Zeit lang im Stadium des Nichtwissens, des Kritisierens, der Komplexitätserhöhung aufhalten“<sup>20, 21</sup>.

<sup>17</sup> vgl. Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 156 ff..

<sup>18</sup> Möller, H./Kotte, S., Die Zukunft der Coachingforschung, 2011, S. 450.

<sup>19</sup> vgl. Berndt, D., Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011, S. 144 ff.; Bresser, F., Tendenzen in der Coaching-Praxis und –Forschung weltweit, 2011; Ely, K./Boyce, L. A./Nelson, J. K./Zaccaro, S. J./Hernez-Broome, G./Whyman, W., Evaluation leadership coaching, 2010; Grant, Anthony M., Workplace, executive and life coaching, 2008; Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008; Möller, H./Kotte, S., Die Zukunft der Coachingforschung, 2011, S. 450 ff..

<sup>20</sup> Möller, H./Kotte, S., Die Zukunft der Coachingforschung, 2011, S. 451.

<sup>21</sup> vgl. Global Coaching Community, A research agenda for the development of the field, 2008; Künzli, H., Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, 2009.

### **1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit**

#### ***Zielsetzung***

Da es sich bei Coaching um eine professionelle Interaktion mit einem hohen Grad an Offenheit und Authentizität vor allem seitens der Führungskräfte handelt, wurde sich der Frage nach der Notwendigkeit und Verankerung eines diversitybewussten und –kompetenten Handelns im Coaching zunächst theoretisch und sodann empirisch genähert. Die Zielsetzung dieser Arbeit bestand zusammengefasst in einer qualitativ-explorativen Bestandsaufnahme subjektiver Einschätzungen zu dieser Fragestellung von Seiten der die Beratungsbeziehung unmittelbar gestaltenden Akteure – Coach und Führungskraft.

Im Mittelpunkt dieser Studie stand ebenso das Anliegen, zur (Selbst-)Reflexion über die Praxis des Coachings anzuregen und den Blick auf den Gegenstandsbereich dieser Studie zu erweitern. Das Augenmerk wurde daher auf die beraterische Professionalität in der Coaching-Praxis unter besonderer Berücksichtigung der Diversity-Kompetenz des Coachs gerichtet: zum einen wurde eruiert, welche Anforderungen und Erwartungshaltungen Führungskräfte an einen Coach als professionellen Berater adressieren. Zum anderen wurde erörtert, wie Professionalität von Seiten der Coachs und somit aus professioneller Perspektive heraus definiert wird.

Die Forschungsergebnisse sollten darlegen, ob die Diversity-Kompetenz des Coachs die Beratungsqualität steigert. Anhand der empirischen Befunde sollte die weitreichende Begrifflichkeit der Diversity-Kompetenz schärfer gefasst werden, um mit dieser begrifflichen Konkretisierung einen Beitrag zum Wissensfortschritt zu leisten.

#### ***Aufbau***

In Kapitel 2 wird das Phänomen Diversity in einen theoretischen Rahmen gebettet. Dazu erfolgte zunächst eine theoretische Grundlegung, um in einem nächsten Schritt eine theoretische Perspektive auf Diversity einnehmen zu können. Da sich diese Arbeit dem Einzelcoaching von Führungskräften widmet, wurde auf die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Vielfalt in deutschen Organisationen eingegangen. Einer einleitenden Begriffsbestimmung von Diversity schlossen sich die Darstellung der Motive und Argumente für die Institutionalisierung eines Diversity Managements in Organisationen an und dessen zentraler Herausforderungen und Ansatzpunkte an.

In Kapitel 3 wurde das Coaching als Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte theoretisch gerahmt. Zunächst wurde der Begriff bestimmt. Sodann wurde das Einzelcoaching in das Spektrum möglicher Coaching-Varianten eingereiht und von anderen Beratungsformen abgegrenzt. Im Weiteren wurde gezeigt, dass Coaching den Weg zur Profession eingeschlagen hat. Darauffolgend wurde Coaching im Spannungsfeld von Führung thematisiert und der Coaching-Prozess mit seinen wesentlichen Anlässen, Inhalten und Zielen nachgezeichnet. Ebenso wurde der Coach in der Begegnung mit dem Coachee beschrieben. Die von ihm auszufüllenden Rollen, seine Haltung in der Beratung, die an ihn gerichteten Anforderungen und die Kennzeichen seiner Professionalität wurden hervorgehoben.

Kapitel 4 stellt eine theoretische Verknüpfung der beiden Themenbereiche Diversity und Coaching her. Aus der gewollten Unterstützungsleistung für den Coachee leiten sich unter den Bedingungen einer komplexen Vielfalt Anforderungen an ein Coaching ab und dies umso mehr angesichts der gegenwärtigen Professionalisierungsbestrebungen. In Kapitel 4 wurde aufgrund eines fehlenden Begriffsverständnisses ein Definitionsangebot für die Diversity-Kompetenz des Coachs unterbreitet, das im Lichte der gewonnenen Forschungsergebnisse an späterer Stelle eingeordnet wurde.

Kapitel 5 dient der Darstellung der Konzeption der empirischen Erhebung einschließlich der Darstellung und Auswertung der gewonnenen Daten.

Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick in Kapitel 6.

## **2 Diversity – ein vielschichtiges Thema**

### **2.1 Theoretische Grundlegung**

#### **2.1.1 Begriffsbestimmung Diversity**

Der Begriff *Diversity*<sup>22</sup> ist komplex und der durch ihn bezeichnete Sachverhalt vielschichtig und facettenreich. In der reinen Übersetzung definiert sich Diversity als Diversität, Vielfalt, Mannigfaltigkeit, Verschiedenheit, Verschiedenartigkeit, Unterschiedlichkeit, Vielgestaltigkeit oder Abwechslung. In den üblichen Sprachgebrauch ist die Begrifflichkeit der Vielfalt mit leicht positiver Konnotation eingegangen.

---

<sup>22</sup> Das Konzept und Managementinstrument wird im englischen Sprachraum allgemein als „Managing Diversity“ betitelt, im deutschen Sprachraum zumeist als „Diversity Management“. Oft wird auch der Begriff „Diversity“ verkürzend (mit großem „D“) verwendet. In Abgrenzung dazu spezifiziert „diversity“ (mit kleinem „d“) den Zustand der Vielfalt, in welcher Konkretisierung auch immer. Im Rahmen dieser Arbeit wird für das Konzept und Instrument des Managements der Vielfalt die Begrifflichkeit „Diversity Management“ verwendet; für den Zustand der Vielfalt finden Begrifflichkeiten wie Diversity, Diversität oder Vielfalt auch im Rahmen dieser Arbeit Verwendung.; vgl. *Knoth, A., Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie, 2006, S. 11; Stuber, M., Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 16.*

Öffentliche, wissenschaftliche und ökonomische Diskurse über Vielfalt berühren zentrale Themen wie Gleichberechtigung, Gleichstellungspolitik und proaktive Wettbewerbsorientierung. In unterschiedlichen Kontexten wird dieser Begriff unterschiedlich belegt, denn er bietet Raum für alternative Konzepte, Perspektiven und folglich auch Definitionen. Beginnend in den 80er Jahren wurde Diversity in den USA zur Thematisierung von Unterschiedlichkeiten in der Arbeitnehmerschaft hinsichtlich ihres Geschlechts, ihres Alters und ihrer Ethnie verwendet; gesellschaftliche Ungleichheitsverhältnisse hinsichtlich dieser Diversitätsbereiche waren Gegenstand öffentlicher Diskussionen. Mehr und mehr trat dieser Diskurs hinter ökonomische Nutzenbetrachtungen von Unterschiedlichkeit für Organisationen auch im deutschen Sprachraum zurück. Wird auf die Nutzenstiftung von Diversity abgestellt, wird dieser Begriff mit der Bedeutung der Vielfalt belegt und ersetzt zunehmend Auslegungsvarianten wie Unterschiedlichkeit, Ungleichheit oder Differenz. Da betriebswirtschaftlich orientierte Diskurse um Vielfalt die Fach- und Beratungsliteratur dominieren, werden Differenzierungspraktiken oft recht einseitig aus einem ökonomischen Kalkül heraus betrachtet. Nur selten fließen sie in Gerechtigkeitsüberlegungen ein. Daher waren und sind Ungleichverhältnisse eher Gegenstand gesellschaftspolitischer Diskurse. Schließlich hat sich die aktuelle Diskussion um den Gegenstandsbereich Diversity durch die Vielfalt an Interessengruppen und Beteiligten zu einem komplexen und unübersichtlichen Bündel von Meinungen und Sichtweisen entwickelt.<sup>23</sup>

Auch inhaltlich wird dieser Begriff unterschiedlich gefüllt und konnotiert: überwiegend dienen demografische Merkmale (wie etwa das Alter oder Geschlecht) als Grundlage für Definitionen einer personellen Vielfalt oder ihre Funktionalität und Nutzenstiftung im Kontext von Organisationen. Weniger wird Diversity als ein „komplexes gesellschaftliches Phänomen der Differenzsetzung definiert, welches Macht- und Legitimationsverhältnisse einer Gesellschaft (Organisation) widerspiegelt, reproduziert und unterläuft“<sup>24</sup>. Diversity als komplexes gesellschaftliches Phänomen einzustufen, schließt ein, Diversityaspekte als soziale Strukturkategorien im gesellschaftlichen Kontext zu definieren, die in die alltäglichen Prozesse des Tuns hineinwirken und höchst unterschiedliche historische, soziale und politische Wurzeln haben<sup>25</sup>. Daher genügt eine allein auf den ökonomischen Nutzen in Organisationen ausgerichtete Auffassung von Vielfalt nicht. Vielmehr muss ein- und nicht ausgeblendet werden, dass Organisationen soziale Felder sind, die zur Herstellung oder Aufrechterhaltung von sozialer Ungleichheit beitragen.<sup>26</sup>

<sup>23</sup> vgl. *Blickhäuser, A./ von Bergen, H.*, Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz, 2006, S. 23; *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 30; *Zanoni, P./ Janssens, M./ Benschop, Y./ Nkomo, S.*, Unpacking Diversity, Grasping Inequality – Rethinking Difference Through Critical Perspectives, 2010, S. 12.

<sup>24</sup> *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 31.

<sup>25</sup> vgl. *Cox, T.H.*, The complexity of Diversity – Challenges und Directions for Future Research, 1995.

<sup>26</sup> vgl. *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 31; *Lengfeld, H.*, Organisierte Ungleichheit- Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006, S. 153 ff..

Bis heute ließ sich letztlich kein einheitliches Verständnis von *Diversity* erzielen. Die Bedeutungsvielfalt und Dehnbarkeit dieses Begriffes bringt „ein terminologisches Präzisionsdefizit mit der Gefahr beliebiger Benutzung für Beschreibungen, Erklärungen und Handlungsempfehlungen mit sich“<sup>27</sup>. Daher haftet ihm mitunter auch der Ruf an, willkürlich zu sein. In ökonomischen Zusammenhängen wird er stellenweise auch als „leerer Signifikant“<sup>28</sup> bezeichnet, da er nie endgültig bestimmbar ist. Trotz dieser begrifflichen Unschärfe können zwei grundlegende Varianten einer Begriffsbestimmung identifiziert werden: entweder erfolgt die einseitige Betonung von Unterschieden zwischen Menschen (*Vielfalt als Unterschiede*<sup>29</sup>) oder es wird auf den verbindenden Charakter von Unterscheidungsfaktoren (*Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten*<sup>30</sup>) verwiesen.

Diese begriffliche Einordnung von Diversity ist „Weichen stellend und folgenreich“<sup>31</sup> und verlangt auch im Rahmen der hier durchzuführenden Studie eine Positionierung: Der Definitionsansatz *Vielfalt als Unterschiede* stellt heraus, dass sich Menschen in vielerlei Hinsicht voneinander unterscheiden und niemand dem anderen gleicht. Damit legt er den Fokus auf das einzelne Individuum hinsichtlich seiner Zugehörigkeit zu einer oder mehreren Gruppen:

„From an objective point of view, it is this vast array of physical and cultural differences that constitutes the spectrum of human diversity. From the subjective point of view, diversity is otherness or those human qualities that are different from our own and outside the groups to which we belong, yet present in other individuals and groups. Others, then, are people who are different from us along one or several dimensions such as age, ethnicity, gender, race, sexual/ affectional orientation, and so on.“<sup>32</sup>

Diese definitorische Eingrenzung allein auf die Unterschiede von Menschen greift zu kurz, denn sie beschreibt alles und gleichzeitig nichts. Sie verleitet zudem dazu, die Komplexität der vielfältigen Aspekte, die Menschen ausmacht, auf als relevant erachtete Kategorien zu reduzieren. So steht nicht mehr die Individualität des Einzelnen im Vordergrund, sondern seine Kategorie- und Gruppenzugehörigkeit. Da Kategorien Vorstellungen über die Existenz homogener Gruppen produzieren, leben stereotype Annahmen über Gruppenangehörige und Bilder von verallgemeinernden Identitätsvorstellungen auf diese Weise auf. Gleichzeitig wird eine Unterscheidung in Primärkategorien und Sekundärkategorien provoziert, die das Ergebnis individueller Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse sind. Daher leistet ein Verständnis von

<sup>27</sup> Knoth, A., *Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie*, 2006, S. 8.

<sup>28</sup> Hofmann, R., *Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen*, 2012, S. 30.

<sup>29</sup> vgl. Loden, M./ Rosener, J.B., *Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, 1991, S. 18.

<sup>30</sup> vgl. Thomas, R.R.Jr., *Redefining Diversity*, 1996, S. 5.

<sup>31</sup> Krell, G., *Managing Diversity*, 2004, S. 42

<sup>32</sup> Loden, M./ Rosener, J.B., *Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, 1991, S. 18

Diversity, das lediglich auf die Unterschiede zwischen Menschen fokussiert, Kategorisierungsprozessen und letztlich auch einem Denken in kognitiven Schubladen Vorschub. Gleichzeitig birgt dieses Verständnis die Gefahr der Verwässerung in sich, in dem es ausblendet, dass auch innerhalb von Gruppen Unterschiede existieren.

Für einen diversitykompetenten Umgang in der Beratung und im betrieblichen Alltag ist die einseitige Betonung von Differenz mit ausschließlich trennendem Charakter wenig hilfreich, denn sie mündet zwangsläufig in der Frage, wie viel Vielfalt eine Organisation aushält, wie viel Vielfalt überhaupt von Nutzen ist oder wie viel Vielfalt noch eine Einheit ermöglicht. Der Einbezug von verbindenden Aspekten menschlicher Individualität ebnet hingegen den Weg für einen konstruktiven Umgang mit Vielfalt. So deutet die Begriffsauslegung *Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten* darauf, dass jeder Mensch unterschiedlich *und* einmalig zugleich ist und Menschen dennoch vieles gemein haben. So kann jeder Mensch hinsichtlich seiner Persönlichkeitsmerkmale mehreren Merkmalsgruppen zugeordnet werden und anderen Menschen dahingehend mehr oder weniger ähneln. Der Fokus liegt hier klar auf einer Vervielfältigung der Unterschiede und gleichzeitig auf der Betonung ihrer Gleichwertigkeit.<sup>33</sup>

*Aretz & Hansen* führen in kritischer Reflexion des Angebotes an Definitionsansätzen zu *Diversity* an:

„Positiv belegt ist `Diversity´ im Sinne von Facettenreichtum zu verstehen, der eine vielfältige und vielschichtige Alternativauswahl impliziert und der die Unterschiedlichkeit nicht nur als Trennendes, sondern auch als etwas Verbindendes ansieht und als Chance bzw. Potenzial zu einer synergetischen Nutzung begreift. Eher negativ mutet ein hierarchisch geprägtes `Diversity`-Verständnis an, in dem Außenseitertum als Anderssein im defizitären Sinne empfunden wird. Möglich ist auch eine Deutung von Unterschiedlichkeit im Sinne einer Nichtangepasstheit oder auch einer Nichtanpassbarkeit oder sogar als Bedrohung“.<sup>34</sup>

Obwohl der fachwissenschaftliche Diskurs zu keinem einheitlichen Begriffsverständnis gelangt, fand *Thomas´* Definition von *Vielfalt als Unterschiede und Gemeinsamkeiten* in den USA allgemeine Akzeptanz und Eingang in die Programmschriften der “Society of Human Resources Management”<sup>35</sup>: „Diversity refers to any mixture of items characterized by

<sup>33</sup> vgl. *Abdul-Hussain, S./ Baig, S.*, Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009, S. 27; *Krell, G.*, Managing Diversity, 2004, S. 42; *Stuber, M.*, Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 17 f.; *Thomas, R.R.Jr./ Woodruff, M.I.*, Management of Diversity, 2001, S. 40.

<sup>34</sup> *Aretz, H.-J. / Hansen, K.*, Diversity-Management, 2002, S. 10.

<sup>35</sup> Die “Society for Human Resource Management (SHRM)” ist weltweit die größte, die Interessen der HR-Profession vertretende Vereinigung. Sie repräsentiert mehr als 250.000 Mitglieder in über 140 Ländern; vgl. *Society for Human Resource Management*, <http://www.shrm.org/about/Pages/default.aspx>, 07.09.2010.

differences and similarities.“<sup>36</sup> Dieser Definitionsvariante nach schließt Diversity im Kontext der Human-Ressourcen die zahlreichen Möglichkeiten ein, innerhalb derer sich Menschen unterscheiden oder aber einander gleichen können.<sup>37</sup> Darüber hinaus definiert sich Diversity „über kulturelle Werte, gesellschaftliche Herkunft, Kindheitserfahrungen, verinnerlichte Normen und Traditionen, persönliche Ansprüche und Orientierungen“<sup>38</sup>.

Ein Verständnis von Diversity also, welches ausschließlich die Unterschiede zwischen Menschen in den Blick nimmt, wird der Komplexität der von Ratsuchenden in das Coaching eingebrachten Beratungsanliegen und nicht zuletzt des Menschen selbst nicht gerecht. Vielmehr erfordert die beraterische Arbeit ein Wissen um die Begrenztheit einer kategorialen Sichtweise auf Vielfalt *und* ein Verständnis, das Individualität wert schätzt, das Unterschiedlichkeit als gleichwertig anerkennt, ohne sie zu hierarchisieren, und das gleichermaßen die Gemeinsamkeiten betont.<sup>39</sup>

### 2.1.2 Ebenen und Dimensionen von Diversity

„Diversity im Sinne von Vielfalt beschreibt eine unverrückbare Realität“<sup>40</sup>: jeder Mensch gleicht in gewisser Hinsicht vielen, wenigen und keinem Menschen. Diversity tritt an, einen Beitrag zu leisten, ganzheitliche Antworten auf die immer komplexeren Herausforderungen und Perspektiven anzubieten. Diversity nimmt sowohl den einzelnen Menschen einschließlich seines persönlichen und beruflichen Umfeldes in den Blick als auch Organisationen als Konglomerat vielfältiger Beschäftigtengruppen und Akteure auf den Konsum- und Absatzmärkten.

Der Aktionsrahmen von Diversity hat sich erheblich erweitert: während Geschlecht und Ethnizität als ursprüngliche Dimensionen von Diversity galten, zählen heute sämtliche nur denkbaren Unterschiede zwischen Menschen dazu.<sup>41</sup> Von Relevanz ist im Rahmen einer Differenzierung in Diversity-Dimensionen schließlich, welche Attribute der menschlichen „Vielfalt“ in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt werden. Die Begriffsfassungen von Diversity unterscheiden sich vornehmlich im Hinblick auf das Ausmaß des Einbezugs der Persönlichkeitsmerkmale der Organisationsmitglieder, die aufgrund ihrer Auswirkungen auf die

<sup>36</sup> Thomas, R.R.Jr., Redefining Diversity, 1996, S. 5.

<sup>37</sup> vgl. Besamusca-Janssen, M./ Scheve, S., Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, 1999, S. 67; Jackson, S.E./ Ruderman, M.N., Diversity in Workteams, 1996, S. 3.

<sup>38</sup> Köhler-Braun, K., Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management, 1999, S. 188.

<sup>39</sup> vgl. Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 32.

<sup>40</sup> Stuber, M., Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 16.

<sup>41</sup> vgl. Stuber, M., Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 17.

Arbeitsbeziehungen und die Gruppenkomposition forschungsrelevant werden oder betriebspraktischen Interessen genügen.

Da die Begrifflichkeit bereits in ihren Definitionszugängen Vielfalt aufweist, existieren also auch zahlreiche Sichtweisen darüber, welche Aspekte der menschlichen Vielfalt in Definitionen aufzunehmen sind. Je nach Zugang werden verschiedene Klassifikationsmerkmale aufgegriffen<sup>42</sup>:

- Sichtbarkeit/ Wahrnehmbarkeit der Persönlichkeitsmerkmale<sup>43</sup>
- personenimmanente und verhaltensimmanente Persönlichkeitseigenschaften<sup>44</sup>
- Differenzierung von Persönlichkeitsmerkmalen nach dem Zeitpunkt ihres Erwerbs und ihrer vermuteten Stabilität<sup>45</sup> u.a..

So differenzieren Sepehri & Wagner in Anlehnung an Milliken & Martins in wahrnehmbare und kaum wahrnehmbare Diversity-Kriterien. Wahrnehmbare Kriterien stellen etwa das Geschlecht und Alter sowie die ethnische Herkunft dar. Kaum wahrnehmbare Kriterien kategorisieren die Autoren zum einen in Werte und Einstellungen (persönliche Wertvorstellungen, Religion, sexuelle Orientierung, Humor etc.) und zum anderen in Wissen und Fähigkeiten (Bildung, Sprachen, Fachkompetenz, Betriebszugehörigkeit, hierarchische Position etc.). Gemäß dieser Differenzierung bezieht sich Diversity auf all das, worin sich Menschen unterscheiden können; inbegriffen sind äußerlich wahrnehmbare und subjektive Unterschiede. Ähnlich diesem Differenzierungsangebot typologisiert auch Vedder in direkt wahrnehmbare und indirekt wahrnehmbare Persönlichkeitsmerkmale. Indem das Geschlecht und Alter, die ethnische Herkunft, die Sprache sowie der organisationsinterne Status den Menschen wahrnehmbar kategorisieren, sind Persönlichkeitseigenschaften wie die Religion, sexuelle Orientierung, Werte und Einstellungen sowie Mitgliedschaften in Gewerkschaften nur indirekt wahrnehmbare Kriterien. Die körperliche und geistige Verfasstheit, die Nationalität, der familiäre und der Bildungshintergrund sind hingegen Persönlichkeitsmerkmale, die sich in der Mitte zwischen den direkt wahrnehmbaren und indirekt wahrnehmbaren Kriterien bewegen.<sup>46</sup>

<sup>42</sup> Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann und wird in Anbetracht der Fülle von Definitionsansätzen ausdrücklich nicht erhoben.

<sup>43</sup> Milliken, F.J./ Martins, L.L., Searching for Common Threads, 1996, S. 418; Sepehri, P., Diversity und Managing Diversity, 2002; Sepehri, P./ Wagner, D., „Managing Diversity“ – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, 2000; Vedder, G., Personalstrukturen und Diversity Management (DIM) in deutschen Unternehmen, 2003, <http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/files/foalienvedder.pdf>, 20.10.2010.

<sup>44</sup> vgl. Thomas, R.R.Jr., Management of Diversity, 2001, S. 271 f..

<sup>45</sup> vgl. Loden, M./ Rosener, J.B., Managing Employee Diversity as a Vital Resource, 1991, S. 18 f.; Loden, M., Implementing Diversity, 1996, S. 16.

<sup>46</sup> Milliken, F.J./ Martins, L.L., Searching for Common Threads, 1996, S. 418; Sepehri, P., Diversity und Managing Diversity, 2002; Sepehri, P./ Wagner, D., „Managing Diversity“ – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, 2000; Vedder, G., Personalstrukturen und Diversity Management (DIM) in deutschen Unternehmen, 2003, [:/www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/files/foalienvedder.pdf](http://www.uni-trier.de/uni/fb4/apo/tagungen/diversity/files/foalienvedder.pdf), 20.10.2010.

*Thomas* hingegen stellt die personenimmanenten und verhaltensimmanenten Eigenschaften einer Person (Alter, Geschlecht, ethnische Gruppenzugehörigkeit etc.) als Definitionskriterien von Diversity heraus. Er kategorisiert im Weiteren, dass die Verhaltensweisen und gewählten Handlungsstrategien einer Person in bestimmten Situationen entweder die Folge oder Nicht-Folge ihrer personenimmanenten Persönlichkeitseigenschaften sind.<sup>47</sup>

*Loden & Rosener* unterscheiden indes eine primäre und eine sekundäre Dimension von Diversity nach dem Zeitpunkt ihres Erwerbs und ihrer vermuteten Stabilität. Sie stellen die „otherness“ – aus dem Blickwinkel der Akteure betrachtet – in das Zentrum ihrer Begriffsbestimmung. Die primäre Dimension umklammert dabei die folgenden Persönlichkeitsmerkmale, welche als angeboren bzw. im frühen Kindheitsstadium erworben und somit als stabil eingestuft werden: Geschlecht, Alter, ethnische Herkunft, körperliche und geistige Fähigkeiten sowie die sexuelle Orientierung. Die sekundäre Dimension umfasst Persönlichkeitsmerkmale, die als in der individuellen Historie erwerbbar und somit als veränderbar gelten: Bildungshintergrund, geographische Platzierung, Arbeitserfahrung u.a..<sup>48</sup>

Trotz der Vielzahl möglicher Wege, Vielfalt und Unterschiedlichkeit zu beschreiben, hat ein Modell (auch in Europa) Verbreitung gefunden, dass zwischenzeitlich „als State of the Art bezüglich der Beschreibung von Vielfalt und Unterschiedlichkeiten“<sup>49</sup> betrachtet werden kann: das Modell der „Four Layers of Diversity“<sup>50</sup> von den Autoren Lee Gardenswartz und Anita Rowe<sup>51</sup>, die den Grundgedanken von *Loden & Rosener* weiter entfalteteten und Diversity auf den vier Ebenen „Persönlichkeit“, „Innere Dimensionen“, „Äußere Dimensionen“ und „Organisationale Dimensionen“ lokalisieren.<sup>52</sup> Die nachfolgende Abbildung veranschaulicht dieses Verständnis von Diversity.

<sup>47</sup> vgl. *Thomas, R.R.Jr.*, Management of Diversity, 2001, S. 271 f..

<sup>48</sup> *Loden, M./ Rosener, J.B.*, Managing Employee Diversity as a Vital Resource, 1991, S. 18 f.; *Loden, M.*, Implementing Diversity, 1996, S. 16.

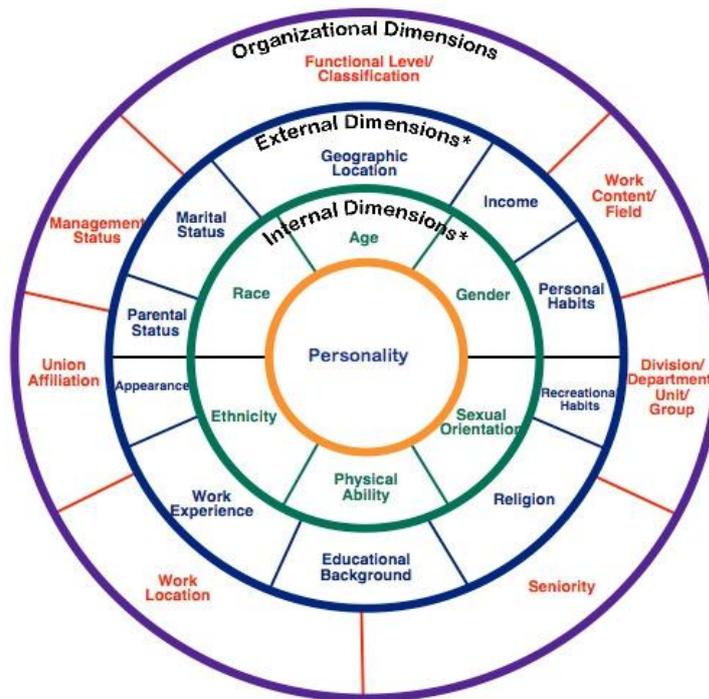
<sup>49</sup> *Abdul-Hussain, S./ Baig, S.*, Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009, S. 28.

<sup>50</sup> „Vier Ebenen von Diversity“; eigene Übersetzung aus dem Englischen ins Deutsche.

<sup>51</sup> vgl. *Gardenswartz, L./ Rowe, A.*, Managing Diversity, 1998, S. 24-40.

<sup>52</sup> vgl. *Müller, C./ Sander, G.*, Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 78; *Stuber, M.*, Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 17.

Abbildung 1: Four Layers of Diversity



Quelle: Gardenswartz, L/ Rowe, A., Diverse Teams at Work, 2003

Der in der Literatur viel zitierte Diversity-Kreis besteht aus **vier konzentrischen Kreisen**:

1. Die **Persönlichkeit** des Einzelnen ist in das Zentrum des Modells gerückt. Sie beschreibt die Einzigartigkeit des Menschen infolge seines Gewordenseins im Zeitverlauf und infolge seiner ureigensten Kombination persönlicher Eigenschaften und Eigenarten im Sinne eines inneren Kerns. Der Persönlichkeitsbegriff ist in der Fachliteratur allerdings nicht eindeutig definiert; verschiedene Definitionsvorschläge setzen unterschiedliche Schwerpunkte je nach theoretischer Zuordnung und Forschungstradition desjenigen, der definiert. Obwohl eine exakte Definition infolge des Fehlens einer umfassenden Persönlichkeitstheorie nach wie vor nicht möglich ist, herrscht immerhin Einigkeit darüber, „dass der Mensch als Ganzes betrachtet werden muss, mit Individualität ausgestattet und einzigartig ist“<sup>53</sup>. Unstreitig ist ebenso, dass eine begriffliche Fassung der „Persönlichkeit“ in jedem Fall die Bedeutung der elementaren Begriffe „Mensch“ und „Individuum“ offen legen muss:
  - Der „Mensch“ kennzeichnet dem einschlägigen Verständnis nach sowohl die biologische Art des „Homo Sapiens“ als auch dessen Dasein als gesellschaftliches Wesen. Schließlich ist der Mensch gleichermaßen ein natürliches und soziales Wesen und dabei höchst individuell. Seine Fähigkeit

<sup>53</sup> Simon, W., Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 2006, S. 11.

zum Denken, Handeln und Fühlen entwickelt sich unter den Bedingungen der konkreten Gesellschaft mit den ihr eigenen Wesenszügen. Seine Geburt an einem bestimmten Ort in einer bestimmten Epoche verbindet ihn mit einem spezifischen sozialen, wirtschaftlichen, politischen, kulturellen Milieu, das auf ihn und seine Biografie einwirkt. Im Laufe seines Lebens erhält der Mensch alles, was er benötigt, im Austausch mit seinem Mitmenschen; von ihnen übernimmt er die Sprache, das Wissen und relevante Verhaltensnormen.

- Der Mensch als Einzelwesen macht indes das „*Individuum*“ aus. Er reift im Kontakt mit anderen Menschen. Seine Persönlichkeit ist nicht präexistent, sondern wird durch den Austausch mit seiner Umwelt ausgebildet. Der Mensch tritt als ein mit bestimmten natürlichen Eigenschaften und Fähigkeiten begabtes Individuum in die Geschichte ein und als Subjekt der gesellschaftlichen Beziehungen wird er zur Persönlichkeit.<sup>54</sup>

Die Persönlichkeit des Einzelnen beeinflusst zusammengefasst die Entfaltung weiterer Dimensionen menschlicher Vielfalt, untergliedert in innere, äußere und organisationale Dimensionen.

2. Ummantelt wird dieser Kern von sogenannten **Kerndimensionen**: Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, physische Verfasstheit, ethnische Herkunft und Hautfarbe<sup>55</sup>. Diese stark vorherbestimmten Persönlichkeitsmerkmale entziehen sich dem eigenen gestaltenden Willen in weiten Teilen. Sie kennzeichnen die machtvollen Grundlagen der sozialen Zugehörigkeit und lenken berufliche Erwartungshaltungen und Zuschreibungen an die eigene Person und die Mitmenschen, Einsatzmöglichkeiten und Zugangswege. Zum Ziel eines kompetenten Umgangs mit Vielfalt im organisationalen Alltag und auch in der beraterischen Praxis kann daher erklärt werden, Unterschiede *und* Gemeinsamkeiten sichtbar zu machen, sie zu benennen und sich auf den Weg zu einem Gleichstellungsdenken zu begeben, anstatt sie im Sinne eines Gleichheitsdenkens zu negieren.
3. Die **externen Dimensionen** auf der nächstfolgenden und die Kerndimensionen umschließenden Schicht prägen die Persönlichkeit ebenso und sind von der einzelnen Person mehr oder weniger beeinflussbar. Aspekte wie die geografische Herkunft, das Einkommen, die persönlichen Gewohnheiten, die bevorzugten Arten der Freizeitgestaltung, die Religionszugehörigkeit<sup>56</sup>, der Bildungsgrad, die gesammelten Arbeitserfahrungen, das äußere Erscheinungsbild, der Familienstand und die Elternschaft sind hier lokalisiert. Auch die auf dieser Ebene platzierten Aspekte von Diversity machen einen Unterschied im sozialen und organisationalen Miteinander; ihr

<sup>54</sup> vgl. Simon, W., Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 2006, S. 10 f..

<sup>55</sup> Während die „Rasse“ in dem amerikanischen Modell ihren Platz findet, distanziert sich die EU von dieser Begrifflichkeit. Insofern wird hier von Hautfarbe gesprochen, um sich dieser Haltung anzuschließen.

<sup>56</sup> Die Religionszugehörigkeit gilt in Deutschland als besonders schützenswerte Kerndimension.

bewusstes Ausblenden führt zu Irritationen und Missverständnissen, etwa wenn religiöse Feiertage gesetzlich nicht verankert sind und ihnen bei innerbetrieblichen Abstimmungsprozessen zur Urlaubsplanung keine Bedeutung verliehen wird.

4. Neben den persönlichen und sozialen Einflüssen sind auch auf der Ebene der **Organisation** Dimensionen relevant, die einen Unterschied im Arbeitsalltag kreieren: jede Organisation verfügt über codierte oder symbolische Differenzierungen, wie den hierarchischen Status, Einkommensdifferenzen und informelle Machtquellen. Mit der Einbindung einer Person in eine Organisation ist sie diesen organisationalen Einflüssen ausgesetzt: formelle und informelle Spielregeln geben einen Handlungsrahmen für das berufliche Tun.

Dieses Verständnis von Diversity schätzt Individualität wert und macht Vielfalt in ihren unterschiedlichen Aspekten sichtbar, artikulierbar und damit auch fassbar. Bei allen Unterschiedlichkeiten werden auch die Gemeinsamkeiten transparent. Nicht nur einer allzu großen Komplexitätsreduktion wird auf diese Weise begegnet, ebenso werden Stereotypisierungen und Stigmatisierungen erschwert.<sup>57</sup>

In Gesamtbetrachtung dieser theoretischen Ansätze kann geschlussfolgert werden, dass:

- einer Herauskristallisierung weiterer Diversity-Erscheinungsformen keine Grenzen gesetzt sind. Diversity inkludiert eine Vielzahl von Persönlichkeitsmerkmalen und schließt keine Person aus; somit fällt letztlich jeder in den Anwendungsbereich von Diversity.
- jeder Mensch Ausprägungen dieser und unzähliger anderer Faktoren aufweist; diese greifen ineinander und überlagern sich. Zudem verändern viele Dimensionen ihre Bedeutung im Kontext anderer Dimensionen.
- es folgenreich ist, welche Dimensionen von Vielfalt in welcher Art und Weise miteinander verknüpft sind: schließlich heften sich an diese Merkmalskombinationen Erwartungshaltungen und Zuschreibungen. Diese tangieren die persönliche Lebenswelt in unterschiedlichem Ausmaße und werden in verschiedenen Situationen auch unterschiedlich relevant: einige sind gekoppelt an Macht und Einfluss und entscheiden über den Zutritt zu Funktionen und Hierarchieebenen innerhalb einer Organisation; andere sind losgelöst von der Berufswelt und bestimmen die Einbindung in ein familiäres oder soziales Netz.
- eine pragmatische Strukturierung die sogenannten Kerndimensionen von Diversity gleichberechtigt in den Vordergrund stellt und offen lässt, welche weiteren Themen im jeweiligen Unternehmensumfeld besonders relevant erscheinen. Die Kerndimensionen

---

<sup>57</sup> vgl. *Abdul-Hussain, S./ Baig, S.*, Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009, S. 28 ff.; *Stuber, M.*, Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 108.

stellen sechs biologische und soziale Faktoren dar, die Menschen von Natur aus gegeben sind, ihre Lebenswelt prägen und überaus stabil sind; sie haben sich in nahezu allen Differenzierungsansätzen durchgesetzt: Alter, Befähigung oder Behinderung, ethnisch-kulturelle Prägung, biologisches und/oder soziales Geschlecht, sexuelle Orientierung und religiöse Glaubensprägung. Eben diese Attribute menschlicher Vielfalt gelten auch als rechtlich besonders schützenswerte Dimensionen.

- angesichts der Fülle möglicher Betrachtungsweisen von Vielfalt der Begriff „Diversity“ in unterschiedlichen Kontexten unterschiedlich belegt werden kann. Er lässt immer Raum für alternative Konzepte, Perspektiven und Definitionen. Angesichts seiner Offenheit einerseits und Komplexität andererseits wird er abschließend nie bestimmbar sein.

Die Begrifflichkeiten „Dimension“ und „Aspekt“ werden im Kontext von Diversity oft synonym verwendet. Im Rahmen dieser Arbeit wird dem gefolgt.

## 2.2 Theoretische Perspektive auf Diversity

Unterscheidungen aufgrund von Alter, Geschlecht, physischer und psychischer Verfasstheit, sexueller Orientierungen, religiöser Glaubensprägung oder Weltanschauung strukturieren Gesellschaften und ihre Institutionen, Organisationen und schließlich die Lebenszusammenhänge aller.

Für die in einer Gesellschaft vorherrschenden Diversitätsverhältnisse ist die Herstellung und die gesellschaftliche Reproduktion von Dichotomien konstitutiv: mithilfe von Dichotomien entlang der Dimensionen personeller Vielfalt<sup>58</sup> werden Wertigkeiten, soziale Legitimationen und eine vermeintliche Eindeutigkeit hergestellt. Die soziale Reproduktion dieser Dichotomien erfolgt durch Sprache, Symbole, zwischenmenschliche Interaktionen, Identitätsformationen und darauf beruhende Selbstrepräsentationen der Menschen.<sup>59</sup>

In der abendländischen Kultur ist ein Denken in Gegensätzen allgegenwärtig: Gut und Böse, Diesseits und Jenseits und auch Mann und Frau stehen einander klar gegenüber. Die Vorstellung der Zweigeschlechtlichkeit ist in der hiesigen Gesellschaft tief verwurzelt. Noch immer stellt das Geschlecht eine zentrale Strukturkategorie dar, denn an das Geschlecht eines Menschen sind grundlegende gesellschaftliche Ordnungsstrukturen wie Rollen- und Verhaltenserwartungen oder die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung u.a. geheftet.

---

<sup>58</sup> Dichotome Begrifflichkeiten wie Frau oder Mann bzw. jung oder alt sind nur einige der unzähligen Begriffspaare, die zum alltäglichen Vokabular zählen.

<sup>59</sup> vgl. *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 23 f..

Ungleichheitsverhältnisse in der Arbeitsteilung, Entlohnung und Laufbahnentwicklung weiblicher und männlicher Arbeitskräfte, in ihrem Zugang zu Ressourcen und leitenden Tätigkeiten sind nur einige Fingerzeige auf die gesellschaftliche Setzung von Relationen in Bezug auf das Geschlecht. Das Geschlecht ist allerdings nicht die einzige Unterscheidung, die zur Kategorisierung und Differenzierung von Menschen herangezogen wird. Es ist mit anderen Polarisierungen und Differenzierungen wie dem Alter, der kulturellen Prägung, dem Bildungshintergrund, der getroffenen Berufswahl uva. verwoben.<sup>60</sup>

Das Denken in Gegensätzen und seine Überwindung war der Ausgangspunkt zunächst für eine Auseinandersetzung mit dem System der Zweigeschlechtlichkeit und ist es daran anknüpfend auch für den Diversity-Diskurs. Ein Blick in die Publikationsdatenbanken geleitet zu einer Vielzahl an Veröffentlichungen zu Diversity und ihren unterschiedlichsten theoretischen Zugangswegen. Dem Ursprung nach bedeutet Theorie „Betrachtung“, „Untersuchung“<sup>61</sup>. Eine Theorie führt wissenschaftliche Erkenntnisse zusammen. Mit dem Begriff „Theorie“ wird allerdings sehr viel Unterschiedliches bezeichnet; bisweilen werden in der Literatur zu Diversity und ihrem Management sogar einzelne Forschungsergebnisse als „Theorien“ deklariert. Zweifelsohne können Theorien mehr oder weniger aus theoretischen Erkenntnissen abgeleitet sein und eine mögliche Form der Theorieanwendung darstellen, oftmals ist jedoch für ein diversitykompetentes Handeln in der Praxis ein Ursprungswissen zu ausgewählten Diversityaspekten und –phänomenen nötig, um angemessene Schlüsse für den jeweils spezifischen Kontext ziehen zu können.<sup>62</sup>

Die theoretische Basis für Diversity und Diversity Management besteht der Vielschichtigkeit des Gegenstandes entsprechend aus verschiedenen theoretischen Anleihen. Je nach Forschungsinteresse von Wissenschaft, Gesellschaft und Organisationen können unterschiedliche theoretische Referenzrahmen zur Grundlage gemacht werden.<sup>63</sup> Für die Diversityforschung existieren auch Anknüpfungspunkte durch ein schon vorhandenes Repertoire an theoretischen Entwicklungen in Bezug auf einzelne Dimensionen von Vielfalt, wie die Alter(n)sforschung, die Disabilities Studies, die Cultural Studies u.a..<sup>64</sup> Einen generellen Überblick zu geben, überschreitet den hier möglichen Rahmen bei Weitem. Ein historischer Rückblick lässt jedoch erkennen, dass die Auseinandersetzung mit dem System der Zweigeschlechtlichkeit den Weg für den Diversity-Diskurs bereitete. Aus diesem Grund ist es unumgänglich, zunächst überblickartig zentrale Konzepte zu dieser Diversitätskategorie

---

<sup>60</sup> vgl. Müller, C./ Sander, G., *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*, 2009, S. 109 f..

<sup>61</sup> Pfeifer, W., *Etymologisches Wörterbuch des Deutschen*, 1995, S. 1429.

<sup>62</sup> vgl. Petersen, L.-E./ Dietz, J., *Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management*, 2006.

<sup>63</sup> Ausführlichere Schilderungen geben Bendl, R./ Hanappi-Egger, E./ Hofmann, R., *Diversität und Diversitätsmanagement*, 2012.

<sup>64</sup> vgl. Hofmann, R., *Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen*, 2012, S. 50.

vorzustellen, um dann auf die gegenwärtig viel diskutierte Verschränkung mit anderen Sozialkategorien einzugehen. Abschließend wird herausgearbeitet, welche Perspektive auf Vielfalt Ansatzpunkte für eine reflexive Herangehensweise im Kontext von Beratung bietet.

### **2.2.1 Diversity im Kontext von Gleichheit, Differenz, Konstruktion und Dekonstruktion**

Zur Frage der *Geschlechterverhältnisse* haben sich unterschiedlichste Theorieströmungen herauskristallisiert, die allesamt die über Jahrhunderte naturalisierten Geschlechterverhältnisse neu verhandeln. Allen Geschlechtertheorien ist gemein, dass die hierarchischen Macht- und Herrschaftsverhältnisse, die sich an Geschlecht als sozialem Strukturmerkmal orientieren, kritisiert werden. Die Geschlechtertheorien sind Entwürfe für alternative Konzepte der Geschlechterordnung. Sie bewegen sich daher stets im Spannungsfeld zwischen wissenschaftlichen und politischen Anspruch. Zudem sind sie stark kontextgeprägt, was sich in verschiedenen Begriffsverständnisse von Geschlecht niederschlägt.

*Gleichheitstheoretische Positionen* wurzeln in der ersten Frauenbewegung des 19. Jahrhunderts<sup>65</sup> und in den Arbeiten der zweiten Frauenbewegung der 60er und 70er Jahre<sup>66</sup>. Im Zentrum der Kritik standen weibliche Rollenmuster und die daraus resultierende geschlechtsspezifische Arbeitsteilung. Das Gleichheitsparadigma des liberalen Feminismus stellt die Gleichheit zwischen den Geschlechtern heraus verbunden mit der Forderung nach gleichen Rechten für Frauen und Männer (u.a. Wahlrecht für Frauen). Diese Forderung basiert auf der Betrachtungsweise von Menschen als Individuen, die gleichermaßen vernunftbegabt sind und denen somit auch dieselben Rechte und Zugangschancen zu allen Bereichen des gesellschaftlichen, einschließlich des beruflichen, Lebens gewährt werden sollen (Wissenschaft, Politik, Wirtschaft u.a.). Die Gleichheit zwischen den Geschlechtern stellt sich durch Anpassungs- und Förderstrategien der Frauen an männlich geprägte Werte und Normen ein. Das Männliche bleibt folglich die bestehende Norm, der Rahmen des gesellschaftlichen Wertesystems wird somit nicht hinterfragt. Idealtypische Männlichkeitskonstruktionen wurden zum Bezugspunkt des Diskurses über die angestrebte Gleichberechtigung zwischen Frauen und Männern gemacht. Vergleichsweise zum männlichen Ideal verkörpert die Weiblichkeit hiernach eine defizitäre Subjektposition. Männlich konnotierte Normen, Werte und Rituale werden im Kern nicht angetastet und bleiben als Vergleichsmaßstab unreflektiert und unkritisiert. Strukturen sozialer Ungleichheit entlang der Geschlechtergrenze bleiben im System der Zweigeschlechtlichkeit auf diese Weise existent. Die Differenz zwischen Frau und Mann ist dieser auch heute noch populären Betrachtungsweise zufolge also das Ergebnis dessen, dass

<sup>65</sup> vgl. *Hausen, K.*, Die Polarisierung der „Geschlechtercharaktere“, 1976.

<sup>66</sup> vgl. *Beauvoir, S.d.*, Das andere Geschlecht, 1968; *Friedan, B.*, The Feminin Mystique, 1963.

sich Frauen in der männlich geprägten Welt noch nicht erfolgreich behauptet haben.<sup>67</sup> So verweisen politische und ökonomische Diskurse darauf, dass Frauen die „besseren Männer“ sein müssen, um Anerkennung zu erlangen und die Karriereleiter empor zu steigen. Die Betriebliche Gleichstellungspolitik basiert oft auf dieser Vorstellung einer defizitären Genus-Gruppe und gleichheitstheoretischen Grundannahmen. Die Kritik am gleichheitstheoretischen Paradigma wurde Mitte der 80er Jahre durch differenztheoretische Positionen deutlich geschürt.<sup>68</sup>

Ausgangspunkt zur Formulierung *differenztheoretischer Ansätze* war der „blinde Fleck“ des gleichheitstheoretischen Diskurses, eben die einseitige Orientierung am idealtypischen Männlichkeitsbild. Differenztheoretische Ansätze gehen grundlegend von einer prinzipiellen Ungleichheit der Geschlechter aus. Vereinfacht formuliert ist die Kernaussage der differenztheoretischen Perspektive, dass Frauen „eigentlich ganz anders“ sind als Männer. Differenztheoretische Ansätze ziehen beide Geschlechter in ihre Betrachtung ein und erwarten dadurch eine umfassendere Gestaltung von Geschlechtergerechtigkeit. Die Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern kann differenztheoretisch gesehen nur hergestellt werden, wenn die Eckpfeiler sozialer Ungleichheit analysiert, kritisiert und verändert werden. Die radikale Kritik dieser Ansätze gilt im Wesentlichen den Machtdifferenzen zwischen Frauen und Männern. In Verbindung mit einer Betonung spezifisch weiblicher Potenziale führt diese Kritik zu einer tendenziellen Höherbewertung von Weiblichkeit. Das differenztheoretische Paradigma konstruiert also die Differenz zwischen den Geschlechtern, indem es positive Merkmale von Weiblichkeit herausstellt und zur Norm macht. Dieses Paradigma zielt somit nicht auf die Gleichheit innerhalb eines Gender-Systems, da männliche Normen mit negativen Zuschreibungen wie hierarchisch, gewaltförmig und zerstörerisch belegt sind. Es geht vielmehr darum, eine weibliche und folglich auch bessere Welt zu erschaffen, da das Weibliche als sozial verantwortlicher, moralischer und bewahrender gilt. Differenztheoretische Ansätze unterscheiden sich allerdings hinsichtlich ihrer Begründung dieser besseren Weiblichkeit: während die einen die positiv weiblichen Eigenschaften als durch die Sozialisation erworben ansehen, weisen die anderen starke Bezüge zur Vorstellung einer spezifisch „weiblichen Natur“ auf und sehen diese Eigenschaften als biologisch bedingt an. Letztere lehnen gar die Unterscheidung zwischen Sex und Gender ab, da das biologische Geschlecht soziale Verhaltensweisen weitestgehend determiniere. Die Genderkonstruktion ist analog des Gleichheitsparadigmas nach wie vor in einem Weiblich-Männlich-Gegensatz verhaftet.<sup>69</sup>

---

<sup>67</sup> vgl. Frey, R./ Dingler, J., <http://www.boell.de/downloads/gd/%20FI8.pdf>, 20.10.2005, S. 6.

<sup>68</sup> vgl. Lange, R., Gender-Kompetenz für das Change-Management, 2006, S. 62; Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 110 f..

<sup>69</sup> vgl. Lange, R., Gender-Kompetenz für das Change-Management, 2006, S. 63; Littig, B., Interviews mit Experten und Expertinnen, 2002, S. 195; Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 111 f.. Einen Überblick über differenztheoretische Ansätze liefert Maihofer, A., Gleichheit und/oder Differenz, 1998.

*Konstruktivistische Denkansätze* spüren hingegen den Weg nach, wie soziale Wirklichkeit konstruiert und Geschlecht als soziales Phänomen institutionalisiert wird. Soziale Wirklichkeit wird als etwas Dynamisches und Prozesshaftes begriffen, das stetig durch das Handeln von Menschen in gemeinsamer Interaktion und durch ihre darauf ausgerichteten Interpretationen sowie ihr Weltwissen produziert und reproduziert wird. Folglich wird die Beziehung der Geschlechter als veränderbar und als Repräsentation kultureller Regelsysteme angesehen. Die Sichtweise verschob sich also quasi von einem Täter-Opfer-Modell: „Wir werden nicht als Mädchen geboren wir werden dazu gemacht.“<sup>70</sup> zu Konzepten, die das Geschlecht selbst als Wurzel von gesellschaftlichen Zwängen fassten. In Abgrenzung zu vorgenannten Ansätzen betonen also konstruktivistische Ansätze nicht die naturhaft gegebene Zweigeschlechtlichkeit, sondern die soziale Konstruiertheit von Geschlecht. Geschlecht gilt hiernach als grundlegende Kategorie sozialer Ordnung, als soziale Strukturkategorie. Grundlage der sozialen Konstruktion von Geschlecht ist aus dieser Perspektive, dass sowohl das Geschlecht als auch die Geschlechterdifferenz in der konkreten Interaktion unaufhörlich hergestellt wird und sich in sozialen und kulturellen Praktiken und Strukturen manifestiert. Die Vielfalt dessen, was als „weiblich“ und „männlich“ gilt, ist in bedeutungsreichen Identitätskonzepten tief verwurzelt. Ideale von Weiblichkeit und Männlichkeit werden durch die Weitergabe an neue Generationen in Traditionen überführt. Selbst- und Fremdbilder von Frauen und Männern werden damit immer wieder aufs Neue in Farbe getaucht. Innerhalb der konstruktivistischen Denkansätze war insbesondere die Arbeit von West & Zimmerman<sup>71</sup> wegweisend. Sie liessen sich grundlegend von der Annahme leiten, dass Menschen ihre Welt in sozialen Interaktionen miteinander herstellen und ihr auf diese Weise Sinn verleihen. Interaktiv vermitteln sie einander das kollektive Wissen über die gesellschaftlich gültigen und somit sozial legitimierte Relationen in Bezug auf Geschlecht und die darin eingewobenen Rollen- und Verhaltenserwartungen. Geschlecht wird aus diesem Blickwinkel heraus von der Person gelöst und ist demnach nicht mehr Merkmal einer Person, sondern soziale Praxis. Mit der symbolischen Herstellung von Geschlecht (re-)produzieren die Interagierenden gleichermaßen die Hierarchie zwischen den Geschlechtern. Für diese stetigen Prozesse der interaktiven Herstellung von Geschlecht und Geschlechterverhältnissen prägten die Autoren die Begriffe des „Doing Gender“. Als alltägliche Leistung begreifbar ist das „Doing Gender“ ein immer wiederkehrender Prozess der Signalisierung und Erfüllung geschlechtsspezifischer Verhaltenserwartungen, in der Menschen sich selbst durch die Art ihres Sprechens, Verhaltens, sich Kleidens u.a. eine weiblich oder männliche konnotierte Identität verleihen.

*Dekonstruktivistische Ansätze* verweisen mit ihren Überlegungen zur Geschlechterdifferenz darauf, dass der Körper historisch-gesellschaftlich geworden ist. Die Geschlechterdifferenz wird

---

<sup>70</sup> vgl. Scheu, U., Wir werden nicht als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht, 1977.

<sup>71</sup> vgl. West, C./Zimmerman, D. H., Doing Gender, 1987.

unter herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen produziert und gelebt und dabei mit weiteren gesellschaftlichen Herrschaftsphänomenen wie Sexualität, Ethnizität, Klasse u.a. verknüpft. Dekonstruktivistische Ansätze wollen die traditionell hierarchische Geschlechterdifferenz enthierarchisieren, jedoch nicht auflösen; dies wäre gar unmöglich, da die gesellschaftliche Ordnung nur das weibliche und männliche Geschlecht kennt und diesen spezifische Denk-/Gefühls- und Verhaltensweisen zuschreibt. Zudem prägen die Geschlechter die gesellschaftlichen Verhältnisse und Institutionen. Jenseits kollektiver Zwangszuschreibungen sollen neue Horizonte des Denkens und Handelns eröffnet werden, um die Wirkungsmacht von Geschlecht als „Platzanweiser“ zu entkräften.<sup>72</sup>

Die Unterschiedlichkeit der konstruktivistischen und dekonstruktivistischen Sichtweise kann wie folgt auf den Punkt gebracht werden: „Wir können also zusammenfassen, dass man mit einer konstruktivistischen Perspektive das Gewordensein betont, die performative Herstellung, die Eigenaktivität der Individuen, die Konstitutionsleistung des Subjekts im Erkenntnisprozess; und dass wir dekonstruktivistische Ansätze verwenden, um die Selbstgewissheit dieses Subjekts anzuzweifeln, um das Funktionieren, die subtilen und verborgenen Wirkungsweisen des Denkens offen zu legen, seine Machtgebundenheiten usw. – und damit auch die Veränderlichkeit der Geschlechterordnung.“<sup>73</sup>

*Poststrukturalistische und queer-theoretische Zugänge* nehmen auf die Konstruktion von Wirklichkeit und die damit verbundene Herstellung und Legitimation gültiger Differenzen Bezug. Vertreter dieser Positionen stellen die Geschlechtergrenzen und damit das Sex-Gender-Konzept in Frage. Sie weisen darauf hin, dass sowohl das biologische Geschlecht (Sex) als auch das soziale Geschlecht (Gender) sozial konstruiert ist, indem der Körper und der Umgang damit sozialen Erwartungen gemäß justiert wird.<sup>74</sup> Mit einer neuen, sprachanalytischen, Sicht auf „Differenz“ zeigen Vertreter dieser Positionen (prominent Judith Butler<sup>75</sup>) auf, dass die Formierung des Körpers i.S.v. „Sex“ auf Diskursen und Sprache beruht. Sie wirken auf eine Verflüssigung und Diskursivität von Geschlecht und Körper hin mit dem Ziel, die duale Naturgebundenheit im „System der Zweigeschlechtlichkeit“ diskursiv zu entkräften und darzulegen, dass Geschlecht pluralistisch, wandelbar und gestaltbar ist. Auch machen sie darauf aufmerksam, dass sich im Laufe eines Lebens Identitäten und somit auch Selbstbilder von Frauen und Männern ändern können, so dass nicht von einer lebenslang feststehenden sexuellen Prägung ausgegangen werden kann, sondern von fluiden Formen sexuellen

<sup>72</sup> vgl. *Faulstich-Wieland, H.*, Einführung in Genderstudien, 2003, S. 107; *Kahlert, H.*, Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 35 ff.; *Lange, R.*, Gender-Kompetenz für das Change-Management, 2006, S. 64 f..

<sup>73</sup> *Rendtorff, B.*, Geschlecht und Subjekt, 2000, S. 47; vgl. *Kahlert, H.*, Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 35 ff..

<sup>74</sup> Geschlechtsspezifischen Körpernormierungen wird alltäglich mittels Kosmetik oder gar chirurgischen Veränderungen gefolgt.

<sup>75</sup> vgl. *Butler, J.*, Das Unbehagen der Geschlechter, 1992; *Butler, J.*, Körper von Gewicht, 1995.

Begehrens.<sup>76</sup> In *queer-theoretischen Arbeiten* wird insbesondere der machtvolle Zusammenhang zwischen der Vereindeutigung des biologischen Geschlechts, dessen Verknüpfung mit dem sozialen Geschlecht und der Norm des gegengeschlechtlichen Begehrens, auch als „Heterosexuelle Matrix“<sup>77</sup> bezeichnet, kritisiert. Fragen zu Wechselwirkungen und Verschränkungen von Geschlecht mit anderen Faktoren sozialer Differenzierung wie der geographischen oder sozialen Herkunft berühren die Unterschiede innerhalb der Genus-Gruppe „Frauen“ und offenbaren, dass die Geschlechterverhältnisse schon immer von anderen sozialen Kategorien mitgeformt wurden.<sup>78</sup>

Die *Männlichkeits- und Maskulinitätsforschung* widmet sich kritisch der Analyse der Wirkmechanismen zur Reproduktion patriarchaler Macht; sie entwickelte sich seit Ende der 70er Jahre zu einem eigenständigen Forschungsgebiet. Weiblichkeiten und Männlichkeiten sind Strukturkategorien moderner Gesellschaften, die in sich vielfältig differenziert und wechselseitig aufeinander bezogen sind und dabei in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Die kritische Männerforschung widmet sich der kritischen Reflexion über Männer als geschlechtlich handelnde Akteure und der Männlichkeit als eben dieser Strukturkategorie seit Ende der 70er Jahre. Stark voran wurde dieses Forschungsfeld im angloamerikanischen Sprachraum vorangetrieben, insbesondere geleitet von der Kritik bisher geltender Männlichkeitsvorstellungen und dem Ziel, neue Formen von Männlichkeiten zu untersuchen.<sup>79</sup> Die Männlichkeitsforschung analysiert, dass es verschiedene Ausprägungsformen von Männlichkeit als postmoderne Lebensstilvarianten mit daraus erwachsenden leid- und lustvollen Aspekten zu unterscheiden gilt.<sup>80</sup> Oft unterliegt die Gestaltung von Geschlechtsidentität jedoch vielfältigen Zwängen, so dass auch die verschiedensten Formen von Männlichkeit internen Machtkämpfen unterworfen sind und in einem dynamischen und hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. So zeigt sich, dass sich die Ausprägung von heterosexueller Männlichkeit als die kulturell vorherrschende Form sowohl über die Unterordnung von Frauen als auch über die Unterordnung vieler Gruppen von Männern in sozialen Praktiken konstituiert.<sup>81</sup>

<sup>76</sup> vgl. *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 47 f.; *Kessler, S.J./ McKenna, W.*, Gender – An Ethnomethodological Approach, 1978.

<sup>77</sup> *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 49.

<sup>78</sup> vgl. *Butler, J.*, Das Unbehagen der Geschlechter, 1992; *Kirsch, M. H.*, Queer Theory and Social Change, 2000; *Hark, S.*, Lebensforschung und Queer Theorie, 2008; *Irigaray, L.*, Das Geschlecht, das nicht eins ist, 1979.

<sup>79</sup> vgl. *Connell, R.W.* Gender, 2002; *Kimmel, M.S./ Hearn, J./ Connell, R.W.*, Handbook of Studies on Men & Masculinities, 2005; *Lange, R.*, Gender-Kompetenz für das Change-Management, 2006, S. 64 f..

<sup>80</sup> Connell unterscheidet in seinem Ansatz hegemoniale Männlichkeit von untergeordneter, Komplizenhafter und marginalisierter Männlichkeit.; vgl. *Connell, R.W.*, Neue Richtungen für Geschlechtertheorie, Männlichkeitsforschung und Geschlechterpolitik, 1995, S. 69.

<sup>81</sup> vgl. *Connell, R.W.*, Neue Richtungen für Geschlechtertheorie, Männlichkeitsforschung und Geschlechterpolitik, 1995, S. 69 f.; *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 49 f..

Zusammengefasst betrachtet ist die Strukturkategorie Geschlecht Gegenstand unterschiedlichster theoretischer Konstruktionen, in denen nicht nur die Geschlechterdichotomie des Sex-Gender-Konzepts in Frage gestellt wird, sondern auch die „Kategorie“ Geschlecht selbst, ihre bestimmenden Elemente und ihr Stellenwert als Leitdifferenz. Geschlechtsspezifische Erwartungshaltungen und tradierte Konzepte von Weiblichkeit und Männlichkeit sind vielfach gebrochen durch Eigentümlichkeiten zwischen und innerhalb der Geschlechter. Die Variabilität des Geschlechtlichen ist nicht eingrenzbar.

Immer mehr reifte im wissenschaftlichen Diskurs die Erkenntnis, dass neben dem Geschlecht auch andere Sozialkategorien Einfluss auf die Gleichheit und Ungleichheit in Gesellschaften und Organisationen haben. Der relationalen Verschränkung von Geschlecht mit anderen Differenzkategorien wurde vermehrt Beachtung geschenkt. Genderforschern zufolge gab der „Black Feminism“ mit seiner Kritik am Feminismus „weißer Frauen der Mittelschicht“ den Anstoß zur Intersektionalitätsdebatte in den 80er Jahren in den USA. Sein Verweis auf die Verwobenheit verschiedener und konstitutiv aufeinander bezogener Formen der Ungleichheit führte im US-Kontext zunächst zu einer Erweiterung der Genderperspektive um Klasse und „race“<sup>82</sup>. Die amerikanische Juristin Kimberlé Crenshaw prägte im Bestreben, die verschiedenen Dimensionen von Ungleichheit zusammenzudenken, als „intersectionality“.<sup>83</sup> Heute steht der Begriff für die zusammenhängende Analyse von Unterschieden und der Setzung von Unterschieden entlang wirkmächtiger sozialer Kategorien, die sich grundsätzlich auf alle Dimensionen von Vielfalt beziehen. Die europäische und amerikanische Diskussion verfolgen allerdings verschiedene Schwerpunktsetzungen: während die amerikanische Diskussion politisch motiviert ist und mit ihrer Forderung nach einem Mehr an Unterstützung für diskriminierte Frauen die Identität der Akteurinnen betont, konzentriert sich die europäische Diskussion verstärkt auf die Mehrdimensionalität sozialer Kategorien verbunden mit der Forderung nach der Dekonstruktion von Geschlecht und anderer binärer Kategorien (z.B. Jung/Alt) sowie auf macht- und herrschaftskritische Zugänge.

In den letzten Dekaden mündeten die wissenschaftlichen Bemühungen, Geschlecht als interdependente Kategorie zu enttarnen und die Wechselwirkungen zwischen verschiedenen sozialen Kategorien und deren Bedeutung für ungleichheitsgenerierende Prozesse und Strukturen zu untersuchen, in einem Konzept, das für konstruktivistische und dekonstruktivistische Analysen anschlussfähig ist. Derzeit kann allerdings noch nicht von einem einheitlichen und konsistenten Theoriegebäude der Intersektionalität gesprochen werden, da die Diskussionslandschaft nach wie vor unbestimmt ist. Infolge der konzeptionellen Offenheit

---

<sup>82</sup> Die Verwendung von „Rasse“ als Übersetzung des englischen Begriffes „race“ ist im deutschen Sprachgebrauch aufgrund seiner spezifischen Konnotation durch den Nationalsozialismus problematisch. Gebräuchlich ist deshalb die Übersetzung mit Hautfarbe/ Ethnizität.; vgl. *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 41.

<sup>83</sup> vgl. *Crenshaw, K.*, Demarginalizing the Intersection of Race and Sex, 1989.

und Anschlussfähigkeit dieses Konzepts an unterschiedliche Theorietraditionen herrscht auch Uneinigkeit darüber, ob es sich um eine eigenständige Theorietradition handelt oder um ein neues Paradigma der Gender-Forschung. Diese Bestimmung ist derzeit Gegenstand wissenschaftlicher Aushandlungen.<sup>84</sup> Gleichzeitig erklärt diese konzeptionelle Offenheit und Anschlussfähigkeit auch das breite Interesse an intersektionalen Fragestellungen innerhalb der Gender- und Organisationsforschung.<sup>85</sup> Organisationsforscher grenzen Intersektionalität als Begriff und Forschungsperspektive dahingehend ein, dass vorherrschende Klassifikationssysteme wie Alter, Geschlecht, Klasse, Ethnizität u.a. miteinander verwoben sind und in dieser Verwobenheit das soziale Leben permanent strukturieren und beeinflussen. Sie spüren schließlich der Frage nach, wann welche Kategorien von Vielfalt in sozialen Interaktionen oder Prozessen in Organisationen bedeutsam werden, also wann sie als Unterscheidungsmerkmal eingesetzt und damit aktualisiert werden.<sup>86</sup>

Grundsätzlich zielen Intersektionalitätsperspektiven darauf ab, die Wechselwirkungen und Verschränkungen sozialer Kategorien aufzuzeigen. Multiple Differenzsetzungen im sozialen Miteinander und Unterschiede innerhalb einer sozialen Kategorie stehen gleichermaßen im Mittelpunkt der Betrachtung. Soziale Kategorien gelten diesem Verständnis nach nicht als statisch, als permanent festgeschrieben oder als in sich geschlossene und in derselben Weise wirksame Konstrukte. Vielmehr treten sie in verwobener Weise auf, verstärken sich wechselseitig, schwächen sich ab oder verändern sich. Zudem variieren die einzelnen sozialen Kategorien in ihrer kontextspezifischen Bedeutung und sind keineswegs omnipräsent in ihrer Wirkungsweise.

Je nach Forschungsausrichtung sind Interaktionsanalysen auf der Makro-, Meso- und Mikroebene angesiedelt. Die *Makroebene* richtet den Fokus auf soziale Einheiten und Prozesse, wie Gesellschaften. Die *Mesoebene* fokussiert Organisationen, während die *Mikroebene* auf Kleingruppen und Individuen abzielt. Grundlegende Fragestellung auf der Makro- und Mesoebene ist, welche Sozialstrukturen Phänomene wie Gender, Ethnizität, Klasse oder Sexualität und das damit verbundene Handeln rahmen. Die Kategorie Gender ist aus intersektionaler Perspektive als Strukturkategorie zu begreifen, da Geschlecht Ursache sozialer Ungleichheit ist und sich als solche nicht auf andere Ursachen reduzieren lässt. Die Kategorien Klasse und Sexualität gelten hier als ähnlich strukturell verortet. Inwieweit andere soziale Kategorien diese Rolle auf der Strukturebene ausfüllen, ist derzeit abschließend noch nicht beantwortet, da es noch an relevanten Untersuchungen mangelt. Klar ist aber sehr wohl, dass die sozialen Kategorien in ihrer Bedeutsamkeit und ihrer Wirkungsweise nicht gleich sind,

---

<sup>84</sup> vgl. Winker, G./ Degele, N., Intersektionalität, 2009; Klinger, C./ Knapp, G.-A., Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz, 2007; Bührmann, A., Intersectionally – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma?, 2009..

<sup>85</sup> vgl. Davis, K., Intersectionality as a buzzword, 2008.

<sup>86</sup> Ausführlichere Schilderungen folgen im nächsten Abschnitt.

sondern in Abhängigkeit vom Kontext gänzlich unterschiedliche Wirkungen entfalten. Auf der *Mikroebene* sind die Herstellungspraktiken und Prozesse von Differenzen und Differenzierungen von forschungsleitendem Interesse. Es wird der Frage nachgegangen, wie soziale Kategorien in alltäglichen Praktiken, Interaktionen und Diskursen hergestellt und damit „gemacht“ werden. Ausgehend von der Kategorie Geschlecht haben West & Fenstermaker<sup>87</sup> für die Intersektionalitätsforschung den Ansatz des „Doing Gender“ um die Perspektive des „Doing Difference“ erweitert. Grundlegend wird hier davon ausgegangen, dass sowohl Geschlecht als auch andere soziale Kategorien alltäglich hergestellt und immer wieder reproduziert oder aber auch neu verhandelt und mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt werden. Im Sinne eines „Undoing Difference“ können sie ebenso in den Hintergrund rücken und nicht zur Grundlage von Unterscheidungen gemacht werden. Die Aktualisierung von Differenzen erfolgt in Abhängigkeit von Situation und Kontext. Sind Differenzsetzungen geeignet, die vorhandene Komplexität zu reduzieren und stiften sie Sinn im Hinblick auf gültige Normen, ist ihre Aktualisierung wahrscheinlich. Aus intersektionaler Perspektive unterliegen soziale Kategorien grundsätzlich Stereotypisierungsprozessen. Auch Stereotypisierungen können in der konkreten Situation geeignet sein, Komplexität zu reduzieren und sind damit funktional. Damit ist dieser Ansatz als eine Form des Unterscheidungshandelns zu verstehen. „Doing Difference“ wird diesem Verständnis nach also als eine Form des Unterscheidungshandelns verstanden, das sich von Funktionalitätsannahmen leiten lässt.<sup>88</sup> Die Intersektionalitätsforschung formuliert jedoch explizit den theoretischen und methodologischen Anspruch, neuerliche Festschreibungen von Personen auf bestimmte Merkmale über Einordnungen entlang sozialer Kategorien zu vermeiden. Die Benennung von Kategorien erfolgt behelfsweise und temporär zum Zwecke ihrer Analyse. Damit grenzt sich dieser Diversitätsforschungsbereich klar gegenüber anderen ab, die soziale Kategorien als statisch, fixiert und messbar behandeln.<sup>89</sup>

Hinsichtlich der Bestimmung des Verhältnisses der einzelnen Kategorien zueinander hat McCall<sup>90</sup> mit seinen drei Zugangsweisen einen der einflussreichsten Vorschläge erarbeitet. Er unterscheidet den *anti-kategorialen*, den *intra-kategorialen* und den *inter-kategorialen* Ansatz. Der *anti-kategoriale* Ansatz findet seinen Niederschlag vornehmlich in den (de-)konstruktivistischen und poststrukturalistischen Zugängen zu Vielfalt. Er unterstellt grundlegend, dass Menschen in eine Vielzahl an sozialen Relationen und Subjektpositionen eingebettet sind, die miteinander verknüpft und verwoben sind in einer sich permanent

---

<sup>87</sup> vgl. Fenstermaker, S./ West, C., Doing Gender, Doing Difference, 2002.

<sup>88</sup> vgl. Wilz, S. M., Relevanz, Kontext und Kontingenz, 2004.

<sup>89</sup> Einen Überblick über die kritische Diversitätsforschung gibt Zaroni, P./ Janssens, M./ Benschop, Y./ Nkomo, S., Unpacking Diversity, Grasping Inequality – Rethinking Difference Through Critical Perspectives, 2010; vgl. Eberherr, H., Intersektionalität und Stereotypisierung, 2012, S. 61 ff.; Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 38 ff..

<sup>90</sup> vgl. McCall, L., The Complexity of Intersectionality, 2005.

verändernden Art und Weise. Zentral ist die Frage, wann welche sozialen Kategorien wie bedeutsam werden. Der *intra-kategoriale* Ansatz fragt nach der inneren Heterogenität einer Kategorie, also nach ihren Vielfältigkeiten und Differenzierungen. Die *inter-kategoriale* Herangehensweise erforscht die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Kategorien. Winkler und Degele haben einem interkategorialen Zugang folgend ein Modell der Mehrebenenanalyse entwickelt, um die Wirkungsweisen und Wechselwirkungen verschiedener Kategorien auf der Mikro-, Meso- und Makroebene zu analysieren. Soziale Kategorien gelten hiernach als prinzipiell offen hinsichtlich ihrer Bedeutung für ungleichheitsgenerierende Prozesse.

### **Fazit**

Eine große theoretische Herausforderung im Hinblick auf Diversity stellt erkennbar die Breite der Thematik dar. Theoretische Grundlegungen bedienen sich daher vielfach der Zuordnung von Menschen zu Merkmalsgruppen, um die Realität ihrer Vielfalt zu strukturieren. Soziale Kategorien machen Menschen als Subjekte beschreibbar. Zudem erlauben sie es, das Eingebundensein des Menschen in Situation und Kontext durch die Einnahme unterschiedlicher Subjektpositionen abzubilden.

Der Bildung von Kategorien ist allerdings aufmerksam und kritisch zu begegnen – aus mehreren Gründen:

- Zum einen sind soziale Kategorien niemals mehr als ein schablonenhafter Ausschnitt aus einer komplexen Vielfalt, denn sie werden von Subjekten gebildet, die die Welt „beobachten“ und die Realität strukturieren. Kategorien sind folglich immer ein Abbild *ihrer* Realität.
- Zudem generieren Subjekte Ungleichheiten, während sie *ihre* Realität strukturieren, indem sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die menschliche Vielfalt definieren und sich diesen gegenüber positionieren. Dabei ist nicht das Wahrnehmen von Unterschieden allein das ungleichheitsgenerierende Moment per se, vielmehr sind es die mit den jeweiligen Unterschieden verbundenen Bewertungen und Bedeutungen, mit denen sie Ungleichheiten generieren.
- Subjekte sind außerdem in unterschiedlichste Kontexte und Situationen eingelassen und damit Akteure „ihrer Zeit“ und „ihres Raumes“. Eine kategoriale Sicht auf Vielfalt birgt daher immer auch die Gefahr einer Hierarchisierung zwischen den einzelnen Kategorien in sich durch die Bedeutungsgebung und Differenzsetzung der Subjekte. Sie „führt unweigerlich in das problematische Terrain der Stereotype“<sup>91</sup>: vereinfachende

---

<sup>91</sup> Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 77.

Stereotype<sup>92</sup> werden kategorisierten und damit ebenso „vereinfachten“ Personen übergestülpt und aufrechterhalten, deren Wesensmerkmale aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu einer Personengruppe schlussendlich konstruiert sind.

- Desweiteren sind Kategorien ein Spiegel gesellschaftlicher und rechtlicher Debatten über Vielfalt und damit immer nur ein vorläufiges Resultat. Die Geschichte der Kategorienbildung zeigt, dass die kulturelle und historische Bedeutungsgebung von Kategorien wesentlich mit den jeweiligen Geschichtsbildern und Machtverhältnissen verbunden ist.

Im Zuge der Einnahme einer theoretischen Perspektive zu Diversity ist dem Dilemma der Kategorienbildung allerdings „nicht zu entrinnen“<sup>93</sup>. Um die Vielfalt theoretisch „bewältigen“ und fassen zu können, müssen Theorien zu Vielfalt benennen, was berücksichtigt werden soll. Auch Konzepte, die den theoretischen und methodologischen Anspruch erheben, neuerliche Festschreibungen von Personen auf bestimmte Merkmale über Einordnungen entlang sozialer Kategorien zu vermeiden, bedienen sich behelfsweise der Kategorienbildung.

Das Denken in Gegensätzen und seine Überwindung leitet bekanntlich den Diversity-Diskurs an. Die Definition von Diversity als *Gemeinsamkeiten und Unterschiede* gilt als allgemein akzeptiert, da sie Menschen grundsätzlich als unterschiedlich, aber gleichwertig einstuft. Selbst diese Sicht auf Vielfalt kann dem Dilemma der Kategorienbildung nicht entrinnen, denn sie legt ihren Betrachtungsschwerpunkt auf eine Vervielfältigung der Unterschiede von Menschen bei gleichzeitiger Betonung ihrer Gleichwertigkeit. Die Gleichzeitigkeit von Gleichheit und Differenz führt zwangsweise noch in ein weiteres Dilemma: aus gleichheitstheoretischer Sicht muss Gleiches auch gleich behandelt werden, während aus differenztheoretischer Sicht Ungleiches auch ungleich behandelt werden muss, um letztlich wieder Gleichheit herzustellen. Da die Frage der Gleichheit oder Ungleichheit in universal gültiger Form abschließend nie zu klären sein wird, bleiben beide Perspektiven in ihren Annahmen gefangen. Zudem benötigen beide Ansätze zum Zwecke des Ein- und Ausschlusses ein deklariertes Verständnis von Gleichheit bzw. Differenz: während der Differenzansatz eine Zielvorstellung von Gleichheit benötigt, braucht der Gleichheitsansatz Differenzvorstellungen zur Abgrenzung von gleich und verschieden. Beide Ansätze bedingen also einander - in paradoxer Weise.

Selbst wenn dem Dilemma der Kategorienbildung nicht ausgewichen werden kann, aus dem Dilemma von Gleichheit und Differenz bietet eine Perspektive indes einen Ausweg: mit der

---

<sup>92</sup> Stereotype definieren sich als Übergeneralisierungen und Vereinfachungen basierend auf der Individualität und Differenziertheit der Angehörigen einer sozialen Gruppe.; vgl. *Filipp, S.-H./ Mayer, A.-K.*, Bilder des Alters, 1999, S. 65.

<sup>93</sup> *Müller, C./ Sander, G.*, Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 77.

*Perspektive der Konstruktion und Dekonstruktion* werden die bipolaren Sichtweisen mit neuen und übergeordneten Fragestellungen in ein neues Licht gerückt und re- bzw. de-konstruiert:

Mit einer *konstruktiven Sicht auf Vielfalt* werden die menschlichen Aspekte von Vielfalt als *soziale, kulturelle und historische Konstruktionen* betrachtet. Der Begriff der Konstruktion beschreibt, dass sowohl Geschlechtlichkeit als auch alle anderen Aspekte menschlicher Vielfalt situativ inszeniert werden und dass soziale Konventionen existieren, die definieren, wie und mit welchen Mitteln dies erfolgen soll. Wer diesen Konventionen folgt, *macht sich* etwa zur Frau oder zum Mann (doing gender), *erfährt sich* selbst als Frau oder Mann durch sein angepasstes Verhalten und *wird* von seinem sozialen Umfeld als Frau oder Mann *bestätigt* (gendering). In Abhängigkeit vom sozialen Kontext ermöglichen die geschichtlich und kulturell geprägten Bedeutungen des Körperlichen den Individuen also einerseits ihre Verständigung und Entwicklung, andererseits beschränken sie diese auch: anhand dieser Bedeutungen wird das Selbst und das Gegenüber definiert, mit diesen Bedeutungen wird gelebt, werden Machtverhältnisse, die Nation oder Religion erfahren; eine „bloße Hervorbringung der momentanen Interaktion sind diese nie“<sup>94</sup>. Zuschreibungen und Verhaltenserwartungen in Bezug auf die menschlichen Aspekte von Vielfalt wirken einerseits identitätsbildend und halten andererseits vorhandene Bilder und Gesellschaftsstrukturen aufrecht. Identitätsbezüge gehen schließlich über die herkömmlichen Kategorien des gesellschaftlichen Miteinanders hinaus und rekurrieren auch auf Zugehörigkeiten innerhalb des organisationalen Alltags wie Berufsgruppen oder Hierarchieebenen. Zusammengefasst betrachtet werden mit einer konstruktiven Sicht auf Vielfalt die menschlichen Attribute als basale Klassifikationssysteme betrachtet, auf denen ganzen Systeme von Praktiken und Regeln ruhen. Alter, Geschlecht und dergleichen ist demnach nicht etwas, das eine Person hat, sondern etwas, das sie *gelernt hat* und *tut* im Sinne von sozialen Prozessen und Praktiken, die bestehende Rollen (re-)konstruieren und verfestigen. Wechselnde Kontexte erfordern spezifische Anpassungsleistungen.

Mit einer *dekonstruktiven Sicht auf Vielfalt* werden im Gegenzug bestehende Konstruktionsprozesse, Annahmen und Festschreibungen hinterfragt. Diese „Selbstverständlichkeiten“ werden einer systematischen Analyse ihrer Grundannahmen - einer Dekonstruktion - zugänglich gemacht. Die Dekonstruktionsperspektive fragt also nach dem *Wie* der Entstehung und der Interpretation von Gemeinsamkeit und Differenz. Sie vereint den Gleichheits- und Differenzgedanken und fordert dazu auf, den Blick differenziert auf die situative Konstellation zu richten und ein gezieltes Vorgehen jenseits von Vorannahmen und Stereotypen zu wählen. Herkömmliche Kategorien und Verhältnisse werden darum hinterfragt, aufgelöst, mit anderen und situationsspezifischen Bezügen verknüpft.<sup>95</sup>

<sup>94</sup> Hagemann-White, C., *Geschlecht als kulturelle und soziale Praxis*, 2005, S. 45.

<sup>95</sup> vgl. Müller, C./ Sander, G., *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*, 2009, S. 110 ff..

An die Perspektive der Konstruktion und Dekonstruktion ist die Grundannahme der Intersektionalitätsforschung anschlussfähig, die Menschen als eingebettet in soziale Relationen und Subjektpositionen betrachtet, die wiederum miteinander verknüpft und verwoben sind in einer sich permanent verändernden Art und Weise. Aus dieser Grundannahme resultiert die zentrale Frage, *wann welche sozialen Kategorien wie bedeutsam werden*.

In den Kontext von Beratung gerückt erschließt sich in Zusammenführung dieser Gedanken, dass die Auseinandersetzung mit Differenzsetzungen einen Zugang zum Phänomen Vielfalt in seinen unterschiedlichsten Ausprägungen auf der Mikroebene verschafft. Im kontraktierten Begegnungsraum geleitet das Hinterfragen von „Selbstverständlichkeiten“ des Ratsuchenden zur Beantwortung der Frage, *wann welche sozialen Kategorien für ihn wie bedeutsam werden*. Selbstverständlichkeiten können aufgelöst und Fragestellungen in ein neues Licht gerückt werden. Das Hinterfragen und Auflösen von Selbstverständlichkeiten erfordert eine hohe Reflexionsfähigkeit und eine Offenheit für Dimensionen jenseits bekannter Zuschreibungen und Grundannahmen; es erfordert die *Schlüsselkompetenz der Konstruktion und Dekonstruktion*.

Die Auseinandersetzung mit Differenzsetzungen ist infolge der Komplexität des Phänomens Vielfalt zweifelsohne Notwendigkeit und Herausforderung zugleich.

### **2.2.2 Diversity als sozial konstruierte kulturelle Vielfalt**

Diversity kann aus gänzlich unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet werden. Um Diversity in den Anwendungsbereich von Beratung rücken zu können, ist die Einnahme einer theoretischen Perspektive auf Vielfalt und damit eine theoretische Entscheidungsfindung nötig. Die Auseinandersetzung mit Vielfalt im Rahmen von Beratung verlangt das Beschreiten einer Theorieebene, die eine Reflexion zulässt, wie Erkenntnis möglich ist und wie Menschen Vielfalt begreifen. Die erkenntnistheoretische Ebene stellt solch einen grundlegenden Theoriekorpus bereit. Die Erkenntnistheorien verweisen auf die Art und Weise, wie Menschen Erkenntnis über sich und über ihre Umwelt erlangen. Sie lassen damit auch begreifbar werden, wie Menschen Vielfalt wahrnehmen und ihr Handeln danach ausrichten. Verschiedene, teils konflikthaft verhandelte erkenntnistheoretische Positionen existieren. Der Konstruktivismus ist für die Analyse von Vielfalt jedoch zentral. Dieses erkenntnistheoretische Paradigma basiert auf der Annahme, dass die soziale Wirklichkeit durch die Handlungen von Menschen geschaffen und somit konstruiert wird und damit nicht objektiv gegeben ist.

In seinem Kern befasst sich der Konstruktivismus mit der Frage, „welcher Status der Realität und der Wirklichkeit in der Erkenntnis zukommt“<sup>96</sup>. Der Konstruktivismus umspannt mit seinen vielfältigen „Spielarten“<sup>97</sup> ein weites Feld erkenntnistheoretischer Positionen.<sup>98</sup> Als „gemäßigt“ gelten jene konstruktivistische Positionen, die von einer widerständigen, aber dennoch empirisch erfahrbaren Außenwelt ausgehen. Unter „radikal“ konstruktivistisch werden indes die Ansätze gefasst, die eine reale Außenwelt zwar gedanklich voraussetzen, aber diese als prinzipiell unzugänglich betrachten.<sup>99</sup> Bei aller Unterschiedlichkeit einzelner konstruktivistischer Ansätze kann übereinstimmend festgehalten werden, dass es im Kern nicht um das Wesen der Dinge geht, sondern um den Prozess ihrer Entstehung. Dem Beobachter von Wirklichkeit als der erkennenden Instanz wird eine übergeordnete Bedeutung beigemessen, weil dieser nicht als unabhängig von der Erkenntnis angesehen werden kann: Er nimmt die Welt auf „seine Weise“ wahr, schenkt einigen Dingen seine besondere Aufmerksamkeit, während er andere ausblendet und rückt neue in sein Sichtfeld. Der Konstruktivismus nimmt damit Abschied von einer absoluten Wahrheitsvorstellung.<sup>100</sup>

Für die an späterer Stelle vorzunehmende begriffliche Fassung der Diversity-Kompetenz als Element Beraterischer Professionalität und die Untersuchung ihrer Bedeutsamkeit für die Beratungsarbeit sind Anleihen aus verschiedenen Spielarten von Bedeutung. Nennenswert ist zum einen der *kognitionstheoretische Konstruktivismus*, der die Neurobiologie und Systemtheorie zusammenführt. Er bietet wertvolle Gedankenansätze, indem er die konstruktivistische Betrachtungsweise auf die einzelne Person anwendet und unterstellt, dass Kognitionen nicht Abbild der Wirklichkeit sind, sondern letzere erst durch Kognitionen hergestellt wird. Das menschliche Gehirn ist dieser Betrachtungsweise zufolge ein kognitiv in sich geschlossenes System, das neuronale Signale nach eigenentwickelten Kriterien deutet und bewertet, von deren wahrer Herkunft und Bedeutung es jedoch absolut nichts Verlässliches weiß.<sup>101</sup> Die Codierungsleistungen des Gehirns folgen nicht dem Charakter äußerer Einflüsse, sondern einer zuvor bereits existierenden inneren „Logik“. Das Gehirn verfährt im radikalen Sinne selbstreferentiell, indem es Wirklichkeit nicht abbildet, sondern

<sup>96</sup> *Gildemeister, R.*, Soziale Konstruktion von Geschlecht, 2001, S. 70.

<sup>97</sup> *Knorr-Cetina, K.*, Spielarten des Konstruktivismus, 1989.

<sup>98</sup> Die Bielefelder Soziologin Knorr-Cetina unterscheidet drei Spielarten des Konstruktivismus. Den von Peter L. Berger und Thomas Luckmann formulierte *Sozialkonstruktivismus* benennt sie als erste Spielart. Ihm kommt in den Sozialwissenschaften kaum mehr Bedeutung zu. Als zweite Spielart gelten der *kognitionstheoretische Konstruktivismus* und als dritte Spielart das *empirische Programm des Konstruktivismus*, das auf zwei recht eigenständige Konzeptionen des Symbolischen Interaktionismus – die Ethnomethodologie und Goffmans Ansatz „Das Arrangement der Geschlechter“ – zurückgreift.; vgl. *Berger, P. L./ Luckmann, T.*, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 1994; *Goffman, E.*, Das Arrangement der Geschlechter, 1994; *Garfinkel, H.*, Studies in Ethnomethodology, 1967; *Kahlert, H.*, Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 21 ff.; *Knorr-Cetina, K.*, Spielarten des Konstruktivismus, 1989.

<sup>99</sup> vgl. *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 35 f..

<sup>100</sup> Einen neueren Überblick über die zentralen Denkfiguren des Konstruktivismus liefert Pörksen; vgl. *Pörksen, B.*, Schlüsselwerke des Konstruktivismus, 2015.

<sup>101</sup> Die Forschungsgruppe um Roth gelangte zu dieser Erkenntnis, dass die kognitive Wirklichkeitsverarbeitung selbstreferentiell strukturiert ist und widersprach damit einer prinzipiellen Weltoffenheit des Wahrnehmungsapparates; vgl. *Roth, G.*, Erkenntnis und Realität, 1987, S. 235.

konstruiert.<sup>102</sup> Neben dieser Annahme der kognitiven Geschlossenheit des menschlichen Gehirns, derer nach Wahrnehmung als Interpretation und Bedeutungszuweisung hergestellt wird, ist die Durchführung einer Unterscheidung in der Sprache zentral. Die Unterscheidung selbst ist und bleibt eine Konstruktion des Beobachters, die wiederum im Kontext anderer Unterscheidungen beobachtet werden kann. Zusammengefasst entsteht Beobachtung in und mit Sprache. Allerdings wird Sprache nicht als Informationsüberträgerin angesehen, vielmehr schafft sie einen Bedeutungsraum und ermöglicht durch Unterscheidungen kognitive Orientierung und Interpretation. Dieser Auffassung nach sind auch die Aspekte menschlicher Vielfalt eine „Operation der Differenzlogik“<sup>103</sup>. In der Anwendung auf die Systemtheorie verhält sich der kognitive Konstruktivismus allerdings „als stark konservativ“<sup>104</sup>: Die Realität existiert der systemtheoretischen Auffassung zufolge allein durch Wissen und Erkenntnis, die vom Beobachter geprägt sind. Der kognitionstheoretische Konstruktivismus sucht hierbei nach Erklärungen dafür, dass und wie Realität in jedem Einzelbewusstsein erzeugt wird und verlagert den Status des Wissens demnach auf die Ebene des individuellen Bewusstseins. Für den Gegenstand dieser Arbeit reicht diese Spielart allein zu kurz, denn die „Annahmen von informeller Geschlossenheit und rein interner Rekursivität des Systems“ machen eine nicht zu schließende Lücke deutlich: die These von der Konstruktion der Realität und Erkenntnis gilt unweigerlich auch für die Anwendung auf die Aspekte menschlicher Vielfalt selbst, die so gesehen nichts weiter als mögliche „Erkenntnis-konstruktion[en]“<sup>105</sup> sind und damit „in ihrer Aussagekraft und Wirkungsmacht relativiert“<sup>106</sup> werden.

Für die Formulierung einer Definition der Diversity-Kompetenz einschließlich der Untersuchung ihrer Bedeutsamkeit im Kontext von Beratung bedarf es vielmehr einer theoretischen Grundlegung, die weiter reicht, die also auch die Kommunikation und Interaktion zwischen Berater und Ratsuchendem berücksichtigt und somit den Fokus auf die „Konstruktionsmaschinerie von Wirklichkeit“<sup>107</sup> und die Konstruktionsprozesse der Interagierenden lenkt. So gesehen ist für den hier behandelten Untersuchungsgegenstand insbesondere *die Liaison des empirischen Programms des Konstruktivismus mit dem Symbolischen Interaktionismus* als eine weitere Spielart bedeutsam. Dieser konstruktivistischen Perspektive zufolge machen die Konstruktionsmechanismen die soziale Wirklichkeit aus. Soziale Wirklichkeit ändert sich zwar nicht zwangsläufig immerfort, aber dennoch muss sie reproduziert werden und basiert daher auf einer kontinuierlichen Konstruktionsarbeit. Diese Konstruktionsarbeit setzt immer eine gezielte Tätigkeit voraus. Jede Handlung also, selbst die routinierte oder unbewusste, erfolgt gezielt. So betrachtet kann jedes

<sup>102</sup> vgl. Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 257 ff..

<sup>103</sup> Kahlert, H., Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 22.

<sup>104</sup> Krüll, M., Wege aus der männlichen Wissenschaft, 1990, S. 97.

<sup>105</sup> Pasero, U., Geschlechterforschung revisited, 1994, S. 265.

<sup>106</sup> Kahlert, H., Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 24.

<sup>107</sup> Kahlert, H., Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 24.

Erkenntnisobjekt (nur) als ein konstruiertes oder reproduziertes angenommen werden. Folglich werden auch die Aspekte menschlicher Vielfalt im Rahmen dieser Arbeit als konstruiert oder reproduziert betrachtet und infolge der unaufhörlichen Konstruktion von sozialer Wirklichkeit keineswegs als starre und in sich abgeschlossene Gebilde gedacht.

Das empirische Programm des Konstruktivismus wendet diese Herangehensweise auf sich selbst an, indem es vor allem auf qualitativem Wege erforscht, wie seine Erkenntnisse und sein Wissen erzeugt werden. Seine Liaison mit dem Symbolischen Interaktionismus und vornehmlich zwei recht eigenständigen seiner Konzeptionen sind für den Gegenstand dieser Arbeit besonders ertragreich: so fragt die *Ethnomethodologie* nach dem subjektiven Aspekt der sozialen Wirklichkeit. Sie will in Erfahrung bringen, wie diese von den Gesellschaftsmitgliedern erlebt und mittels welcher alltagspraktischer Handlungen und alltagssprachlicher Regeln hergestellt wird. Sie versucht also wissenschaftlich zu erfassen, mit welchen Methoden die Gesellschaftsmitglieder tagtäglich die Routineangelegenheiten ihrer Handlungs- und Interpretationspraxis zu bewältigen suchen, diese einander vermitteln und als normal nahelegen. Als eine Verknüpfung vom traditionellen Symbolischen Interaktionismus und der Ethnomethodologie werden die Arbeiten von Erving Goffman aufgefasst. In seinem berühmten Aufsatz „Wir alle spielen Theater“<sup>108</sup> entfaltet er die Bedeutungsschichten der Begrifflichkeiten Interaktion, Darstellung und Rolle: das Leben gleicht einer Bühne und alle Menschen werden zu Verkörperungen von Rollen, sobald sie mit anderen interagieren. Jeder Akteur übernimmt zwar tradierte Handlungskonzepte, gleichzeitig hat er aber auch seine ureigensten Vorstellungen davon, wie er seine Rollen ausgestalten will. Die Alltagswelt versteht Goffman in Gänze als eine mehr oder minder gelungene Inszenierung von mehr oder minder qualifizierten Darstellern. Jeder dieser Darsteller ist Träger verschiedenster Rollen und sein Leben ereignet sich auf mehreren Bühnen. An den Interaktionen mehrerer Darsteller sind folglich auch mehrere Bühnen „beteiligt“, für die es wiederum spezifische Regeln gibt. Die vielfältigen Aushandlungs- und Interpretationsprozesse der alltäglichen Wirklichkeit unterliegen allesamt ihren ureigensten, zumeist ungeschriebenen und dennoch sozial bindenden und wirksamen Regeln. So haben beispielsweise auch das Alter und Geschlecht Darstellungscharakter, denn Frauen und Männer müssen sich als solche und einer bestimmten Alterskohorte zugehörig darstellen.<sup>109</sup> Schließlich ist jedes Mitglied der Gesellschaft als soziales Wesen im Zuge seiner Sozialisation und Enkulturation gefordert zu lernen, sich erwartungsgerecht in seiner sozialen Umwelt so zu bewegen, dass es nicht permanent aneckt, Misserfolge verbucht oder unverstanden bleibt.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> vgl. Goffman, E., *Wir alle spielen Theater*, 1973.

<sup>109</sup> vgl. Goffman, E., *The Arrangement between the Sexes*, 1977. Die Grundprobleme der Geschlechterinszenierung thematisiert hingegen vielmehr Garfinkel, basierend auf seinen ethnomethodologischen Forschungen.; vgl. Garfinkel, H., *Studies in Ethnomethodology*, 1967.

<sup>110</sup> vgl. Kahlert, H., *Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht*, 2000, S. 24 ff..

Der wissenschaftliche und alltagspraktische Wert der konstruktivistischen Erkenntnistheorien für die Analyse von Vielfalt liegt in der Gesamtschau darin, dass sie den Analysefokus auf die individuellen und kollektiven Herstellungsleistungen der Diversitätsverhältnisse lenken: dem konstruktivistischem Gedankengut nach erschaffen die Menschen in Interaktionen ihre soziale Welt und verleihen dieser so Sinn. In sozialen Interaktionen wird auf diese Weise kollektives Wissen über die gesellschaftlich gültigen und daher sozial und kulturell legitimierten Verhältnisse von Vielfalt vermittelt. Darin eingewobene Rollen- und Verhaltenserwartungen werden so alltäglich bestätigt, aktualisiert, dauerhaft verfestigt oder auch verändert. Das vermittelte Wissen stellt eine Handlungsanleitung für einen Jeden dar, der sich einer bestimmten sozialen Gruppe, Organisation oder Gesellschaft zugehörig fühlt.<sup>111</sup>

Im Alltag erfolgt die Reflexion all dessen nur selten, obwohl die Dimensionen von Vielfalt immerfort auf mehreren, miteinander verflochtenen Ebenen (re-)produziert werden. Auf der Ebene der Strukturen, der Symbole (Sprache und Bilder u.a.), des Handelns und der individuellen Einstellungen werden die Dimensionen von Vielfalt zeitgleich geschaffen, ihre Relationen zueinander ausgehandelt, etwaige Ungleichheiten legitimiert und in Alltagspraktiken reproduziert.<sup>112</sup> Im konstruktivistischen Sinne können daher sämtliche Ausprägungen und Relationen von Vielfalt als Herstellungsprozesse aufgefasst werden, die in beliebigen sozialen Situationen mehr oder weniger sichtbar und demnach beobachtbar sind. Diese stetigen Herstellungsprozesse sind unter den Begrifflichkeiten „Doing Gender“<sup>113</sup> bzw. „Doing Difference“<sup>114</sup> wegweisend in die Literatur eingegangen. Personen signalisieren tagtäglich ihre Verhaltenserwartungen und erfüllen diese. Geschlechtlichkeit etwa wird alltäglich neu konstruiert und auch inszeniert. Weiblichkeit und Männlichkeit sind nicht einfach an biologische Eigenheiten und Unterschiede gebunden, sondern entwickeln als Bündel von Verhaltenserwartungen und Darstellungsroutinen eine Eigendynamik. Geschlecht ist danach eine Frage der Selbstwahrnehmung und –darstellung *und* gleichzeitig eine Frage des Kontextes: die Art und Weise, in der über Geschlecht gesprochen wird, welche Konnotationen damit verbunden sind, welche gesellschaftlichen und kulturellen Bilder dazu vorhanden sind und gezeichnet werden, wirkt auf die Selbstwahrnehmung und –darstellung zurück. Als eine alltägliche Leistung begreifbar kann dieses „Doing Gender“-Prinzip im Sinne eines „Doing Difference“ auf andere Aspekte von Vielfalt umgelegt oder angepasst werden. Als individuelle und zugleich kollektive Herstellungsleistungen werden sie in ihrer Spezifik und Relation zueinander in alltäglichen Interaktionen reproduziert.<sup>115</sup>

---

<sup>111</sup> vgl. Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 37.

<sup>112</sup> vgl. Acker, J., Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations, 2006.

<sup>113</sup> West, C./Zimmerman, D.H., Doing Gender, 1987.

<sup>114</sup> Fenstermaker, S./West, C., Doing Gender, Doing Difference, 2002.

<sup>115</sup> vgl. Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 37 f.; Kahlert, H., Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 26.

Mit dieser Perspektive der sozialen Konstruktion der Aspekte menschlicher Vielfalt rückt vor allem der Akt des Konstruierens selbst in den Blickpunkt. Es wird danach gefragt, *wie* Wirklichkeit konstruiert wird, um zu klären, *was* diese ausmacht.<sup>116</sup> Diese Denkweise stellt heraus, dass es keine einheitliche Bestimmung dessen gibt, was etwa „jung“ oder „alt“ ist, was „weiblich“ oder „männlich“ ist, was kulturell angemessen ist oder nicht. Gleichsam unterstreicht sie den prozesshaften Charakter dieser unaufhörlichen Konstruktionsleistung. Sie verdeutlicht, „dass soziale Wirklichkeit nicht einfach „da“ ist, sondern erzeugt wird *und* sich auf- und zusammenschichtet“<sup>117</sup>.

Durch Einbezug des Sozialisationsgedankens können die Aspekte menschlicher Vielfalt überdies als basale soziale Klassifikationssysteme betrachtet werden, auf denen ganze Systeme sozialer Praktiken und Regelungen ruhen und die soziale Wirklichkeit erzeugen.<sup>118</sup> Seit jeher ist etwa die Einteilung in Altersklassen und Geschlechter ein grundlegendes soziales Ordnungsprinzip. Altersklassen- und Geschlechterordnungen weisen Frauen und Männern, weiblichen und männlichen Jugendlichen wie auch Erwachsenen unterschiedliche Positionen sowie Rechte und Pflichten zu. Soziale Ungleichheiten, Macht-, Herrschafts- sowie Autoritätsverhältnisse werden so hervorgebracht und reproduziert. Für deren Begründung und Legitimation werden Frauen und Männern einzelner Altersklassen unterschiedliche Bedürfnisse, Fähigkeiten und Interessen zugeschrieben. Diese Zuschreibungen „rechtfertigen gesellschaftlich hergestellte Hierarchien ungleicher Lebensbedingungen als angemessene Reaktion auf vermeintlich naturbedingte Unterschiede von Fähigkeiten“<sup>119</sup>.

In den Kontext dieser Arbeit gerückt wird durch Einbezug des Sozialisationsgedankens schließlich eine komplexe Konstruktionsperspektive eingenommen: interpersonale Begegnungen und Auseinandersetzungen werden eingebettet in ihren sozialen und kulturellen Kontext. Jede Kultur gibt einen Rahmen für den sozialen Kontakt vor, einen Rahmen der Möglichkeiten und Begrenzungen. Kultur hält einen Vorrat an Sinn und Orientierung gebenden Normen und Werten bereit, die Angehörige einer Kultur verinnerlicht haben und situationsangemessen abrufen. Mit einem Verständnis von Kultur als einem Muster oder Stil in der Wahrnehmung, Denkweise oder Art des Handelns bringen sich Angehörige einer Kultur im zwischenmenschlichen Kontakt mit ihren kulturell geprägten Vorstellungen dessen, was es beispielsweise bedeutet, zu dieser Zeit und an diesem Ort eine Frau oder ein Mann eines bestimmten Alters zu sein, ein. Kulturelle Altersgruppen- und Geschlechtermodelle, die ein „umfassendes, geschlossenes Bündel sozialer Glaubensvorstellungen und Praktiken [...wie

---

<sup>116</sup> vgl. Knorr-Cetina, K., Spielarten des Konstruktivismus, 1989, 198, S. 92.

<sup>117</sup> Gildemeister, R., Soziale Konstruktion von Geschlecht, 2001, S. 72.

<sup>118</sup> vgl. Gildemeister, R., Gleichheitssemantik und die Praxis der Differenzierung, 2005, S. 71.

<sup>119</sup> Hormel, U./ Scherr, A., Interkulturelle Probleme in den Geschlechter- und Generationenverhältnissen, 2006, S. 132.

auch...] hoch differenzierte Interaktionsordnungen“<sup>120</sup> einschließen, liegen ihrer Wahrnehmung und Darstellung von Alter und Geschlecht zugrunde. In der zwischenmenschlichen Begegnung und Auseinandersetzung kommt folglich auch immer der kulturelle Charakter der Aspekte menschlicher Vielfalt zum Tragen.<sup>121</sup>

Dieser Studie wird dementsprechend eine Denkweise zugrunde gelegt, die *Diversity* als sozial konstruierte kulturelle Vielfalt betrachtet. Aus dieser Perspektive heraus gelten auch *Diversityaspekte* als sozial konstruiert und kulturell geformt.

Die konstruktivistische Denkhaltung bildet zusammengefasst eine tragfähige Analysebasis für die (Re-)produktion jeglicher Ausprägungen und Relationen von Vielfalt, denn sie lenkt den Blick auf die Beteiligung jeder Person an der Herstellung kulturell und gesellschaftlich gültiger und damit sozial legitimer Verhältnisse von Vielfalt. Gleichzeitig verweist sie auf ihre Möglichkeiten zu alternativem Handeln.<sup>122</sup>

## **2.3 Diversity in Organisationen**

### **2.3.1 Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit Vielfalt in deutschen Organisationen**

Die Pionierarbeit in der wissenschaftlichen<sup>123</sup> und betriebspraktischen Auseinandersetzung mit Vielfalt wurde in den USA geleistet. Seit Mitte der 90er Jahre hat sich die personelle Vielfalt in Organisationen auch zu einem europäischen Thema entwickelt. Auch wenn es vielfältige Belegschaften schon immer gab, gerät Diversity infolge der europäischen Integration, globaler Migrationsbewegungen, demographischer Entwicklungen und veränderter Geschlechterrollen hier mehr und mehr in den Fokus. Auch in Deutschland wird Vielfalt aufgrund rechtlicher Ge- und Verbote, einer zunehmenden Heterogenität der Belegschaften und der Überalterung der Gesellschaft nicht nur bedeutsamer, sondern zur Notwendigkeit: nahezu alle relevanten Entwicklungen deuten in Richtung Vielfalt, Offenheit und Inklusion.

„Zu einer Notwendigkeit wird Diversity insoweit, als dass Unternehmen und andere Organisationen eine Reihe wesentlicher Entwicklungen nicht oder nur unbedeutend beeinflussen können und insofern dem Zwang unterliegen, sich auf diese Trends

<sup>120</sup> Hormel, U./ Scherr, A., Interkulturelle Probleme in den Geschlechter- und Generationenverhältnissen, 2006, S. 132.

<sup>121</sup> vgl. Hormel, U./ Scherr, A., Interkulturelle Probleme in den Geschlechter- und Generationenverhältnissen, 2006, S. 132 ff..

<sup>122</sup> vgl. Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 37 f..

<sup>123</sup> vgl. Cox, T.H., Cultural Diversity in Organizations, 1993; Gardenswartz, L./ Rowe, A., Managing Diversity, 1998; Loden, M./ Rosener, J.B., Managing Employee Diversity as a Vital Resource, 1991; Thomas, R.R.Jr., From Affirmative action to affirming diversity, 1990; Thomas, D.A. / Ely, R.J., Making Differences Matter, 1996.

einzustellen.“<sup>124</sup> Organisationen sind deshalb gefordert, gesellschaftliche Veränderungen zu identifizieren, da diese in enger Wechselwirkung mit der Arbeitswelt stehen.<sup>125</sup> Infolge ihrer herausragenden Bedeutung werden kurz und bündig Zahlen, Daten und Fakten zum Demographischen und Rechtlichen Wandel wiedergegeben.

### ***Demographischer Wandel***

Der demographische Wandel ist in aller Munde. Er zeigt sich in Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung, der Alter- und Geschlechterstruktur, der ethnisch-kulturellen Zusammensetzung, der regionalen Verteilung der Bevölkerung und ihrer Lebensformen. Im Wesentlichen wird der demographische Wandel durch die Entwicklung der Geburtenzahl, der Sterbefälle und der Wanderungsbilanz bestimmt.

### ***Fakten und Trends in Deutschland***

In Deutschland ist die demographische Entwicklung durch eine stetig steigende Lebenserwartung und dauerhaft niedrige Geburtenzahlen gekennzeichnet. Die Gesamtzahl der Bevölkerung nimmt seit dem Jahr 2003 ab, während sich der Altersaufbau der Bevölkerung und die Struktur zwischen den Altersgruppen verschiebt. Im Wesentlichen kennzeichnen fünf Entwicklungen den demographischen Wandel hierzulande:

1. Das Geburtenniveau ist dauerhaft niedrig. Es liegt seit ungefähr 40 Jahren um etwa ein Drittel unter dem Niveau zur Erhaltung der Bevölkerungszahl. Die Kindergeneration ist jeweils kleiner als die Elterngeneration, so dass der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung steigt. Deutschland altert.
2. Die Lebenserwartung steigt kontinuierlich. Die Alterszusammensetzung der Bevölkerung verschiebt sich so um ein Weiteres zugunsten der Älteren. Die geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer (1955-1964) wird nach 2020 der Generation der Rentner beitreten; ihre Versorgung liegt dann in den Händen der schwächer besetzten jüngeren Jahrgänge.
3. Zu- und Abwanderung beeinflusst die Bevölkerungsentwicklung. In der Vergangenheit verzeichnete Deutschland starke Wanderungsgewinne, so dass der Alterungsprozess abgemildert wurde.
4. Innerhalb Deutschland verläuft die demographische Entwicklung regional unterschiedlich. Insbesondere die ostdeutsche Region ist aufgrund des drastischen

---

<sup>124</sup> Stuber, M., Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 40.

<sup>125</sup> vgl. Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 18.

Bevölkerungsrückgangs von einer starken Alterung bedroht. Sukzessive weitert sich dieser Trend auch auf ländliche und städtische Regionen in Westdeutschland aus.

5. Die Bevölkerung Deutschlands ist in den letzten Jahrzehnten durch die Durchmischung mit Menschen mit Migrationshintergrund ethnisch und kulturell heterogener geworden.<sup>126</sup>

Die absolute und relative Alterung der deutschen Gesellschaft ist die wohl markanteste demographische Entwicklung. Dieser Trend hält seit den 60er Jahren kontinuierlich an. Das niedrige Geburtenniveau und die steigende Lebenserwartung der deutschen Bevölkerung führen nicht nur zu einem Bevölkerungsrückgang, sondern auch zu einer strukturellen Alterung der Bevölkerung: im Jahr 2010 setzte sich die Bevölkerung aus der bevölkerungsstärksten Gruppe der Personen im erwerbsfähigen Alter von 20 bis 65 Jahren und zu etwa gleichen Teilen aus Kindern und Jugendlichen unter 20 Jahren (18%) und aus 65-Jährigen und Älteren (21%) zusammen. Die Gewichtung wird sich in den kommenden zwei Dekaden indes gravierend in die Richtung älterer Menschen verlagern. Während die 65-Jährigen und Älteren im Jahr 2030 29% der Bevölkerung abbilden werden, wird im Jahr 2060 bereits jeder Dritte (34%) das 65. Lebensjahr durchlebt haben. Es werden dann doppelt so viele 70-Jährige leben wie Kinder geboren werden. Zudem wird die Zahl der Hochbetagten (der Personen im Alter von 80 Jahren und älter) kontinuierlich zunehmen, so dass im Jahr 2050 jeder Siebte der Bevölkerung das Lebensalter von 80 Jahren und älter erreicht haben wird.<sup>127</sup>

Den Prognosen des Statistischen Bundesamtes folgend werden sich die Generationenverhältnisse gänzlich umkehren. Diese Entwicklung bringt tief greifende Konsequenzen für die Wirtschaft und Gesellschaft mit sich und erfordert eine vorrangige und gezielte Berücksichtigung. Schließlich werden die Wachstumschancen der deutschen Volkswirtschaft beträchtlich vom demographischen Wandel geprägt sein. Bereits in naher Zukunft wird die Bevölkerung Deutschlands und mit ihr die für das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft maßgebliche Bevölkerungsgruppe im erwerbsfähigen Alter drastisch zurückgehen.<sup>128</sup>

Neben der Alterung der Gesellschaft einhergehend mit einer sinkenden Bevölkerungszahl ist die zunehmende ethnische Heterogenität ein weiterer wesentlicher Trend. Ethnisch-kulturelle Minderheiten stellen einen immer größeren Teil der Bevölkerung Deutschlands dar. Ob eingebürgert oder nicht, sie tragen zur ethnisch-kulturellen Vielfalt in Deutschland bei. Seit 1959 sind etwa 20 Prozent der Gesamtbevölkerung nach Deutschland zugewandert oder sind Nachkommen von Zuwanderern. Gut zwei Drittel der Personen mit Migrationshintergrund

<sup>126</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 12.

<sup>127</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 11, S. 32 f..

<sup>128</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 11; S. 96.

besitzen eine eigene Migrationserfahrung, sie sind also selbst zugewandert. Personen mit Migrationshintergrund sind vergleichsweise zu denen ohne Migrationserfahrung deutlich jünger. Der Anteil der Bevölkerung mit Migrationshintergrund wird daher vermutlich kontinuierlich zunehmen, insbesondere in den Ballungszentren, da hier bereits heute schon etwa 40 Prozent einen Migrationshintergrund besitzen. Infolge der prognostizierten anhaltenden Migration wird sich die ethnisch-kulturelle Vielfalt in Deutschland ausweiten. Durch die Abnahme der einheimischen und die gleichzeitige Zunahme der zugewanderten Bevölkerung wird sich die Bevölkerungsstruktur erkennbar verändern. Allerdings wird der Integrationsbedarf mit den Generationen der Zuwanderer abnehmen.<sup>129</sup>

### Demographischer Wandel und Arbeitsmarktentwicklung

Der demographische Wandel wird die Struktur und den Umfang des künftigen Arbeitsangebotes stark beeinflussen. Die Gesamtbevölkerung wird vergleichsweise zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter langsam abnehmen. Das vorhandene Arbeitskräftepotenzial geht indes erkennbar schnell zurück. Das Arbeitskräftepotenzial ist die Summe der im Inland Erwerbstätigen, Erwerbslosen, Personen der stillen Reserve<sup>130</sup> und derjenigen Personen, deren Arbeitskraft aus anderen Gründen nicht oder nur teilweise genutzt wird (Teilzeitbeschäftigte mit dem Wunsch nach Stundenaufstockung, Mütter und Väter mit zeitlichen Einschränkungen aufgrund gegebener Familienpflichten u.a.). Diese Entwicklung wird langfristig betrachtet dann zu einer großen Herausforderung, wenn etwa ab dem Jahre 2020 stark besetzte Jahrgänge aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Diese zu erwartenden demographischen Veränderungen setzten bereits in der Vergangenheit in schwächerer Form ein: Die Gesamtbevölkerung entwickelt sich seit dem Jahre 2003 rückläufig, während das Arbeitskräftepotenzial (gemessen an der Zahl der Erwerbsfähigen Personen im Alter zwischen 20 und 64 Jahren) bereits seit 1997 sinkt.

Trotz Rückgang des Arbeitskräftepotenzials ist die Zahl der Erwerbstätigen gestiegen. Ursächlich für diese Entwicklung sind die gestiegene Erwerbsbeteiligung und die rückläufige Arbeitslosigkeit in den vergangenen Jahren. Die Erwerbsbeteiligung konnte durch die gezielte Ausnutzung des vorhandenen Arbeitskräftepotenzial erfolgreich gesteigert werden.

Mit Blick auf die weitere Verknappung des Arbeitskräftepotenzials geraten Bevölkerungsgruppen in den Fokus, die dem erwarteten Rückgang durch eine steigende

---

<sup>129</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 85 f..

<sup>130</sup> Die stille Reserve umklammert Personen, die weder erwerbstätig noch erwerbslos sind, aber eine relative Nähe zum Arbeitsmarkt besitzen (bspw. Arbeitssuchende mit kurzfristiger Zeiteinschränkung oder Arbeitssuchende, die ihre aktive Arbeitssuche aufgaben aufgrund eigener fehlender Vermittlungsaussichten).

Erwerbsbeteiligung entgegenwirken können. Die Erwerbstätigenquote einzelner Bevölkerungsgruppen gibt darüber Aufschluss, dass sich die Erwerbsbeteiligung von älteren Beschäftigten, Personen mit Migrationshintergrund und Frauen bemerkenswert positiv entwickelt hat:

- Ältere Beschäftigte sind verstärkt erwerbstätig. So hat sich die Erwerbsbeteiligung der 60- bis 64-Jährigen seit dem Jahre 2000 mehr als verdoppelt. Trotz dieser positiven Entwicklung ist die Erwerbsbeteiligung Jüngerer deutlich höher als die Älterer. Die Dynamik der Vergangenheit belegt, dass diese Lücke durch die Nutzbarmachung des brach liegenden Arbeitskräftepotenzials Älterer verkleinert werden kann.
- Personen mit Migrationshintergrund sind seit dem Jahre 2005 zunehmend erwerbstätig. Nichts desto trotz hinkt ihre Erwerbsbeteiligung der von Personen ohne Migrationshintergrund deutlich hinterher. Seit 2005 ist die Differenz der Erwerbstätigenquoten zwischen Personen mit und ohne Migrationshintergrund nahezu stabil geblieben, was ein deutlicher Fingerzeig auf ungenutzte Potenziale dieser Bevölkerungsgruppe ist.
- Ein stetiger Aufwärtstrend bei der Erwerbsbeteiligung der Frauen ist seit den 90er Jahren zu beobachten, der sich seit 2005 nochmals verstärkt hat. Insbesondere mit zunehmenden Alter steigt diese Zahl und deutet auf einen Wandel der Lebensentscheidungen von Frauen hin. Dennoch ist die Erwerbslosenquote beständig höher als die der Männer. Die Höhe und die Entwicklung der Arbeitsmarktpartizipation von Frauen belegt die noch ungenutzten Potenziale dieser Bevölkerungsgruppe.<sup>131</sup>

Die Aktivierung des ungenutzten Arbeitskräftepotenzials ist erklärte Zielsetzung der Bundesregierung. Sie will bisher nicht ausgeschöpfte Reserven und Potenziale für den Arbeitsmarkt mobilisieren. Sie begleitet diese arbeitsmarktbedingten Veränderungen, indem sie das Problembewusstsein in Wirtschaft und Gesellschaft weckt, Lösungsansätze exemplarisch aufzeigt und Rahmenbedingungen zielführend gestaltet.<sup>132</sup> Sie verkündet und prognostiziert, dass Diversity ein Erfolgsfaktor für Unternehmen und kein „Sozialfaktor“<sup>133</sup> sei. Unter ihrer Schirmherrschaft wurde etwa am 13.12.2006 eine Kampagne gestartet, die an Unternehmen appelliert, sich zu Fairness und Wertschätzung von Vielfalt zu bekennen. Innerhalb kürzester Zeit haben etliche Unternehmen die „Charta der Vielfalt“ besiegelt. Mit dieser Charta verlagerte sich die vornehmlich defizitorientierte Diskussion über Unterschiede, die zumeist um die Antidiskriminierungsarbeit einzelner Initiativen und den Ruf nach Chancengleichheit kreiste und sich durch politische Appelle auszeichnete, hin zu einer Diskussion um verpasste Chancen.

<sup>131</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 100 ff..

<sup>132</sup> Ausführlichere Informationen zu den Aktivitäten des Bundes zur Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Älteren und Menschen mit Migrationshintergrund sind den S. 109 ff. des Demografieberichtes zu entnehmen; vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 109 ff..

<sup>133</sup> Vorwort der Gründungsunternehmen der Charta der Vielfalt: Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom, in: *Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance, 2008, S. 9.

Vielfalt wird im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes als Gewinn oder Chance titulierte und die Berücksichtigung von Kerndimensionen von Vielfalt wie Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion, ethnische Herkunft, Rasse und Behinderung gilt als der Schlüssel zum Erfolg.<sup>134</sup>

### Fazit

Langfristig betrachtet wird die Arbeitsmarktentwicklung jedoch nicht allein durch den demographischen Wandel determiniert, sondern auch durch die anhaltende Globalisierung der Wirtschaftsaktivitäten und den technischen Fortschritt. Diese Trends treiben die weitere Spezialisierung der deutschen Wirtschaft auf hochwertige Güter und wissensintensive Dienstleistungen mit hohem Forschungs- und Entwicklungsbedarf stetig voran. Jedoch erfordert die Generierung des technischen Fortschritts und insbesondere seine Umsetzung in Innovationen der Wirtschaft ein breites Fundament an qualifizierten und hochqualifizierten innovationsfreudigen Arbeitskräften in Wissenschaft und Wirtschaft. Im Endeffekt müssen Innovationen in Arbeitsprozessen einerseits und von den Verbrauchern andererseits angenommen werden, wozu in einer alternden Gesellschaft wie Deutschland auch die Bereitschaft bestehen und erhalten werden muss.<sup>135</sup>

### **Rechtlicher Wandel**

Den ausschlaggebenden Impuls für eine Auseinandersetzung mit Diversity gab die Bürgerrechtsbewegung in den 60er Jahren in den USA, die sich für die Abschaffung diskriminierender Bestimmungen einsetzte und zugleich den gesetzlichen Schutz gegen Diskriminierung aufgrund von Rasse, Hautfarbe, nationale Herkunft, Religion und Geschlecht einforderte und dies schließlich mit Erfolg. In anderen Ländern erzwangen Bürgerrechtsbewegungen und drohende Konflikte zwischen Teilen der Bevölkerung in den 60er und 70er Jahren parallele Gesetzesinitiativen. Der Antidiskriminierungspolitik und -gesetzgebung lag vielmals das Motiv der Beilegung derartiger Gesellschaftskonflikte zugrunde. Die Bemühungen in Europa um Beschäftigung, soziale Sicherheit sowie um den ökonomischen und sozialen Zusammenhalt der Mitgliedsstaaten hat nunmehr eine etwa 50jährige Tradition, die in EU-Richtlinien und in Deutschlands Verpflichtung, diese in nationales Recht mit dem Inkrafttreten des AGG umzusetzen, mündeten.<sup>136</sup>

---

<sup>134</sup> vgl. Vorwort der Grundunternehmen der Charta der Vielfalt: Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom, in: *Die Beauftragung der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance, 2008, S. 10.

<sup>135</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht 2011, S. 96.

<sup>136</sup> vgl. dazu ausführlicher die Schilderungen zur veränderten Ausgangslage auf den vorherigen Seiten dieser Arbeit.

Die Legislative in Deutschland hat mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) die bis dahin gegebene Rechtslage zur Gleichbehandlung und Chancengleichheit verschärft: spätestens seit dem Inkrafttreten des AGG am 01. August 2006 ist Diversity in Deutschland rechtlich geboten. Mit dem AGG entstand erstmals ein integratives Diskriminierungsrecht mit effektiver Wirkung. Vier EU-Richtlinien, einst als „Antidiskriminierungspaket“ im Jahr 2000 geschnürt, wurden mit dem AGG in das deutsche Recht umgesetzt:

- *Richtlinie 2000/43/EG* zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft, die sog. Antirassismus-Richtlinie,
- *Richtlinie 2000/78/EG* zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, die sog. Rahmenrichtlinie Beschäftigung,
- *Richtlinie 2002/73/EG* zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen, die sog. Gender-Richtlinie,
- *Richtlinie 2004/113/EG* zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die sog. Gleichbehandlungs-Richtlinie wegen des Geschlechts außerhalb der Arbeitswelt.

Diese Rechtsinstrumente beinhalten Definitionen für eine *unmittelbare* und *mittelbare Diskriminierung* in ihrem spezifischen Geltungsbereich. Eine *unmittelbare Diskriminierung* liegt vor, wenn eine Person wegen eines geschützten Diskriminierungsmerkmals (Ethnie, Geschlecht, Alter etc.) weniger günstig behandelt wird als eine andere Person in einer vergleichbaren Situation. Eine *mittelbare Diskriminierung* ist dann gegeben, wenn eine Person wegen eines geschützten Diskriminierungsmerkmals durch dem Anschein nach neutrale Vorschriften, Kriterien oder Verfahren gegenüber anderen Personen in besonderer Weise benachteiligt wird. Diskriminierungen aufgrund bestimmter Merkmale sind künftig verboten; sie werden mit wirksamen Maßnahmen sanktioniert. Infolge dieser neuen Rechtslage ergeben sich Änderungen im Zivil- und Arbeitsrecht, die nicht unerhebliche Auswirkungen auf die berufliche Praxis haben. Mit Blick auf den Arbeitsplatz gelten als schwerwiegende Störung des Arbeitsfriedens eine unmittelbare und mittelbare Diskriminierung aus Gründen:

- *der Rasse*: Die EU kennt keine menschlichen Rassen. Sie verwendet diesen Begriff nur, um ein deutliches Signal gegen den Rassismus zu setzen. Der Begriff „Rasse“ kann nur dann herangezogen werden, wenn Personen Dritte aus ihrer subjektiven Sicht heraus wegen der „Rasse“ diskriminieren.<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> vgl. hierzu die Erwägungsgründe 5 und 6 der Antirassismus-Richtlinie 2000/43/EG.

- *der ethnischen Herkunft*: Eine Ethnie definiert sich gemeinhin über einen gemeinsamen Kanon an Werten und Normen (Sprache, Kultur, Tradition, Religion etc.). Die ethnische Herkunft darf jedoch nicht mit der Nationalität verwechselt oder gleichgesetzt werden. Die Definition der Begrifflichkeit Ethnie ist umstritten; derzeit bleibt abzuwarten, welcher Ansicht die Arbeitsgerichte in der Rechtspraxis sind.
- *des Geschlechts*: Dem allgemeinen Rechtsverständnis nach umfasst das Merkmal Geschlecht weibliche, männliche, transsexuelle Menschen sowie Hermaphroditen.
- *einer Behinderung*: Dem Rechtsverständnis nach liegt eine Behinderung dann vor, wenn die körperlich Funktion, die geistige Fähigkeit oder seelische Gesundheit eines Menschen höchstwahrscheinlich länger als sechs Monate von dem für das Lebensjahr typischen Zustand abweicht und daher dessen Teilnahme am Leben der Gesellschaft beeinträchtigt ist.<sup>138</sup>
- *der Religion oder Weltanschauung*: Der Begriff „Religion“ ist rechtlich nicht näher definiert. Auch der Begriff „Weltanschauung“ ist ungenau definiert und kann weit ausgelegt werden; er beinhaltet jede Überzeugung und Ansicht von einiger Ernsthaftigkeit.
- *des Alters*: Das Verbot der Altersdiskriminierung ist von umfassender Bedeutung, denn es schließt Menschen jeden Alters ein. Damit ist nicht nur die Zurücksetzung älterer Arbeitnehmer inbegriffen, sondern gleichermaßen auch Barrieren beim Berufszugang und den Beschäftigungsbedingungen von Berufsanfängern und jungen Arbeitnehmern. Auch wenn niemand wegen seines Alters diskriminiert werden darf und das Benachteiligungsverbot auch auf Sozialpläne, Kündigungsfristen und Einstellungsvoraussetzungen ausgedehnt ist, gibt es anerkannte Rechtfertigungsgründe für eine Benachteiligung wegen des Alters. Auf den Prüfstand gerieten somit auch generelle Altersgrenzen in Tarifverträgen, Betriebsvereinbarungen oder Arbeitsverträgen. Das Verbot der Altersdiskriminierung befindet sich aktuell im Stadium der Klärung über die Grenzen, wann das Merkmal Alter unmittelbar bzw. mittelbar verwendet werden darf.<sup>139</sup>
- *der sexuellen Identität*: Die sexuelle Identität bezeichnet dem allgemeinen Rechtsverständnis nach die individuelle Präferenz der sexuellen Partnerwahl.

Die Rahmenrichtlinie Beschäftigung untersagt jede unmittelbare und mittelbare Diskriminierung aus den vorgenannten Gründen ohne Rechtfertigungsgründe. Die Art der beruflichen Tätigkeit oder die Bedingungen ihrer Ausübung können eine maßgebliche berufliche Anforderung darstellen. Daher ist eine Ungleichbehandlung erlaubt, wenn und soweit sie objektiv gerechtfertigt ist. Diese Rahmenrichtlinie verpflichtet die Arbeitgeber zudem, Betroffenen

---

<sup>138</sup> vgl. § 2 Abs. 1 SGB IX.

<sup>139</sup> vgl. hierzu auch ausführlicher Rust, U., Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) als Mittel gegen Altersdiskriminierung?, 2010, S. 115 ff..

mittels geeigneter und erforderlicher Maßnahmen den Zugang zu Beschäftigung, Berufsausübung und beruflichem Aufstieg zu ermöglichen. Dieses Rechtsinstrument setzt mit dem Gebot der Gleichbehandlung im Vergleich zum Verbot der Diskriminierung einen offensiveren Akzent: mit dieser positiv konnotierten Formulierung werden Arbeitgeber zum aktiven Ergreifen von Maßnahmen zur Gleichbehandlung anstatt nur zur Unterlassung von Diskriminierung aufgefordert.<sup>140</sup>

Mit den im AGG umgesetzten vier EU-Richtlinien sind nicht nur wirksame Sanktionen bei Verstößen gegen das Gleichbehandlungsgebot vorgeschrieben und Beweiserleichterungen für die Betroffenen geschaffen worden, wodurch ihr Zugang zum Rechtsschutz deutlich erleichtert wird. Zudem erhalten auch Verbände das Recht, Betroffene durch ihre Beteiligung an Verfahren zu unterstützen und damit die Anwendung der einschlägigen Regelungen umfassend zu gewährleisten.<sup>141</sup>

Auch wenn mit dem AGG eine neue Rechtslage zum Schutz vor Benachteiligung geschaffen wurde, sind gesetzliche Diskriminierungsverbote in Deutschland längst bekannt und rechtlich verankert. Diskriminierungen verstoßen gegen die Grundsätze des deutschen Staates, dessen Anspruch es ist, die Selbstständigkeit und Lebensqualität der Menschen zu bewahren und zu fördern. Die Persönlichkeit des Einzelnen sowie seine individuellen Bedürfnisse stehen im Mittelpunkt und sollen gewürdigt werden. Das Grundgesetz (GG) mit Art. 3 Abs. 3 stellt das wohl wichtigste Diskriminierungsverbot für den deutschen Rechtsraum dar. Diesem nach darf niemand wegen seines Geschlechts, seiner Abstammung, seiner Rasse, seiner Sprache, seiner Heimat und Herkunft, seines Glaubens, seiner religiösen oder politischen Anschauung benachteiligt oder bevorzugt werden; zudem darf niemand wegen seiner Behinderung benachteiligt werden. Die Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau ist gemäß Art. 3 Abs. 2 GG verfassungsrechtlich geboten. Darüber hinaus wird eine Ungleichbehandlung durch weitere Spezialvorschriften im deutschen Recht ausdrücklich untersagt: Diskriminierungen aufgrund der Rasse und ethnischen Herkunft (§§ 91a f. AuslG), aufgrund des Geschlechtes (§§ 611a, 611b, 612 Abs. 3, 612a BGB), aufgrund einer Behinderung (§ 81 Abs. 2 SGB IX), wegen einer Teilzeittätigkeit (§ 4 Abs. 1 TzBfG) sowie einer befristeten Tätigkeit (§ 4 Abs. 2 TzBfG) sind verboten.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> vgl. *Schulte, B.*, Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht, 2008, S. 114.

<sup>141</sup> vgl. *Schulte, B.*, Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht, 2008, S. 116 f..

<sup>142</sup> vgl. *Ministerium für Integration Baden-Württemberg*, Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz - Gegen Diskriminierung im Beruf & Alltag, 2014.

### Fazit

Einen umfassenden arbeitsrechtlichen Schutz vor Diskriminierungen, wie er gemäß den EU-Richtlinien gefordert wird, kennt das deutsche Arbeitsrecht bislang nicht. Deutschland verfügt traditionell über keine explizite „Antidiskriminierungskultur“<sup>143</sup>. Da das neue Antidiskriminierungsrecht für zahlreiche Rechtsfragen maßgeblich ist, ist die diesbezügliche Rechtsunsicherheit in der Praxis noch immer groß. Das AGG berührt Rechtsfragen wie etwa die Sanktionierung diskriminierender Kündigungen, den Beweis diskriminierender Einstellungen und Benachteiligungen seitens des Arbeitgebers, Ansprüche und Entschädigungen von Bewerbern aufgrund ihrer Benachteiligung im Rahmen der Personalauswahl u.v.a.. Somit benötigt und erwartet die Rechtsprechung höherinstanzliche Gerichtsentscheidungen, die ihr als Orientierungshilfe dienen können.<sup>144</sup>

### **2.3.2 Das Management der Vielfalt in deutschen Organisationen**

Die nunmehr verstärkte Auseinandersetzung mit Diversity und Managing Diversity<sup>145</sup> im europäischen und deutschsprachigen Raum folgt der Dynamik der Internationalisierung der Arbeitswelt. Auf die internationale Geschäftstätigkeit ausgerichtete Unternehmen geraten mit Zielsetzungen und Leitlinien eines Diversity Managements in Berührung, die ihrem Ursprung nach amerikanischer Prägung sind. Multinationale Konzerne bereiten den Weg für eine Verankerung der Leitidee einer wertzuschätzenden vielfältigen Belegschaft auch in europäischen und deutschen Unternehmensleitbildern. Auch in der deutschen Wirtschaft erfährt das Thema Diversity Management einen immer stärkeren Rückhalt. Immer mehr avanciert es zum Qualitätsmerkmal von Unternehmenskonzepten und wird nicht selten bei öffentlichen Ausschreibungen als Konzeptbestandteil in die Antragsmodalitäten aufgenommen.<sup>146</sup>

#### **2.3.2.1 Begriffsbestimmung Diversity Management**

Die Definitionen von *Diversity* variieren bereits erheblich; insofern ist das Begriffsverständnis des *Diversity Managements* ebenso facettenreich: „Managing Diversity is a term that has been

<sup>143</sup> Schulte, B., Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht, 2008, S. 114.

<sup>144</sup> vgl. Schulte, B., Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht, 2008, S. 117.

<sup>145</sup> Während das Konzept und Managementinstrument im englischen Sprachraum zumeist als „Managing Diversity“ betitelt wird, ist im deutschen Sprachraum überwiegend die Bezeichnung „Diversity Management“ anzutreffen.

<sup>146</sup> vgl. Vedder, Günther, Das Diversity-Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden, 2008, S. 39.

in vogue for several years, and probably has as many definitions as there are people who practice it.“<sup>147</sup>

Selbst wenn das Begriffsverständnis zum Diversity Management variiert und bisweilen noch „konfus“<sup>148</sup> sein mag, so zeichnet sich in der Gesamtbetrachtung von Definitionsangeboten doch recht deutlich ab, dass es die Form des Umgangs mit Diversitäten in Organisationen einschließlich der damit verfolgten Zielsetzung bezeichnet. Nahezu durchgängig wird der Anspruch erhoben, die organisationsintern zunächst definierte *Diversity* zielgerichtet gestalten und lenken zu wollen.<sup>149</sup>

Ein historischer Rückblick lässt zudem eine Verschiebung der Schwerpunktsetzung des Diversity Managements erkennen<sup>150</sup>: wurden mit Managing Diversity bis in die späten 90er Jahre vorwiegend personalpolitische Programme der „positiven Diskriminierung“ proklamiert, die auf die Eingliederung und Gleichberechtigung benachteiligter Beschäftigtengruppen zielten, wird diese Zielsetzung derzeit auf eine tiefgreifende Veränderung der Unternehmenskultur hin ausgeweitet, in der Bewusstsein und Wertschätzung für die Einzigartigkeit jedes Individuums als grundlegende Werte verankert sind. Eine Diversität berücksichtigende Personalpolitik löst nun sukzessive die Homogenisierungsstrategie im Umgang mit Minderheiten in Organisationen ab, die eine Bewahrung der dominanten Unternehmenskultur durch das Einebnen von Unterschieden innerhalb der Belegschaft zum Ziel hat. Mehr und mehr verfolgt eine Strategie der Anerkennung und Nutzung von Vielfalt über die Zielsetzung der Gleichstellung dominanter und nicht-dominanter Beschäftigtengruppen hinaus auch die Bildung informeller Netzwerke, den Abbau einer vorurteilsbeladenen Zusammenarbeit und ein breit gefächertes Unterstützungsangebot gegenüber verschiedenen Beschäftigtengruppen.<sup>151</sup>

Aus dieser Entwicklung heraus kann geschlussfolgert werden, dass die Anwendung sozialer Definitionen von *Diversity* im organisationalen Kontext nach einem erweiterten Verständnis verlangt: dieses umfasst neben der Vielfalt der Mitarbeiterschaft auch die der Kulturen, Strategien, Funktionen und Regelungen von Organisationen, die – bewusst oder unbewusst – von den Organisationsmitgliedern gelebt werden.

<sup>147</sup> Yakura, E.K., EEO Law and Managing Diversity, 1996, zitiert nach Knoth, A., Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie, 2006, S. 10.

<sup>148</sup> Knoth, A., Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie, 2006, S. 12.

<sup>149</sup> vgl. Hofmann, R., Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 33; Knoth, A., Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie, 2006, S. 10

<sup>150</sup> Thomas & Ely haben den historischen Entwicklungspfad des Diversity Managements für den amerikanischen Sprachraum in drei Ansätzen zusammengefasst: dem *discrimination-and-fairness*-Paradigma mit dem Ziel der Gleichberechtigung aller Beschäftigten, dem *access-and-legitimacy* Paradigma mit dem hauptsächlichsten Ziel der Erschließung neuer Märkte durch die Abbildung des Kundenkreises in der Mitarbeiterstruktur und dem *learning-and-effectiveness* Paradigma, das ökonomische Beweggründe und ethisch-moralische wie auch gesetzliche Argumente vereint.; vgl. Thomas, D. A./Ely, R. J., Making Differences Matter, 1996, S. 80.

<sup>151</sup> vgl. Kaiser-Nolden, E., Diversity Management im internationalen Vergleich, 2008, S. 50; Krell, G., Managing Diversity, 2004, S. 44.

*Aretz & Hansen* erarbeiteten solch einen Bezugsrahmen zur Analyse von Diversity in Organisationen. Sie verstehen Organisationen als spezifische Formen sozialer Systeme, die eine Eigenkomplexität und –dynamik besitzen und sich erfolgreich gegenüber ihrer komplexen und kontingenten<sup>152</sup> externen Umwelt zum Zwecke ihres Fortbestands behaupten müssen. Die Autoren begreifen Diversity als eine Ressource der Organisation; diese Ressource wird von Seiten der Organisation und ihren Subsystemen zur Erzielung von Effizienz- und Effektivitätsvorteilen genutzt. Dieses Konzept umfasst also ein weiteres Verständnis von Diversity: die Vielfalt geht über die der Mitarbeiter hinaus und schließt auch die der unterschiedlichen Kulturen, Strategien und Regelungen innerhalb von Organisationen ein. Alle Ebenen des Systems sind zudem wechselseitig voneinander abhängig. Die Autoren lokalisieren die vielfältigen Dimensionen von Diversity auf den Ebenen des *menschlichen Handlungssystems*, der *Organisation* sowie der *Gesellschaft*:

- Auf der *Ebene des menschlichen Handlungssystems* zählen die Dimensionen Alter, körperliche und geistige Befähigung sowie das körperliche Geschlecht zum Organischen System. Innerhalb des psychischen Systems manifestiert sich Diversity in den Persönlichkeitsmerkmalen, der Ausbildung und sexuellen Orientierung, innerhalb des Sozialsystems „Gesellschaft“ in den Dimensionen Ethnizität und Gender und schließlich innerhalb des kulturellen Systems in der Glaubensrichtung. Die Autoren ordnen das organische, psychische, gesellschaftliche und kulturelle System der Systemumwelt von Organisationen zu.
- Auf der *Ebene der Organisation* demonstriert sich Diversity in der Vielfältigkeit von Unternehmenskulturen, Führungsleitbildern und –systemen, in der Fülle organisationaler Ressourcen wie einem vielseitig qualifizierten und berufserfahrenen Mitarbeiterstamm, der Vielschichtigkeit von Anreiz- und Entgeltsystemen etc. sowie in Gruppenbildungsprozessen innerhalb von Organisationen (Team, Abteilung, Betriebseinheit).
- Auf der *Ebene der Gesellschaft* schlägt sich Diversity innerhalb des soziokulturellen Systems in verschiedenen kulturellen Praktiken, gesellschaftlichen Werten oder der Sprache nieder. Unterschiedliche soziale Milieus und vielfältige soziale Mitgliedschaften repräsentieren gesellschaftliche Subsysteme. Im politischen System der Gesellschaft spiegelt sich Diversity in politischen Interessen, politischen Netzwerken oder in der Lobby-Politik wieder. Innerhalb des Wirtschaftssystems trägt die Vielzahl an Berufsgruppen und –qualifikationen, an Märkten (Arbeits-, Absatz-,

---

<sup>152</sup> „Kontingent ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“; *Luhmann, N.*, Soziale Systeme, 1984, S. 152.

Beschaffungsmärkte), Branchen und gemeinnützigen/ privatwirtschaftlichen Organisationen zu einer Vielfalt bei.<sup>153</sup>

Eine tragfähige Definition zum *Diversity Management* greift eben diese Vielfalt an Diversity-Dimensionen innerhalb von Organisationen auf und benennt Unterschiedlichkeiten als strategische Ressource und Gemeinsamkeiten als Verbindendes zur Lösung komplexer Probleme. Als eine Strategie der Unternehmens- und Personalführung<sup>154</sup> beinhaltet das *Diversity Management* so gesehen „- über die bloße quantitative Vielfalt hinaus – eine aktive Anerkennung und Wertschätzung der wachsenden multikulturellen Konstitution zeitgenössischer Organisationen“<sup>155</sup>. Sie umklammert daher „die Gesamtheit der Maßnahmen, die zu einem vollständigen Wandel der Unternehmenskultur führen, in der die Unterschiedlichkeit anerkannt, wertgeschätzt und als positiver Beitrag zum Erfolg des Unternehmens genutzt wird“<sup>156</sup>.

Den Kern dieser Strategie bildet zweifelsohne das Management der personellen Vielfalt in den verschiedenen Teilprozessen des Personalmanagements Gewinnung und Auswahl, Beurteilung, Entlohnung, Entwicklung und Austritt. Dieses fokussiert die Bandbreite an individuellen Fähigkeiten, Erfahrungen, Kompetenzen und Qualifikationen der Organisationsmitglieder. Die Organisation verpflichtet sich, Personal mit vielfältigen demographischen Hintergründen zu beschäftigen und langfristig zu binden.<sup>157</sup> Systematisch erhöht sie also ihre interne Komplexität, indem sie Vielfalt akquiriert und im Mitarbeiterstamm abbildet. Vor der Akzeptanz des Anders-Seins steht aber stellenweise noch immer „ein gewaltiger Berg an Misstrauen, der durch Missverständnisse und Gerüchte aufgehäuft worden ist. Vertrauen und Teamwork leiden, wenn Einzelne meinen die Lebensgewohnheiten anderer moralisch verurteilen zu dürfen.“<sup>158</sup> Als maßgebliche Zielsetzung des Managements der personellen Vielfalt kann daher formuliert werden, ein Bewusstsein für die Wertschätzung individueller Vielfalt in der gesamten Belegschaft zu erzeugen, das ein grundlegendes Umdenken weg vom Ideal der homogenen Belegschaft hin zur Achtung von Heterogenität einschließt.<sup>159</sup>

<sup>153</sup> vgl. Aretz, H.-J./ Hansen, K., Diversity-Management, 2002, S. 40 ff..

<sup>154</sup> Auch wenn das Konzept und Instrument „Managing Diversity“ nicht im Fokus dieser Arbeit steht, muss es im Rahmen dieser Einführung in ein komplexes Thema zumindest umrissen werden, zumal der Kreis der hier betrachteten Coaching-Nutzer Führungskräfte sind.

<sup>155</sup> Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 24.

<sup>156</sup> Aretz, H.-J./ Hansen, K., Erfolgreiches Management von Diversity, 2003, S. 13 f..

<sup>157</sup> vgl. Thomas, R. R. Jr., Managing Diversity, 1992, S. 306 ff.; Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 30 ff..

<sup>158</sup> Koall, I., Gender & Diversity, Kommunikation und Kultur, [http://www.gender-diversity.net./johcgj/dvi/TCgi.cgi?target=home&Param\\_Kat=8&Param\\_KatSub=17&Param\\_Entry=33](http://www.gender-diversity.net./johcgj/dvi/TCgi.cgi?target=home&Param_Kat=8&Param_KatSub=17&Param_Entry=33), 07.04.2011, S. 6.

<sup>159</sup> vgl. Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration, Vielfalt als Chance, 2008, S. 14 f.; Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 24.

Zusammengefasst betrachtet bezeichnet das *Diversity Management* jegliche Art und Weise des Umgangs mit Diversitäten in Organisationen. Es macht nicht halt bei Toleranz. Vielmehr fördert es eine offene Geisteshaltung gegenüber Vielfalt. Dabei fließen soziale Definitionen von *Diversity* als Grundhaltung oder „Denkhorizont“ in den betrieblichen Alltag ein und bilden einen symbolischen Bezugsrahmen für Managementhandlungen, Konzepte und Strategien. Die konkrete Ausgestaltung der Diversityaktivitäten richtet sich also maßgeblich danach, wie die Organisation Diversitäten wahrnimmt und bewertet: begreift sich die Organisation etwa als Teil von Gesellschaften, die selbstinitiativ und über das gesetzlich geforderte Maß<sup>160</sup> hinaus Verantwortung für einen konstruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeiten aller Art übernehmen, gelten Vielfalt und Individualität als grundlegend positiv konnotiert und erfahren Anerkennung und Wertschätzung. Da ein Anpassungszwang an eine homogenisierte Kultur der Anerkennung von persönlicher Einzigartigkeit entgegensteht, zielt Diversity als Leitgedanke und Baustein einer zukunftsorientierten Organisationsstrategie auf einen Wandel der Organisationskultur mit der Maßgabe, einen Raum für Individualität und Besonderheit zu schaffen. Legen Unternehmen den Schwerpunkt ihres Tuns indes auf die eigene Erfolgsmaximierung, richtet sich das Hauptaugenmerk ihrer Diversityaktivitäten auf das nutzenstiftende Einbeziehen und Vernetzen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten einer vielfältigen Belegschaft. In der Gesamtbetrachtung schaffen Organisationen in Abhängigkeit von demographischen Veränderungen in der Erwerbsbevölkerung und unter Maßgabe gesetzlicher und politischer Rahmenbedingungen sowie dem Einfluss kultureller Eigenheiten höchst individuelle Lösungen im Umgang mit Vielfalt.<sup>161</sup>

Mit der strategischen Zielsetzung, nahezu jede Art von Unterschiedlichkeit anzuerkennen und als Chance konstruktiv zu nutzen, unterscheidet sich das Diversity Management von anderen einseitig ausgerichteten personalpolitischen Strategien<sup>162</sup>; es erhebt indes den Anspruch, diese unter einem Dach zusammenzuführen. Im Gegensatz zu traditionellen Management- und Personalauswahlkonzepten, die häufig Homogenität in den Vordergrund rücken, fokussiert dieses Konzept die Wertschätzung der personellen Vielfalt. Es reicht also sehr viel weiter als die alleinige Umsetzung von Antidiskriminierungsrichtlinien und die Integration bestimmter Personengruppen in die vorhandenen Organisationsstrukturen. Ansätze wie die

---

<sup>160</sup> Rechtliche Vorgaben untersagen Organisationen Diskriminierungen und verpflichten zur Gleichstellung.

<sup>161</sup> vgl. *Abdul-Hussain, S./ Baig, S.*, Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009, S. 42; *Hofmann, R.*, Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012, S. 33; *Kaiser-Nolden, E.*, Diversity Management im internationalen Vergleich, 2008, S. 50.

<sup>162</sup> „GenderMainstreaming“ will soziale Ungleichheiten zwischen Frauen und Männern in allen Bereichen und bei allen Planungen bewusst wahrnehmen und berücksichtigen. Alle Aktivitäten sind daraufhin ausgerichtet, einen Beitrag zur Gleichstellung von Frauen und Männern zu leisten und somit bestehende Ungleichgewichte zu beheben. Initiativen der „Chancengleichheit“ zielen hingegen auf „gleiche“ Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten für alle. Ausgangspunkt ist die Annahme, dass verschiedene Personengruppen ungleiche Ausgangslagen und Voraussetzungen mitbringen, die sich unmittelbar auf ihren Zutritt in Arbeitsmarktsegmente oder gesellschaftliche Sphären auswirken. So geht die „vordergründige“ Gleichheit vielfach mit der Benachteiligung bestimmter Personengruppen einher. „Antidiskriminierung“ umfasst Konzepte, Strategien und Maßnahmen, die den Abbau von unmittelbarer und mittelbarer Diskriminierung und Benachteiligungen zum Ziel hat und damit die Förderung von Chancengleichheit zum Ziel haben.

Frauenförderung, die Förderung interkultureller Kompetenz, die betriebliche Förderung von Menschen mit körperlichen oder psychischen Einschränkungen sowie Ansätze gegen Diskriminierung gleich welcher Art werden in ein umfassendes Prinzip integriert.<sup>163</sup>

### **2.3.2.2 Motive und Argumente für die Institutionalisierung eines Diversity Managements in Organisationen**

Im Ursprungsland des Diversity Managements, den USA, lassen sich kontroverse Positionen hinsichtlich der Notwendigkeit für die Auseinandersetzung mit Diversity im organisationalen Kontext ausmachen. So betonen Vertreter der „integrativen“ Position neben einem ökonomischen Nutzen auch das rechtliche Gebot eines Managing Diversity; moralische Begründungen finden hier ebenso ihren Raum.<sup>164</sup> Anhänger der „konfrontativen“ Haltung grenzen Managing Diversity hingegen deutlich von einer gesetzlich gebotenen Gleichstellungspolitik<sup>165</sup> ab: während Gesetze als problembezogene und reaktive Maßnahmen der Regierung die treibende Kraft für Gleichstellungsstrategien sind, gilt die Produktivität als die treibende Kraft für ein freiwillig initiiertes und aktives Managing Diversity. Die amerikanische Diskussion kann jedoch nicht nahtlos nach Deutschland übertragen werden. Während amerikanische Gleichstellungsstrategien auf Gleichbehandlung und Angleichung zielen, setzt das deutsche Recht auf die Anerkennung von Vielfalt und nimmt damit die Basis für eine konfrontative Diskussion.<sup>166</sup>

Als ein tragendes Motiv für die Auseinandersetzung mit Vielfalt und den Institutionalisierungsprozess eines Diversity Managements in deutschen Organisationen gilt zweifelsfrei die verschärfte Rechtslage im hiesigen Rechtsraum. Organisationen antizipieren die mit dem AGG wirksamen rechtlichen Veränderungen und gestalten ihre Strukturen und Abläufe dementsprechend um. Stillschweigen wird allerdings über den Widerstand bewahrt, auf den das AGG infolge des durch ihn erzeugten legislativen Drucks und der erforderlichen Anpassungsleistungen insbesondere innerhalb der Privatwirtschaft stieß. Der legislative Druck durchzieht schließlich die ganze Organisation und überfordert sie bisweilen: er schlägt sich nicht nur in der Ergänzung von Unternehmens- und Führungsleitlinien nieder, sondern erfordert auch die Anpassungsleistungen in vielerlei Hinsicht. So sind Organisationen etwa zur Korrektur oder Verfeinerung von Personalauswahl-, beurteilungs- und Vergütungssystemen, zur Modifikation von Personalentwicklungsprogrammen oder zur Einrichtung von organisationsinternen und -externen Diversity-Stellen und Netzwerken veranlasst uvm..

<sup>163</sup> vgl. Aretz, H.-J. / Hansen, K., Diversity-Management, 2002, S. 49; Krell, G., Managing Diversity, 2004, S. 44.

<sup>164</sup> vgl. Cox, T.H., Cultural Diversity in Organizations, 1993, S. 11 ff..

<sup>165</sup> EEO (Equal Employment Opportunity) und AA (Affirmative Action) stellen in den USA gesetzliche Leitlinien dar.

<sup>166</sup> vgl. Baer, S., Recht auf Vielfalt, 2003, S. 110; Judy, M., Unterschiede machen, 2005, S. 58; Krell, G., Managing Diversity, 2004, S. 49; Loden, M./ Rosener, J.B., Managing Employee Diversity as a Vital Resource, 1991, S. 198; Thomas, D.A. / Ely, R.J., Making Differences Matter, 1996, S. 79 ff..

Organisationsintern dient das AGG als Argumentationshilfe, um das Thema Diversity durch- und umzusetzen. Die nach außen transportierte Auffassung über den Nutzen und Sinn eines diversitätsbewussten Managementhandelns gilt trotz allem als vermeintlich kollektiv geteilt; der legislative Druck findet keinerlei Erwähnung.

Die Auseinandersetzung mit Vielfalt ist hierzulande nicht nur dem rechtlichen Gebot der Anerkennung von Vielfalt durch Inkrafttreten des AGG oder den in der Öffentlichkeit propagierten Effizienzüberlegungen<sup>167</sup> geschuldet. Vielmehr existieren weitere Gründe für die Auseinandersetzung mit Vielfalt in deutschen Organisationen und darüber hinaus für die Einführung und den derzeitigen Boom des Diversity Managements in Deutschland:

Der demographische Wandel gilt beständig als ein weiteres Motiv für die Auseinandersetzung mit und Anerkennung von Vielfalt. Er ist Gegenstand des Diskurses in Wirtschaft und Gesellschaft seit nunmehr mehreren Jahren. So hat der Bund zahlreiche Zielsetzungen für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik formuliert: der Erschließung des bislang ungenutzten Arbeitskräftepotenzials, der Förderung alters- und altersgerechter Arbeitsbedingungen sowie dem Aufdecken und weitestmögliche Schließen von Arbeitskräftelücken gilt sein erklärtes Interesse. Ältere Menschen, Frauen und Personen mit Migrationshintergrund geraten aufgrund ihrer unausgeschöpften Arbeitskräftepotenziale als Zielgruppen in den Fokus. Zur Vermeidung eines drohenden Arbeitskräfte- oder Fachkräftemangels hat die Bundesregierung im April 2010 eine Aktivierungs- und Vermittlungsoffensive gestartet, um deren Erwerbsbeteiligung zu erhöhen.<sup>168</sup> Deutsche Organisationen erleben bereits heute eine Betroffenheit von den demographischen Bedrohungen und sehen diese zukünftig wachsen. Landesweiten Studien zufolge machen Personal- und Rekrutierungsengpässe die Anerkennung von Vielfalt und das Erschließen des bislang unausgeschöpften Arbeitskräftepotenzials durch den Einlass neuer Zielgruppen in den Mitarbeiterstamm erforderlich.<sup>169</sup>

Die Einführung des Diversity Managements ist darüber hinaus auch Beziehungen innerhalb von Konzernen und Unternehmensnetzwerken geschuldet; dies schließt sowohl die vertikale Verkettung von Mutter- und Tochtergesellschaften ein als auch horizontale, aus Fusionen oder strategischen Partnerschaften resultierende, Verbindungen. Zumeist treiben ausländische

<sup>167</sup> vgl. ausführlicher hierzu Aretz, H.-J. / Hansen, K., Diversity-Management, 2002, S. 74 ff.; *Die Beauftragung der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance, 2008, S. 25; Judy, M., Unterschiede machen, 2005, S. 65; Krell, G., Managing Diversity, 2004, S. 44 ff.; Paireder, K./ Niehaus, M., Diversity Management, 2005, S. 16 ff.

<sup>168</sup> vgl. Bundesministerium des Innern, Demografiebericht, 2011, S. 106 ff..

<sup>169</sup> vgl. Bertelsmann Stiftung, Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, 2007, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374_2.pdf), 16.08.2010, S. 4; Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit, Geschäftsnutzen von Vielfalt, 2005, S. 29; IZA/RAY & BERNDTSON, Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, 2005, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012.

Muttergesellschaften ihre deutschen Töchter auf unterschiedliche Weise dazu an; die Bandbreite reicht von einer Einladung zur Kooperation, über die Beeinflussung bis hin zu Zwang. Dieser Homogenisierungsdruck zwingt zur Befolgung einer kollektiven Strategie; der Verhandlungsspielraum liegt allenfalls in der Art und Weise der lokalen Umsetzung. Stellenweise werden Diversity-Programme auch von ausländischen Tochtergesellschaften auf deutsche Muttergesellschaften übertragen. Selbst im Rahmen von strategischen Partnerschaften werden Managementkonzepte auf deutsche Organisationen transferiert. Die Entscheidung, ein Diversity Management einzuführen, ist oft schon gefallen, bevor ein Rückgriff auf Argumente einer Nutzenstiftung erfolgt. Der aus Konzernen und Organisationsnetzwerken resultierende Druck wird ebenso wenig in der Öffentlichkeit benannt wie der Druck der Legislative. Lediglich die Harmonisierung der Zusammenarbeit von Organisationen findet Erwähnung.<sup>170</sup>

Der antizipierten Erwartungen von Anspruchsgruppen der externen Organisationsumwelt wegen leiten Organisationen ihre Diversity-Maßnahmen auch pro aktiv ein, um Kosten und Imageschäden zu vermeiden: Legitimität, die der Organisation von Seiten des Staates, Mitarbeitern und potenziellen Bewerbern, Professionsvereinigungen, Medien und Mitbewerbern zugeschrieben wird, kann bei der Nicht-Umsetzung von hochaktuellen und als selbstverständlich geltenden Konzepten wieder entzogen werden (soziale Kosten). Börsenwerte können sinken und Ratings von Analysten, Banken und Investmentgesellschaften abfallen, wenn der Übernahme sozialer Verantwortung nicht oder nur mangelhaft nachgekommen wird (ökonomische Kosten). Dabei nehmen große Unternehmen den sich ergebenden Handlungsdruck als relevanter wahr als mittelständische oder kleine Unternehmen dies tun. Schließlich ist bei ersteren „das imaginierte `Publikum`, welches die Angemessenheit organisationaler Handlungen beurteilt und auf dieser Basis Legitimität zuschreibt“<sup>171</sup> größer. Das negative Sanktionspotenzial des Staates und organisationsexterner Anspruchsgruppen findet im öffentlichen Diskurs jedoch kaum Erwähnung und wird als Motiv für die Implementierung sogar oftmals negiert. Ganz im Gegenteil wird die „Freiwilligkeit“ des diversitybewussten Managementhandelns herausgestellt, um die organisationale Wertschätzung von Vielfalt zu signalisieren.<sup>172</sup>

Die Orientierung an anderen, als über die Maßen erfolgreich und legitim wahrgenommenen, Organisationen treibt die Einführung eines Diversity Managements und die Etablierung entsprechender Strukturen und Prozesse ebenso an. Dabei bilden die mit Diversity beauftragten Akteure eine Schnittstelle zwischen dem organisationsinternen und

---

<sup>170</sup> vgl. Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007; Stuber, M., Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 35.

<sup>171</sup> Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 30 f..

<sup>172</sup> vgl. Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 33; Meyer, R., Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext, 2004, S. 65.

organisationsexternen Diskurs: als Angehörige spezifischer Professionen sind sie in netzwerkartigen Expertengruppen organisiert und transportieren normative Regeln des organisationalen und professionellen Handelns in die eigene Organisation und umgekehrt. Auf diese Weise geraten auch Modelle in Umlauf, die Erfolgsgeschichten in anderen Organisationen schreiben und mitunter weltweit populär werden. Mimetische Prozesse der Angleichung organisationaler Strukturen und Abläufe sind vielfach Modellen eines Diversity Managements geschuldet, die als mustergültige Schablone für „vielfältige“ Organisationen Verbreitung finden. Berufs- und Wirtschaftsverbände sind Orte des Vergleichs mit Mitbewerbern; die gewünschte Anerkennung in diesen Arenen fördert Mechanismen der Anpassung - selbst bei internen Widerständen gegen einen organisationalen Wandel durch die Einführung eines Diversity Managements und auch ohne eine nachweisliche Erhöhung der organisationsinternen Effizienz. Effizienzsteigerungen sind nicht zwangsläufig und unmittelbar auf die vorhandene Vielfalt oder auf ergriffene Diversityaktivitäten zurückzuführen. Organisationen werden ebenso für ihre Ähnlichkeit mit anderen „diversitybewussten“ Organisationen belohnt und steigern auf mittelbarem Wege ihre Effizienz: Geschäftsanbahnungen werden beschleunigt, die Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber potenziert sich, die Anspruchsvoraussetzungen für öffentliche und private Mittelzuwendungen sowie Vertragsabschlüsse werden erfüllt u.a..<sup>173</sup>

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass sich der Forschungsstand zur Diversität in Organisationen hierzulande als Folge der Orientierung an der amerikanischen Forschungstradition als eklektisch und mit noch mangelnder eigener theoretischer Fundierung und Schwerpunktsetzung darstellt. Eines ist aber dennoch deutlich: die Forschung zu Diversity und Diversity Management widmet sich größtenteils dem unternehmerischen Erfolg als Legitimationsbasis für die organisationale Verankerung dieser Strategie.<sup>174</sup> Ein Zusammenhang zwischen der personellen Vielfalt in Organisationen und der organisationalen Effizienz ist nach wie vor nicht hinreichend belegt. Belegt ist vielmehr, dass Unterschiede einen Unterschied machen. Es ist Leitthema der Diversitäts- und Organisationsdemographieforschung und fasst zusammen, dass die Art und Verteilung der Merkmale der Organisationsmitglieder bedeutsame und je nach Zusammensetzung verschiedene Effekte hat. Die Vielfalt in Organisationen kann sowohl eine produktive und

<sup>173</sup> vgl. Keller, R., Wissenssoziologische Diskursanalyse, 2001, S. 133; Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 34 ff.; Schwab-Trapp, M., Diskurs als soziologisches Konzept, 2001, S. 270.

<sup>174</sup> Verschiedene Studien zufolge sind es vor allem ökonomische Nutzenbetrachtungen, die für Diversity-Ansätze sprechen.; vgl. *Charta der Vielfalt*, [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV\\_Kurzumfrage\\_Diversity\\_Nov\\_2013.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov_2013.pdf), 07.11.2014; *Charta der Vielfalt*, [http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2013.pdf](http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf), 07.11.2014; *Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit*, Geschäftsnutzen von Vielfalt, 2005; *Europäische Kommission*, Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit, 2007, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de>, 07.11.2014; *Roland Berger Strategy Consultants*, Dreamteam statt Quote. Studie zu Diversity und Inclusion, 2011, [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_DiversityInclusion\\_D\\_20110509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf), 27.12.2012.

wettbewerbsrelevante Ressource als auch ein personalstrukturelles Phänomen mit dysfunktionalen Folgen für die Gruppenprozesse und Organisationsabläufe darstellen. Die vergleichende Studie identifiziert, dass sich nicht mit Bestimmtheit vorhersagen lässt, welche Wirkung die organisationsdemographischen Merkmale im konkreten Fall erzeugen. Art und Umfang der ergriffenen personalwirtschaftlichen Maßnahmen innerhalb einer Organisation beeinflussen jedoch, ob die Vielfalt positiv oder negativ auf den organisationalen Leistungserstellungsprozess ausstrahlt. Die ausgewerteten Studien bieten zwar vereinzelte Gestaltungsvorschläge, zumeist sind diese jedoch nicht theoretisch unterlegt. Zudem wird ihr Wirkungszusammenhang in der Regel nicht analysiert, weshalb ihre praktische Nutzbarkeit eingeschränkt bleibt.<sup>175</sup> Es besteht daher ein dringender Bedarf an differenzierenden Wirkungsanalysen ergriffener Diversity-Maßnahmen: „Eine hohe organisationsdemographische Diversität stellt somit ein eigenständiges und komplexes personalwirtschaftliches Problem dar, welches differenzierte und konsistente Maßnahmenkonfigurationen erfordert, deren `Herstellung´ wiederum ein eigenständiges und komplexes Problem, aber auch eine große Möglichkeit darstellt.“<sup>176</sup>

### **Fazit**

Zusammengefasst betrachtet ist der legislative Druck unstrittig mitursächlich für die steigende Verbreitung des Diversity Managements in Deutschland. Jedoch stellen Organisationen ihre Diversity-Programme auch aus Gründen von Zwang, normativem Druck und Anpassung auf. All diese Zwänge erschließen sich jedoch nicht direkt aus einer beobachtbaren personellen Vielfalt und ihren Auswirkungen, sondern aus der „Anhäufung bzw. Ablagerung von organisationalen, wissenschaftlichen, medialen und legislativen Aussageereignissen, die `Spuren´ hinterlassen, welche in den Diskurs einfließen und ihn konstituieren. Es sind Erwartungen und Erwartungserwartungen, denen die zentrale strukturbildende Funktion zukommt“<sup>177</sup> und die weitaus bedeutsamer sein können als Effizienzüberlegungen, wenn es um die Implementierung eines Diversity Managements geht. Schließlich verspricht das Diversity Management als Managementkonzept Antworten auf die antizipierten Erwartungen der für die Organisation relevanten Umwelt, die vielerorts als demographische oder marktliche Herausforderungen propagiert werden.<sup>178</sup>

Ungeachtet aller Zwänge ist die Berichterstattung zum Management der personellen Vielfalt in deutschen Organisationen nahezu einseitig positiv konnotiert. Öffentlich begründen

<sup>175</sup> vgl. Jans, M., Diversität als Ressource?, 2003.

<sup>176</sup> Jans, M., Diversität als Ressource?, 2003, S. 72.

<sup>177</sup> Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 37.

<sup>178</sup> vgl. Lederle, S., Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 28 ff..

Organisationen die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit und Handhabung von Vielfalt zumeist aus einer doppelten Perspektive heraus: zum einen ist es die ökonomische Nutzenstiftung und personalwirtschaftliche Sinnhaftigkeit des Managementhandelns, das die Potentiale einer vorhandenen personellen Vielfalt ausschöpft und weiterentwickelt; zum anderen ist es die ethische Forderung nach der gleichberechtigten Teilhabe aller am wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben.<sup>179</sup> Die empirisch ermittelten Auslöser für den Institutionalisierungsprozess des Diversity Managements in deutschen Organisationen stehen offenbar in Kontrast zu denen, die öffentlich von Organisationsvertretern benannt werden. Möglicherweise wird in der organisationalen Praxis anders entschieden und gehandelt als öffentlich geredet oder aber „gerade entlang von zeitkritischen Werten wie der sozialen Verantwortung gegenüber gesellschaftlichen Gruppen, der unbedingten Priorität des Berufes im Leben oder der Bereitschaft den gesellschaftlichen und organisationalen Wandel mitzutragen, bilden sich argumentative Gräben zwischen den Menschen in Organisationen“<sup>180</sup>.

### 2.3.2.3 Zentrale Herausforderungen und Ansatzpunkte im Umgang mit Vielfalt

Deutsche Organisationen, gleich ob staatlicher oder privater Natur, stehen vor der Herausforderung, einen angemessenen Umgang mit der steigenden personellen Vielfalt zu finden. Das Thema Diversity Management „boomt“ und löst zunehmend „Sozialthemen“<sup>181</sup> wie GenderMainstreaming oder vereinzelte Initiativen zur Chancengleichheit und Antidiskriminierung innerhalb von Organisationen ab.<sup>182</sup>

In einer ausdifferenzierten Gesellschaft wie Deutschland nehmen Organisationen eine zentrale Rolle ein: sie verteilen Lebenschancen. Die Arbeitsorganisation ist *der* soziale Ort, an dem die bedeutendsten Verteilungsentscheidungen getroffen werden. Ungeachtet ihrer Profitorientierung oder Gemeinnützigkeit tauschen in ihnen abhängig Beschäftigte Arbeitsleistungen zum einen gegen ökonomisches Kapital wie Lohn und Arbeitsbedingungen

<sup>179</sup> Eine Befragung der EU zum Geschäftsnutzen von Vielfalt sowie eine Befragung international tätiger Unternehmen mit Sitz in Deutschland bringen bspw. nach außen weitestgehend einheitlich vorgetragene Nutzenargumente für ein Diversity Management hervor: vorteilhaft wirkt sich diese Strategie vornehmlich auf die Personalrekrutierung und -bindung aus, gefolgt von der Antidiskriminierung, Kreativität und Innovationskraft sowie dem Unternehmensimage.; vgl. *Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit*, Geschäftsnutzen von Vielfalt, 2005; *Europäische Kommission*, Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit, Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit, 2007, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de>, 07.11.2014; *Ivanova, F./ Hanke, C.*, Managing Diversity, 2003.

<sup>180</sup> *Koall, I.*, Gender & Diversity, Kommunikation und Kultur, 2005, [http://www.gender-diversity.net./johcgi/dvi/TCgi.cgi?target=home&Param\\_Kat=8&Param\\_KatSub=17&Param\\_Entry=33](http://www.gender-diversity.net./johcgi/dvi/TCgi.cgi?target=home&Param_Kat=8&Param_KatSub=17&Param_Entry=33), 07.04.2011, S.3.

<sup>181</sup> *Lederle, S.*, Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 24.

<sup>182</sup> vgl. *Charta der Vielfalt*, Kurzfrage Diversity Mangement, 2013, [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV\\_Kurzumfrage\\_Diversity\\_Nov.\\_2013.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov._2013.pdf), 07.11.2014; *Europäische Kommission*, Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit, 2007, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de>, 07.11.2014; *Roland Berger Strategy Consultants*, Diversit & Inclusion, 2012, [http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland\\_Berger\\_DiversityInclusion\\_D\\_20110509.pdf](http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_DiversityInclusion_D_20110509.pdf), 27.12.2012.

und zum anderen gegen symbolisches Kapital wie Prestige und Statussymbole aus. In der Arbeitsorganisation entscheidet sich, ob den Erwerbspersonen der Weg für ihren beruflichen oder sozialen Aufstieg geebnet wird oder verschlossen bleibt, ob sich frühere Bildungsanstrengungen und -investitionen materiell oder symbolisch auszahlen oder ob sie den Risiken einer Arbeitsplatzunsicherheit ausgesetzt sind<sup>183, 184</sup>. Aus dieser zentralen Rolle von Organisationen leitet sich schließlich auch ihre zentrale Aufgabe der Gleichbehandlung und Gleichstellung ab.

Bei der Umsetzung von Gleichstellung und Gleichbehandlung stehen Organisationen aber unweigerlich vor unzähligen Herausforderungen. Als zentral kann ohne Zweifel die Herausforderung benannt werden, die komplexe Vielfalt zu „bewältigen“ und „handhabbar“ zu machen. Dazu bedienen sich Organisationen in aller Regel der Kategorienbildung zur Strategiefindung im Umgang mit Vielfalt und der Begründung organisationseigener Diversity-Initiativen. Differenzsetzungen münden aber vielerorts und immer noch in Ungleichbehandlungen der „vielfältigen“ Organisationsmitglieder; deren Überwindung stellt zweifellos eine weitere zentrale Herausforderung dar:

*Bewältigung der komplexen Vielfalt:* Die Komplexität des Phänomens Vielfalt fordert Organisationen geradezu heraus, zunächst Teilbereiche ihres Diversity-Managements zu definieren, um diesen dann spezifische Managementaufgaben zuweisen zu können. Die Kerndimensionen menschlicher Vielfalt gelten als rechtlich besonders schützenswerte Dimensionen. Sie sind gleichzeitig Strukturmomente der mitteleuropäischen Gesellschaft und bilden sich auch als Strukturelemente in Organisationen ab. Organisationen bedienen sich vielerorts dieser Strukturierung und umreißen Führungsaufgaben für den betrieblichen Alltag. Die Kategorisierung von Teilaufgaben des Diversity-Managements stellt unstrittig eine drastische Vereinfachung der organisationalen Realität dar. Organisationen kommen aber nicht umhin, einen Zugang zum Phänomen Vielfalt auf der Handlungsebene zu finden. Die Kategorienbildung und Auseinandersetzung mit Differenzsetzungen verschafft Entscheidungsträgern und Führungskräften den Zugang zu den besonderen Bedürfnissen einzelner Mitarbeitergruppen aus einer strukturellen Perspektive heraus. In der Gestaltung der Führungsbeziehung mit den einzelnen Mitarbeitern gelten Ansatzpunkte der Führungsarbeit, die für das Kollektiv bedeutsam sind, jedoch immer nur teilweise. Schließlich sind der ältere Mitarbeiter, die jugendliche Auszubildende, die sehbehinderte Mitarbeiterin mit Migrationshintergrund und letztlich jedes einzelne Organisationsmitglied immer Individuen mit einzigartigen Biografien, beruflichen Werdegängen, Fähigkeiten und Fertigkeiten und

---

<sup>183</sup> vgl. *Lengfeld, H.*, Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006, S. 127.

<sup>184</sup> Unstrittig öffnet oder verschließt bereits die soziale Herkunft Bildungswege und determiniert Karriere- und Lebenschancen.

Lebenssituationen. In der direkten Führungsarbeit steht das Individuum daher immer vor dem Wissen um das Kollektiv.

*Ungleichbehandlungen der „vielfältigen“ Organisationsmitglieder:* Die Implementierung eines Diversity Managements ist angetrieben von organisationalen Intrapreneuren und geprägt von rekursiven Schleifen. Gleichzeitig existierende Erwartungsstrukturen unterschiedlicher Akteure<sup>185</sup> begleiten diesen nicht-linearen Prozess. In diesem Verlauf begünstigen Differenzsetzungen und kodifizierte Regeln Ungleichbehandlungen der „vielfältigen“ Organisationsmitglieder. Selbst wenn diese formal abgeschafft wurden, bestehen sie oft inoffiziell weiter. Organisationen stellen (noch immer) auf unterschiedlichste Weise soziale Ungleichheiten her oder sind an ihrer Aufrechterhaltung beteiligt. Soziale Ungleichheiten manifestieren sich innerhalb von Organisationen anhand der dort geltenden Statusordnung: die Organisationsmitglieder bekleiden Positionen einer hierarchischen Rangfolge, die über ihre Besser- oder Schlechterstellung in Bezug auf Rechte, Güter und sozialem Ansehen entscheidet.<sup>186</sup> Die Aushandlungsprozesse in Organisationen sind zudem mit den Strukturen des Arbeitsmarktes verkettet. Organisationale Rekrutierungspraktiken und Karrieremuster sind einerseits auf die Strukturen des Arbeitsmarktes zurückzuführen, andererseits wirken sie selbst auf diese zurück und befördern dessen Unebenheiten.<sup>187</sup> Sie treiben die Segregation des Arbeitsmarktes voran und begünstigen die Entwicklung von „typischen“ oder „spezifischen“ Berufen und Einkommensdifferenzen.<sup>188</sup> Es gilt als hinreichend belegt, dass der deutsche Arbeitsmarkt segregiert ist und von alters- und geschlechtsspezifischen sowie ethnischen Ungleichheiten geprägt ist.<sup>189</sup>

Hinsichtlich der als Indikatoren der demografischen Entwicklung Deutschlands<sup>190</sup> geltenden Aspekte *Alter*, *Geschlecht* und *Migrationshintergrund*<sup>191</sup> ist hinlänglich bekannt, dass die Mobilitätschancen der Organisationsmitglieder und ihr langfristiges Einkommen von der

<sup>185</sup> Zu den Motiven der Implementierung eines Diversity-Managements gibt das vorgängige Kapitel 2.1.3.2.2 näheren Einblick.

<sup>186</sup> vgl. *Hasse, R./ Krücken, G.*, Neoinstitutionalismus, 1999, S. 12; *Lederle, S.*, Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007, S. 38; *Lengfeld, H.*, Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006, S. 127.

<sup>187</sup> vgl. *Lengfeld, H.*, Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006, S. 153 ff..

<sup>188</sup> Zahlreiche Studien belegen die Aufteilung des Arbeitsmarktes und die Entwicklung von für bestimmte Zielgruppen „typischen“ Berufen einhergehend mit Einkommensvarianzen; vgl. *Abbott, P./ Wallace, C.*, Feminist Perspectives, 1997; *Acker, J.*, Gendering Organizational Theory, 1992; *Gildemeister, R./ Wetterer, A.*, Wie Geschlechter gemacht werden, 1992.

<sup>189</sup> Die Datensätze „Mikrozensus“, „IAB-Beschäftigtenstichprobe“ und das „Sozioökonomische Panel (SOEP) stellen diesbezügliches Datenmaterial aufschlussreich zur Verfügung.; vgl. *Festing, M./ Okech, J.*, Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht, 2007, S. 43; *Holst, E./ Busch, A./ Kröger, L.*, Führungskräfte-Monitor, 2012, S. 23 ff.; *Kalter, F.*, Ethnische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt, 2005, S. 315 ff.; *Lengfeld, H.*, Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006, S. 153 ff., S. 164 ff.; *Philipp, A.*, Die Perspektive der Mainstream-Soziologie zu Migranten und Arbeitsmarkt, 2007 S. 128 ff..

<sup>190</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht, 2011, S. 13 ff..

<sup>191</sup> Die Kennziffer *Migrationshintergrund* nimmt sowohl auf die Migrationserfahrungen als auch auf die Staatsangehörigkeit Bezug. Menschen mit Migrationshintergrund sind demzufolge selbst immigriert oder mindestens ein Elternteil ist zugewandert oder sie selbst bzw. mindestens ein Elternteil ist Ausländer.

Altersverteilung der Organisation (Sanduhreffekt<sup>192</sup>) und dem Alter zum Zeitpunkt ihres Organisationsbeitritts (Frühstarteffekt<sup>193</sup>) abhängen. Zudem werden die Geschlechter ungleich entlohnt. Sie sind über die verschiedenen Stufen der Positionenleiter ungleich verteilt und driften hinsichtlich ihrer Mobilitätschancen<sup>194</sup> in Arbeitsorganisationen auseinander<sup>195</sup>. Menschen mit Migrationshintergrund haben vergleichsweise zu jenen ohne Migrationserfahrungen und mit deutscher Staatsangehörigkeit tendenziell eine geringere berufliche Stellung inne. Sie sind vermehrt in Berufen mit einem geringeren Prestige und in Segmenten mit einer wesentlich geringeren Arbeitsplatzqualität tätig und in Problembereichen überrepräsentiert. Sie erfahren eine geringere Mobilität am Arbeitsplatz, werden deutlich niedriger entlohnt und sind einem erheblich höheren Arbeitsplatzrisiko ausgesetzt.

Ebenso existieren klare Hinweise auf Segregationsstrukturen unter Führungskräften als die im Rahmen dieser Arbeit interessierende Zielgruppe. So werden Karrierestationen in Organisationen vielerorts als *alterssegmentiert* wahrgenommen, so dass Altersnormen auch die Definitionen von Rolle und Status einfärben und in Erwartungshaltungen und Kompetenzzuschreibungen an die Rolleninhaber münden. Die Rolle der Führungskraft gilt als komplex und signalisiert Statushöhe und Erfahrungsreichtum<sup>196</sup>. Leitende Tätigkeiten werden in deutschen Organisationen mit einem hohen Grad an Autonomie, Autorität und Verantwortung belegt. Daher werden sie vornehmlich von erfahrenen Führungskräften geleitet<sup>197</sup>, wenngleich die „typische Kaminkarriere“<sup>198</sup> immer seltener wird und der Führungsnachwuchs immer häufiger eine Chance auf die frühe Übernahme leitender Positionen erhält. Die Verflachung von Hierarchien, verkürzte Studienzeiten und der sich abzeichnende Führungskräfteengpass<sup>199</sup> befördern diese Entwicklung. Das Einstiegsalter von Führungskräften korreliert allerdings stark mit der Branche der jeweiligen Organisation, da die

<sup>192</sup> Die Aufstiegschancen sinken mit einer abnehmenden Anzahl an Positionen auf der nächstfolgenden Hierarchiestufe (die Sanduhr verengt sich). Je näher ein Beschäftigter diesem Engpass kommt, desto mehr schwinden seine Mobilitätschancen. Durchschreiten Beschäftigte diesen Engpass erfolgreich, beschleunigt sich ihr Aufstieg.

<sup>193</sup> Je jünger ein Beschäftigter beim Eintritt in die Organisation ist, desto früher werden Beförderungen ausgereicht, desto höher sind sein Aufstieg und Einkommenszuwachs.

<sup>194</sup> Auf organisationsinternen Arbeitsmärkten findet horizontale und vertikale Mobilität statt. Organisationsmitglieder wechseln in horizontaler Hinsicht Positionen, die in Bezug auf Entlohnung oder Prestige kaum variieren. Positionen innerhalb der Organisation sind nach Anforderungen und Lohnsätzen hierarchisch geordnet (Aufstiegsleiter). Die vertikale Mobilität umfasst somit Aufstiege (Beförderungen) und Abstiege (Degradierungen).

<sup>195</sup> vgl. *Bundesministerium des Innern*, Demografiebericht, 2011, S. 109 ff..

<sup>196</sup> „Networking“, „Psychische Belastbarkeit“ und „Erfahrung“ zählen der IZA-Führungskräfteerhebung zufolge eindeutig zu deren herausragenden Stärken.; vgl. *IZA/RAY & BERNDTSON*, Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, 2005, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012, S. 16 f..

<sup>197</sup> vgl. *IZA/RAY & BERNDTSON*, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012, S. 6; vgl. *Bürgel Wirtschaftsinformationen*, Geschäftsführer-Demografie, 2010, <http://www.buergel.de/images/content/pdf/geschaeftsfuehrer-demografie-2010.pdf>, 03.12.2012, S.4;

<sup>198</sup> Der stufenweise Aufstieg innerhalb einer Organisation wird im Sprachgebrauch mit Kaminkarriere umrissen.; vgl. *Cornelius, C.*, Deutsche Firmen verjüngen ihre Chefetagen, 2011, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,768936,00.html>, 07.08.2012, S. 1.

<sup>199</sup> vgl. *IZA/RAY & BERNDTSON*, Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, 2005, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012, S. 16 f..

Werteinstellungen je Branche in Bezug auf Status und Hierarchie stark variieren und Altersgrenzen für leitende Positionen unterschiedlich gezogen werden.<sup>200</sup> Auch die Unterrepräsentanz von *Frauen* auf den höheren und höchsten Führungsebenen hält beständig an, selbst wenn die Bedeutung der Frauen auf dem Arbeitsmarkt sowohl im öffentlichen Dienst als auch in der Privatwirtschaft – gemessen an der Zahl der Erwerbstätigen – insgesamt gewachsen ist: „Die „Hartnäckigkeit männlicher Strukturen“<sup>201</sup> lässt in Spitzengremien kaum Raum für Frauen. Die „gläserne Decke“ versperrt noch immer zahlreichen Frauen den Zutritt zu den Führungsetagen, insbesondere in der Privatwirtschaft. Nach wie vor sind die Spitzengremien der Wirtschaft eine „überwältigende Männerdomäne“<sup>202</sup> und weithin wird die Geschlechterungleichheit bei den Führungseliten als natürliche und damit unabänderliche Tatsache begriffen: Erfolg ist in leitenden Positionen vornehmlich männlich konnotiert. Eher weibliche - biologische oder sozialisationsbedingte - Wesensmerkmale und familiäre Verpflichtungen sind häufig verbreitete Erklärungsmuster für die Unterrepräsentanz von Frauen in leitenden Positionen.<sup>203</sup>

Segregationsstrukturen unter Führungskräften und die Unterrepräsentanz älterer, weiblicher und migrationserfahrener Beschäftigter in den Belegschaften deutscher Organisationen sind ein deutlicher Fingerzeig darauf, dass die Umsetzung von Gleichstellung und Gleichbehandlung hierzulande noch lückenhaft ist.

Zwischenzeitlich existiert eine Fülle an Gestaltungsvorschlägen für ein Diversity-Management. Ihre praktische Nutzbarkeit bleibt allerdings eingeschränkt, da sie zumeist nicht theoretisch unterlegt und hinsichtlich ihrer Wirkungsweise nicht wissenschaftlich analysiert wurden. Die Transferierbarkeit von Gestaltungsvorschlägen wird zudem dadurch erschwert, dass Organisationen hinsichtlich ihrer Größe und Branche, ihrer Vernetztheit auf den nationalen oder internationalen Märkten, ihrer Ausrichtung auf eine Profitorientierung oder Gemeinnützigkeit und hinsichtlich anderer Kriterien variieren. Zudem ist Diversity in jedem Land und jeder Unternehmung historisch unterschiedlich gewachsen, weshalb auch die Relevanz der einzelnen Dimensionen aufgrund demographischer und soziokultureller Einflüsse stark variiert. Organisationen entwickeln daher unter Berücksichtigung der Relevanz ihrer internen Strukturmomente „ihr spezifisches Thema [...]“. Während die Kerndimensionen sozusagen die Pflicht darstellen, bilden externe und organisationale Faktoren die Kür.“<sup>204</sup>

<sup>200</sup> vgl. *Cornelius, C.*, Deutsche Firmen verjüngen ihre Chefetagen, 2011, <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,768936,00.html>, 07.08.2012, S. 1.

<sup>201</sup> *Holst, E./ Busch, A./ Kröger, L.*, Führungskräfte-Monitor, 2012, S. 91.

<sup>202</sup> *Holst, E./ Busch, A./ Kröger, L.*, Führungskräfte-Monitor, 2012, S. 5.

<sup>203</sup> vgl. *Brenke, K.*, Führungspositionen: Frauen holen allmählich auf, 2010, S. 12; *Festing, M./ Okech, J.*, Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht, 2007, S. 43; *Goos, G./ Hansen, K.*, Frauen in Führungspositionen, 1999, S. 103 ff.; *Krell, G.*, Weiblicher Führungsstil, 1994, S. 379; zitiert nach *Goos, G./ Hansen, K.*, Frauen in Führungspositionen, 1999, S.9; *Littig, B.*, Interviews mit Experten und Expertinnen, 2002, S. 192; *Lorber, J.*, Gender-Paradoxien, 1999, S. 317 ff..

<sup>204</sup> *Stuber, M.*, Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004, S. 28.

Studien zum Diversity Management in Deutschland konnten eine Rangfolge der Diversity-Dimensionen für deutsche Unternehmen abbilden: Die Dimension Geschlecht genießt die oberste Priorität in deutschen Unternehmen: „Der gesellschaftlich-politische Druck wirkt nach wie vor“<sup>205</sup>. Die Dimensionen Alter und Kultur/Nationalität folgen. In den DAX 30-Unternehmen hat die Dimension Kultur Vorrang vor dem Alter.<sup>206</sup> Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen erlang zudem Aufschluss darüber, wie viele Dimensionen gleichzeitig angegangen werden. Diese Anzahl verweist darauf, „wie inklusiv Vielfalt verstanden wird .... Inklusiv bedeutet, dass alle MitarbeiterInnen in ihren Bedürfnissen, Stärken und Möglichkeiten berücksichtigt werden“<sup>207</sup>. Zehn der DAX 30-Unternehmen verfolgen ein inklusives Vorgehen im Zuge ihrer Diversity-Aktivitäten.<sup>208</sup> Eine weitere Umfrage konzentrierte sich auf die Frage, wie Unternehmen Diversity Management begreifen und wie tief sie damit in die Organisation gehen. Diese Studie lieferte als beachtlichste Erkenntnis: „Nur wenn Diversity Management umfassend, d.h. ganzheitlich und inklusiv angegangen wird, lassen sich Wirkungen beobachten. Diversity Management darf kein Feigenblatt sein, sondern es muss mit Überzeugung und Tatkraft in der Breite umgesetzt werden. Sonst laufen die Maßnahmen ins Leere. Diversity Management braucht dabei Zeit, um seine Wirkungen zu entfalten. Vereinzelt Maßnahmen nützen wenig.“<sup>209</sup>

Die Maßnahmenkataloge deutscher Organisationen variieren. Instrumente wie Vereinbarkeitsangebote, flexible Arbeitszeitmodelle und Arbeitsortflexibilisierungen sind jedoch am häufigsten in Unternehmen verankert. In hoher Anzahl folgen Trainings, Workshops und allgemeine Informationsveranstaltungen/-materialien. Zielgruppe dieser Diversity-Maßnahmen ist die gesamte Belegschaft. Die Sensibilisierung von verantwortlichen Multiplikatoren wie der Führungskräfte und die Kommunikation in der Gesamtbelegschaft treten als tragende Säulen des Diversity-Managements hervor.<sup>210</sup>

In Anbetracht der Tatsache, dass Diversity von Kontext zu Kontext differenziert betrachtet werden muss und auch der Umgang mit ihr anzupassen ist, besitzt jede Organisationen im Endeffekt die Definitionshoheit hinsichtlich „ihres Diversity-Themas“ und schneidert daraus

<sup>205</sup> Synergie Consult, Diversity Management in Deutschland, 2013, [http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2013.pdf](http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf), 07.11.2014; S. 7.

<sup>206</sup> vgl. Becker, M., Aktuelle Erhebung zur Diversity Management Praxis in Deutschland, 2011, S. 50 f.; Bertelsmann Stiftung, Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, 2007, [http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_2.pdf](http://www.bertelsmannstiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374_2.pdf), 16.08.2010; Roland Berger Strategy Consultants, Diversity & Inclusion, 2012, [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_D\\_20120716.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf), 27.12.2012, S. 6 f..

<sup>207</sup> Synergie Consult, Diversity Management in Deutschland, 2013, [http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2013.pdf](http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf), 07.11.2014; S. 8.

<sup>208</sup> vgl., Synergie Consult, Diversity Management in Deutschland, 2013, [http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2013.pdf](http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf), 07.11.2014.

<sup>209</sup> Synergie Consult, Wie viel Vielfalt brauchen wir?, 2013, <http://www.synergyconsult.de/pdf/Auswertung+Wie%20viel%20Vielfalt+2013%20final.pdf>, 07.11.2014, S. 1.

<sup>210</sup> Vgl. Synergie Consult, Wie viel Vielfalt brauchen wir?, 2013, <http://www.synergyconsult.de/pdf/Auswertung+Wie%20viel%20Vielfalt+2013%20final.pdf>, 07.11.2014, S. 1 f..

abgeleitet Maßnahmen zurecht. Ansatzpunkte im Umgang mit Vielfalt können somit keineswegs allgemeingültig sein. Deshalb werden sie hier nur punktuell angerissen und mit Blick auf die weitere Verknappung des Arbeitskräftepotenzials eingegrenzt auf die Zielgruppen, die dem erwarteten Rückgang durch eine steigende Erwerbsbeteiligung entgegenwirken können<sup>211</sup> und denen seitens der deutschen Bundesregierung und deutscher Organisationen ein besonderes Gewicht eingeräumt wird:

### Frauen

Das Management zum Thema Geschlecht ist vergleichsweise zum Management anderer Aspekte von Vielfalt am besten praktisch erprobt. Dennoch bestimmt im Endeffekt der eingenommene Blickwinkel auf Geschlecht dessen Wahrnehmung in Organisationen und damit auch, welche Strategien und Maßnahmen zur Gleichstellung und Gleichbehandlung organisationsintern ergriffen werden. Geschlecht als biologisch, sozial erlernt oder als sprachlich diskursiv produziert aufzufassen, löst unterschiedliche organisationsinterne Debatten aus und mündet in verschiedenen Strategien des Umgangs. Der Katalog möglicher Ansatzpunkte ist nicht abschließbar. Vor dem Hintergrund jahrzehntelanger Bemühungen der Frauen- und Geschlechterforschung hat Gertraute Krell die folgenden Herausforderungen zur Gleichstellung und Gleichbehandlung als vier zentrale Handlungsfelder bzw. „Ecksteine einer Erfolg versprechenden Gleichstellungspolitik“<sup>212</sup> in Organisationen zusammengestellt:

1. Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu und in Führungspositionen und anderen männerdominierten Bereichen
2. Abbau von Diskriminierungen in Arbeitsgestaltung und Entgeltpolitik bei herkömmlicher „Frauenarbeit“
3. Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und –motivation von Führungskräften
4. Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen.

### Ältere Beschäftigte

Die Prognosen hinsichtlich der altersdemographischen Entwicklung der Erwerbsbevölkerung sind hinlänglich bekannt. Organisationen erkennen einen drohenden Personalengpass und leiten daraus ihren Bedarf ab, Mitarbeitende länger in der Organisation zu halten, altershomogene Personalstrukturen zu vermeiden und auch einem Wissens- und Erfahrungsverlust durch Pensionierungen frühzeitig zu begegnen. Die Veränderung der

---

<sup>211</sup> vgl. dazu Kapitel 2.1.2.1 dieser Arbeit.

<sup>212</sup> vgl. Krell, G., Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2008.

Altersstruktur gilt nicht allein für die Belegschaft, auch die Kundschaft ist von einem Generationenwandel betroffen. Die Märkte reagieren bereits auf die wachsende Zahl der „jungen Alten [...], die über genügend Geld und viel Zeit verfügen“<sup>213</sup>.

Vorherrschende Bilder und Vorurteile über das Alter zielen in erster Linie auf die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeitender ab. Veränderungsstarre, gesundheitliche Abbauprozesse und Angeschlagenheit, Demotivation und dergleichen sind hinlänglich bekannte Zuschreibungen an das Alter. Die Überwindung einer Defiziteinstellung gegenüber dem Alter gilt als eine zentrale Herausforderung im Umgang mit Vielfalt, denn sie kann Benachteiligungen Älterer bei Einstellungen, Beförderungen und Leistungsbeurteilungen nach sich ziehen.

Ein erfolgreiches Altersmanagement<sup>214</sup> betont und stärkt die Potenziale älterer Mitarbeitender einerseits: ihre Souveränität und Zielorientierung bei der Lösung komplexer Aufgaben, ihre Fähigkeit zur Priorisierung – gestützt durch betriebsspezifisches Erfahrungswissen, ihre Gelassenheit in Belastungssituationen und ihr Vermögen, die eigene Betroffenheit zu relativieren, steigern ihre Fähigkeit, in Teams ebenso rücksichtsvoll wie entschieden zu arbeiten. Gleichzeitig haben durchlebte Erfolge und Enttäuschungen ihre Lebenserfahrung angereichert, ihre Selbsteinschätzung geschult und ihren Blick für das Machbare geschärft. Im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitern legen wissenschaftliche Studien nahe, dass das Erfahrungswissen ab dem 40. Lebensjahr ansetzt und sich erst dann eine wahre Meisterschaft entwickelt. Andererseits wird ein Altersmanagement der Realität nicht gerecht, wenn es nicht die besonderen Herausforderungen einer alternden Belegschaft einblendet und betriebliche Rahmenbedingungen schafft für „eine gesunde Altersdurchmischung“<sup>215</sup>:

- regelmäßige Weiterbildungen und altersgerechte Lernformen zur Vorbeugung von Qualifikationseinengung und Wissensalterung
- intergeneratives Lernen durch Arbeiten in Tandems oder das Eingehen von Patenschaften / Mentoring-Beziehungen
- die individuelle Standortbestimmung und berufliche Laufbahnentwicklung zur Abwendung von Motivationseinbußen
- den aktiven Einbezug von Wissen und Können aller Mitarbeitender zur Kompetenzsicherung in der Organisation.
- Unfallverhütung, Prävention und Gesundheitsförderung mit individuellem Zuschnitt.

<sup>213</sup> Müller, C./ Sander, G., *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*, 2009, S. 81.

<sup>214</sup> Im Zusammenhang mit dem Thema *Alter* treten verschiedene Begrifflichkeiten wie Altersmanagement, balancierte Altersstruktur, Generationen-Management, Aging Workforce u.a. zutage.

<sup>215</sup> Müller, C./ Sander, G., *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz*, 2009, S. 84.

*Beschäftigte mit Migrationshintergrund*

Die Aufgaben der Interkulturalität von Organisationen präsentieren sich sehr facettenreich. Aus dem Diversity Management als sämtliche Vielfaltsdimensionen umfassendes Konzept hat sich das Cultural-Diversity-Management vielerorts zu einem recht eigenständigen Konzept entwickelt, das sich vorrangig der „Ressource“ der kulturellen Vielfalt widmet. Maßgeblich ist hier die Zielsetzung, Reibungsverluste und Missverständnisse infolge der kulturellen Verschiedenheit der Belegschaftsmitglieder mittels effektiver Diversitymaßnahmen zu reduzieren bzw. pro aktiv zu vermeiden. Jede Organisation hat im Zuge der Ausgestaltung ihres Diversity Managements jedoch organisationseigene Ziele und Schwerpunkte herausgearbeitet, die eigene Diversitätsinitiativen begründen. Gestaltungsempfehlungen können daher auch für diesen Teilbereich des Diversity-Managements nicht verallgemeinert werden. Stets erfordern das Zusammenwirken von Person, Anforderung an den Arbeitsplatz und der organisationalen Rahmenbedingungen flexible und organisationspezifische Diversitymaßnahmen.

Bei der Formulierung von Tätigkeitsschwerpunkten und der Auswahl von Lösungsansätzen und Maßnahmen sind Organisationen gefordert, die demographische Struktur ihrer Belegschaft abzubilden. Nicht immer ist jedoch offensichtlich, welche Merkmale den „Migrationshintergrund“ oder die „kulturelle Prägung“ der Organisationsmitglieder zielführend erfassen. So bedarf der vorerst neutrale Begriff der Migration („Wanderung“) einer Konkretisierung und Eingrenzung auf bestimmte Zielgruppen, soll er für die Definition von Handlungsfeldern im Zuge der Implementierung eines Diversity Managements zugrunde gelegt werden. Auch die Frage, was Organisationen unter „Kultur“ subsumieren, kann für sie zu einer Herausforderung werden. So geht das abendländische Verständnis zumeist von einer Zweiteilung aus zwischen Natur und Kultur, Hoch- und Alltagskultur oder aber materiellen und immateriellen Kulturgütern. Die UNESCO begreift Kultur als Gesamtheit der einzigartigen geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Aspekte, die eine soziale Gruppe kennzeichnen. Sie umfasst damit die Lebensformen, Wertesysteme, Traditionen, Glaubensrichtungen und Grundrechte des Menschen<sup>216</sup>. Hofstede & Hofstede verstehen Kultur indes als mentale Programmierung, die jedes Mitglied einer Gemeinschaft, Organisation oder Gruppe teilt. Kultur schließt diesem Vorschlag nach alle Denk-, Fühl- und Handlungsmuster und bezieht sich auf grundlegende menschliche Prozesse und Handlungen, wie die Art des Grüßens, Essens, die Äußerung von Gefühlen etc. ein.<sup>217</sup> In den Kontext von Organisationen gerückt definiert Schein als Kultur die Summe von Grundannahmen und Lösungen, die gut genug funktioniert haben, um als selbstverständlich zu gelten und als „die richtige Art“ des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens

<sup>216</sup> vgl. *Deutsche UNESCO-Kommission*, UNESCO-Konferenzbericht 5, 1983, S. 121.

<sup>217</sup> vgl. *Hofstede, G./ Hofstede, G. J., Cultures and Organizations*, 2005.

und Handelns an neue Generationen weitergegeben zu werden.<sup>218</sup> Allein diese Auswahl an Definitionsangeboten innerhalb der Fülle vorhandener Vorschläge dokumentiert, dass Kulturprägungen höchst unterschiedlich verstanden und eingegrenzt werden können. So kann die kulturelle Prägung eines Menschen durch seine Familie und seinen Freundeskreis, also im Rahmen einer sozialen Gruppe, erfolgt sein. Ebenso ist der Mensch durch seine Zugehörigkeit zu einer regionalen oder nationalen Gemeinschaft bzw. Gesellschaft kulturell geprägt. Zumeist wird im Kontext von Organisationen auf die Zusammensetzung und Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Ethnien und mit unterschiedlichen Nationalitäten und (Mutter-) Sprachen abgestellt, denn Belegschaften sind zunehmend kulturell heterogen zusammengesetzt.<sup>219</sup>

Organisationen werden nur dann der Realität gerecht, wenn sie auch auf die Bedürfnisse von Fach- und Führungskräften rekurrieren, die aus dem Ausland rekrutiert werden oder die familiäre Migrationserfahrungen besitzen. Gleichmaßen nimmt die Zuwanderung von Arbeitskräften ihren Lauf, deren Integration in Organisationen durch Qualifizierung auch am Arbeitsplatz sichergestellt werden muss. Beide Migrationsgruppen sind mit speziellen Herausforderungen konfrontiert und erfordern zielgruppenspezifische Maßnahmen:

- bewusste Adressierung und Einbindung der Mitarbeitenden mit Migrationserfahrung
- sprachliche Qualifizierungsmaßnahmen
- kontinuierliche Mitarbeitergespräche mit Personalentwicklungscharakter
- Netzwerkbildung zum interkulturellen Austausch und Stärkung der Sprachkompetenz
- Trainingsangebote, Mentoring und Coaching zur Förderung einer gelungenen Zusammenarbeit u.v.a..<sup>220</sup>

## **Fazit**

Der demographische Wandel, der rasante technische Fortschritt im Stadium einer schon globalisierten Welt und das rechtliche Gebot der Gleichbehandlung zwingen Organisationen zum Umdenken.<sup>221</sup> Bereits heute zeichnen sich Rekrutierungsengpässe bei Fach- und Führungskräften ab. Deutsche Organisationen erzeugen sukzessive ein Problembewusstsein und sind sich der demographischen Bedrohungen und komplexeren Anforderungen mehr und mehr bewusst. Sie sehen sich zum Handeln veranlasst und entwickeln Lösungsalternativen, um dem drohenden Personalengpass entgegenzuwirken. Sie messen der organisationsinternen Sensibilisierung für die Vielfalt am Arbeitsplatz bereits eine grundlegende

<sup>218</sup> vgl. Schein, E., Organizational Culture and Leadership, 1985.

<sup>219</sup> vgl. Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 91 ff..

<sup>220</sup> vgl. Müller, C./ Sander, G., Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009, S. 95 f..

<sup>221</sup> Zwänge und Auslöser für die Auseinandersetzung mit einer personellen Vielfalt sind im vorgängigen Kapitel beleuchtet worden.

Bedeutung bei.<sup>222</sup> Einer Studie zufolge fokussieren deutsche Organisationen auf die Ausweitung ihrer Nachwuchsförderung, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Erhöhung ihrer Frauenquote in Führungspositionen gefolgt von der Erhöhung ihres Anteils an ausländischen Führungskräften. Neue Zielgruppen gewinnen zunehmend an Attraktivität und erhalten durch die Auflockerung von Selektions- und Beförderungsstandards Zutritt zu den Führungsetagen.<sup>223</sup>

Die Reise zum Thema Vielfalt wurde in Deutschland bereits angetreten, dennoch ist der Weg zu einer gelebten Wertschätzung von Vielfalt noch lang: „Es braucht seine Zeit, bis die Botschaft alle erreicht hat und Bewusstseinsprozesse in Gang kommen und angenommen werden.“<sup>224</sup>

### **3 Coaching – ein innovatives Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte**

#### **3.1 Theoretische Grundlegung**

##### **3.1.1 Begriffsbestimmungen**

Einleitend werden die für die vorliegende Arbeit wesentlichen Begrifflichkeiten Coaching, Coach und Führungskraft erläutert. Zugleich wird das dieser Arbeit zugrundeliegende Coaching-Verständnis erläutert und eine Einordnung des Coachings von Führungskräften in das Spektrum möglicher Coaching-Varianten vorgenommen. Abschließend erfolgt eine Abgrenzung von anderen Beratungsformen, um darauf aufbauend darzulegen, dass Coaching ein Erfordernis des Wandels der Führungsrolle ist.

In der Fülle der Coaching-Literatur existieren zahlreiche Definitionen, ein durchgängiger Konsens über eine einheitliche Begriffsverwendung ließ sich bisher jedoch nicht herstellen. Trotz seines hohen Bekanntheitsgrades befindet sich dieser Begriff nach wie vor in einer begrifflichen Findungsphase. Coaching etablierte sich zunächst als individueller Beratungsansatz für die Zielgruppe des Top-Managements durch zumeist externe Berater und war somit die Reaktion einiger weniger Beratungsspezialisten auf äußerst spezifische Probleme einer elitären Klientel. Mit der schrittweisen Ausdehnung auf einen breiteren Mitarbeiterkreis sowie einer weiteren inhaltlichen Ausdifferenzierung dieser Beratungsform

<sup>222</sup> vgl. *Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit*, Geschäftsnutzen von Vielfalt, 2005, S. 29.

<sup>223</sup> vgl. IZA/RAY & BERNDTSON, Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, 2005, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012, S. 15.

<sup>224</sup> Vorwort der Grundunternehmen der Charta der Vielfalt: Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, Deutsche Telekom, in: *Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance, 2008, S. 10.

erfolgte zugleich eine Ausweitung der Begriffsinhalte. „Coaching schillert heutzutage durch vielfältige Auslegungen, Vorgehensweisen oder Coach-Aktivitäten.“<sup>225</sup>, so dass unter diesen Begriff verschiedene theoretische Ansätze<sup>226</sup> gefasst werden. Aus dieser Spezialberatung für das gehobene Management ist eine „Massenbewegung in der gesamten Beratungsbranche“<sup>227</sup> geworden: das Repertoire an Coaching-Formen reicht von Selbst-, Individual-, Team-, Projekt-, System-Coaching bis hin zu EDV-, TV-, Konflikt-, Rollen- und Krisen-Coaching etc.<sup>228</sup>

Im Zentrum dieser Arbeit steht das Coaching als Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte in der Form der Individualberatung. Als theoretische Basis für diese Arbeit scheint die Coaching-Definition von Looss und Rauen geeignet zu sein: „Coaching ist die in Form einer Beratungsbeziehung realisierte individuelle Einzelberatung, Begleitung und Unterstützung von Personen mit Führungs- bzw. Managementfunktionen. Erklärtes Ziel ist es, bei der Bewältigung der Aufgaben und beruflichen Rolle zu helfen. Die Hilfe zur Selbsthilfe ist dabei das Mittel der Wahl, das durch Beratung auf der Prozessebene und der Schaffung von lernfördernden Bedingungen ermöglicht werden soll. Eine solche Arbeitsbeziehung kann nicht beiläufig aufgebaut werden und unterscheidet sich in Vorgehen, Tiefe und Wirkung erheblich von anderen Beratungsformen.“<sup>229</sup> Coaching als absichtsvoll herbeigeführte Beratungsbeziehung zeichnet sich maßgeblich durch Freiwilligkeit, gegenseitige Akzeptanz, Vertrauen und Diskretion zwischen den beteiligten Person - Coach und Coachee – aus.<sup>230</sup>

Bis heute existiert keine einheitliche Definition der *Führungskraft*. Noch immer hat die Aussage aus dem Handbook of Leadership des Jahres 1990 Bestand: „There are almost as many different definitions of leadership as there are persons who have attempted to define the concept“<sup>231</sup>. Wenngleich der Begriff der Führungskraft selbst in der betrieblichen Praxis inhaltlich unterschiedlich gefüllt wird und zumeist für einen unterschiedlichen Adressatenkreis Anwendung findet, soll hier festgelegt werden, dass die Begrifflichkeit „Führungskraft“ jene Mitarbeiter einschließt, die innerhalb einer Organisation hierarchisch herausgehobene Leitungsfunktionen bekleiden, deren Aufgaben umfassend und deren Entscheidungen von besonderer Reichweite für die Organisation oder Teile von ihr sind und die darüber hinaus Personalverantwortung tragen. Obgleich für Leitungsfunktionen aller Art eine Differenzierung in Führungsfunktionen und Managementfunktionen („Management betrifft die Arbeit, Führung

<sup>225</sup> Vogelauer, W., Was Führungskräfte von Coaching erwarten, 2002, S. 10.

<sup>226</sup> Rauen liefert einen Überblick über bestehende Coaching-Ansätze; vgl. Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 73 ff..

<sup>227</sup> Rauen, C., Coaching, 2003, S. 1.

<sup>228</sup> vgl. Böning, U., Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 11 f.; Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 39 f..

<sup>229</sup> Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 91.

<sup>230</sup> Ausführlichere Schilderungen zum Rollenverständnis des Coachs sind dem Kapitel 2.2.1.5 zu entnehmen.

<sup>231</sup> Bass, B.M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 1990, S. 11.

betrifft die Menschen.“<sup>232</sup>) vorgenommen werden kann, finden die Begrifflichkeiten „Führungskraft“ und „Manager“ in Alltagssprache und Literatur häufig eine synonyme Verwendung; dieser Sprachkonvention wird in dieser Arbeit gefolgt.<sup>233</sup>

### 3.1.2 Einordnung in das Spektrum möglicher Coaching-Ansätze und Coaching-Varianten

#### Coaching-Ansätze

Coaching-Ansätze variieren hinsichtlich ihres Menschenbildes und methodischen Beratungskonzeption. Die konkrete Ausrichtung der Coaching-Ansätze auf die Beratung im Kontext von Wirtschaftsunternehmen erfolgt oft durch den Einbezug systemischer Theorien sowie von Organisations- und Führungsmodellen. Die bedeutendsten Coaching-Ansätze stützen sich dabei auf das Menschenbild der humanistischen Psychologie<sup>234</sup>, auf eine oder mehrere psychotherapeutische „Schulen“ (bspw. die Gestalttherapie<sup>235</sup>, das Psychodrama<sup>236</sup>, die Transaktionsanalyse<sup>237</sup>, die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie<sup>238</sup>); daraus leiten sie Methoden und Interventionsformen ab. Verbreitet ist der Einbezug systemtheoretischer<sup>239</sup> Betrachtungsweisen. Im Hinblick auf das Gespräch als die wesentliche Arbeitsform beziehen Coaching-Ansätze zudem kommunikationstheoretische<sup>240</sup> Erkenntnisse ein.<sup>241</sup>

Der im Rahmen dieser Arbeit fokussierte Ansatz des Coachings als personenbezogene Beratung und Unterstützung von Führungskräften stellt ein „konzeptionelles Implantat“<sup>242</sup> dar. Er stützt sich auf das Menschenbild der Humanistischen Psychologie.

<sup>232</sup> Pohl, M./ Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 21.

<sup>233</sup> vgl. Büdenbender, U./ Strutz, H., Kompakt-Lexikon Personal, 2003, S. 141.; Pohl, M./ Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 21 f..

<sup>234</sup> Die humanistische Psychotherapie/ Psychologie ist eine psychologische Richtung, die durch Persönlichkeiten wie C.G. Jung, Roberto Assagioli, Abraham Maslow, Erich Fromm und andere begründet wurde. Eine Gemeinsamkeit aller zur humanistischen Psychologie zählenden Psychotherapien ist es, den Menschen und seine Selbstverwirklichung ins Zentrum der therapeutischen Arbeit zu stellen, mit dem Ziel, die Persönlichkeit wachsen und reifen zu lassen. Dazu gehören das Erkennen und Fördern der eigenen Möglichkeiten und Fähigkeiten sowie die Sinnerfüllung des individuellen menschlichen Lebens.

<sup>235</sup> vgl. Perls, F.S., Gestalttherapie in Aktion, 1974.

<sup>236</sup> vgl. Moreno, J.L., Gruppenpsychotherapie und Psychodrama, 1959.

<sup>237</sup> vgl. Berne, E., Spiele der Erwachsenen, 1967.

<sup>238</sup> vgl. Rogers, C.R., Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, 1978.

<sup>239</sup> vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme, 1984.

<sup>240</sup> vgl. Schulz von Thun, F., Miteinander reden 1, 1981; Schulz von Thun, F., Miteinander reden 2, 1989.

<sup>241</sup> Einen Überblick über bestehende Coaching-Ansätze liefert Rauen; vgl. Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 75 ff..

<sup>242</sup> Heeg, F.J., Handbuch der Personal- und Organisationsentwicklung, 1993, S. 372; Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 15.

### **Coaching-Varianten**

In der Praxis existieren vielzählige Formen von Coaching. „Das Coaching“ ist somit nicht auszumachen ist. Coaching kann vielmehr als Sammelbegriff für verschiedene Coaching-Varianten aufgefasst werden, die sich formal durch die Art des Beraters sowie die Anzahl und Zusammensetzung der zu coachenden Personen einschließlich deren Anliegen unterscheiden lassen.<sup>243</sup> Da im Rahmen dieser Arbeit das Einzel-Coaching von Führungskräften im Mittelpunkt des Interesses steht, wird diese Coaching-Variante in das Spektrum möglicher Varianten eingeordnet, um ein klareres Profil von Coaching als Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte nachzuzeichnen.

Es lassen sich zunächst drei Personengruppen unterscheiden, die als Coach fungieren können: der organisationsexterne Coach, der organisationsinterne Coach sowie die Führungskraft in ihrer Rolle als Coach. Das Coaching von Führungskräften durch einen organisationsexternen Coach stellt eine professionelle und weit verbreitete Form der Führungskräfteberatung dar, deren Zielgruppe zumeist Angehörige höhere Führungsebenen wegen mangelnder Austauschmöglichkeiten sind.<sup>244</sup>

Die vorgestellten Varianten des externen und internen Coachings von Führungskräften lassen sich nach der Art der Zusammensetzung differenzieren: in der Arbeitsform des *Einzel-Coachings* werden Potenzial- und Leistungsträger individuell beraten. Dieses Setting gewährleistet durch die persönliche Ausrichtung eine intensive und vertrauensvolle prozesshaft angelegte Beratungsarbeit. Bedingt durch die Popularität des Einzel-Coachings hat sich die Klientel um die mittlere und untere Führungsebene erweitert. Das Coaching durch externe Berater wird häufig als das „eigentliche“<sup>245</sup> Coaching sowie die einzig wahre Coaching-Variante eingestuft. Das *Gruppen-Coaching* umfasst indes all jene Maßnahmen, in denen mehrere Personen, die in keinem unmittelbaren Funktionszusammenhang stehen müssen, zu einer Coaching-Gemeinschaft zusammengeführt und unter Berücksichtigung der Problematiken Einzelner gecoacht werden.<sup>246</sup>

Abschließend ist anzuführen, dass sich mit der flächendeckenden Verbreitung digitaler Kommunikationsmedien neue Hilfsformen verschiedener Coaching-Varianten auf dem Beratungsmarkt etablieren, die sich allerdings als eigenständige Dienstleistungen darstellen. Sie stellen allenfalls eine Ergänzung der bereits etablierten Coaching-Varianten dar. Mit der

<sup>243</sup> Einen ausführlicheren Überblick über die Coaching-Varianten liefert Rauen.; vgl. Rauen, C., Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001, S. 19; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 21.

<sup>244</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 208 f.; Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 202; Rückle, H., Coaching, 1992, S. 45; Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 198.

<sup>245</sup> Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 158.

<sup>246</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 208; Rauen, C., Varianten des Coachings, 2000, S. 44 f.; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 34 ff..

zunehmenden Vielfalt an Coaching-Varianten wird Interessenten eine inhaltliche Fülle dargeboten, die real nicht existiert: Coaching ist klar lokalisiert an der Nahtstelle zwischen der Berufsrolle einerseits und persönlichen Hintergründen und sozialen Strukturen Ratsuchender andererseits.<sup>247</sup>

### 3.1.3 Abgrenzung von anderen Beratungsformen

Coaching hat als eine aus der Praxis heraus entstandene Beratungsform keinen eindeutigen modelltheoretischen Hintergrund.

Die Supervision stellt eine Beratungsform dar, die auf die Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit ausgerichtet ist. Coaching und Supervision weisen deutliche Ähnlichkeiten auf. Beide Beratungsformen sind auf die Reflexion des beruflichen Handelns und die Auseinandersetzung mit Problemfeldern und Konflikten im beruflichen Alltag durch Thematisierung von konkreten Fallbeispielen ausgerichtet.<sup>248</sup> Während die Supervision auf den sozialen Arbeitsbereich zugeschnitten war und sich erst sukzessive auf den Wirtschaftsbereich ausdehnte, wurde Coaching im Leistungs- und Profit-Bereich entwickelt und kommt vornehmlich dort zum Einsatz.<sup>249</sup>

Das Mentoring versteht sich als eine „Patenschaft“ zwischen einem berufsunerfahrenen bzw. neuem Mitarbeiter (Mentee) und einer berufs- und unternehmererfahrenen Führungskraft (Mentor). Der Mentor liefert eine Unterstützungsleistung bei der Eingliederung des Mentees in bzw. dessen Bindung an das Unternehmen. Im Unterschied zum Coaching basiert diese Patenschaft auf einer oft langfristigen hierarchischen Beziehung zwischen zwei Mitgliedern derselben Organisation.<sup>250</sup>

Coaching und Psychotherapie stellen sich als konzeptionell benachbarte Beratungsformen dar. Beide Beratungsformen unterscheiden sich durch eine wahrnehmbare Grenze deutlich voneinander. Diese Grenze wird durch die jeweilige Zielgruppe, die inhaltliche Ausrichtung und emotionale Tiefe der zu bearbeitenden Anliegen sowie das örtliche und zeitliche Arrangement markant. Coaching hat die berufliche Rolle und in diesen Kontext fallende Problemlagen und Beziehungen zum Inhalt, die in der augenblicklichen Handlungsreichweite der Führungskraft liegen. Die psychotherapeutische Arbeit hingegen widmet sich tiefgehenden emotionalen Problemen und der psychischen Gesundheit des Klienten und greift weit mehr in die Erlebens-

<sup>247</sup> vgl. Rauen, C., Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001, S. 24 f.; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 43 f.; Vogelauer, W., Was Führungskräfte von Coaching erwarten, 2002, S.13.

<sup>248</sup> vgl. Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V., [http://www.dgsv.de/service\\_az2.htm](http://www.dgsv.de/service_az2.htm), 20.10.2005.

<sup>249</sup> vgl. König, G., Coaching, 1997, S. 249; Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 59.

<sup>250</sup> vgl. Rauen, C., Coaching, 2003, S. 8 ff..

und Lerngeschichte zurück. In der Psychotherapie thematisierte Problemstellungen werden im Coaching aufgrund ihres regressiven Charakters ausgeklammert.<sup>251</sup>

Obwohl Coaching dem Begriff „Beratung“ zugeordnet werden kann, lässt es sich anhand inhaltlicher Charakteristika von der ausschließlich klassischen Beratung abgrenzen, die als primär fachliche Unterweisung eher der Sache selbst als der Person gewidmet ist. Der Berater handelt tendenziell sachorientiert und nimmt dabei die Rolle des Fachexperten und Ratgebers ein. Coaching indes kann als eine Kombination von Fach- und Prozessberatung eingestuft werden, die auch die Beziehungsaufnahme und -gestaltung zum Ziel hat. Der Coach agiert zum Zwecke der Analyse der Wahrnehmung der Aufgaben und der Gestaltung der beruflichen Rolle des Coachees als Fach- und Prozessberater und nimmt die Position des Zuhörers und Gesprächspartners ein. Er bedient sich in der Regel reflektierender psychotherapeutischer Methoden und Interventionen.<sup>252</sup> Punktuell kann es erforderlich sein, dass der Coach seine Fachexpertise vermittelt und das Coaching den Charakter einer Fachberatung annimmt. Überwiegend folgt der Coach jedoch dem Grundverständnis einer Prozessberatung, indem er nachhaltige Effekte auslösen will. Seinen Beitrag sieht er in der langfristigen Verbesserung der Problemlösefähigkeit des Coachees anstatt in übereilten Lösungsangeboten für dessen Problemkonstellation oder unbefriedigende Situation.<sup>253</sup>

### 3.1.4 Coaching als Profession

Gegenwärtig werden zahlreiche Formen von klassischer Beratung, Trainings, Schulungen und Seminaren unter dem Modewort „Coaching“ vermarktet. Nach einer nunmehr über 20-jährigen Erfolgsgeschichte im deutschen Sprachraum muss die Begrifflichkeit für viele herkömmliche Konzepte erhalten, denen aus Marketing-Überlegungen lediglich ein neues Kleid gegeben werden soll. Nicht selten werden Umetikettierungen gängiger Beratungs- und Trainingsmaßnahmen in die Erfolgsformel „Coaching“ vorgenommen. Diese nahezu inflationäre Begriffsverwendung führte so auch zu höchst fragwürdigen Neuentwicklungen auf dem Beratungsmarkt, die oft nur ein Sammelsurium aus beliebig zusammengestellten Techniken und Verfahren darstellen, ohne sich jedoch auf ein schlüssiges Konzept zu beziehen. Unzählige Beratungsanbieter nahmen Coaching in ihr Produktportfolio auf – schließlich existieren für die Beratungsleistung Coaching bislang keine Zulassungsvoraussetzungen und Qualitätskriterien entwickeln sich nur allmählich. Diese Umstände trugen letztendlich zu einer Intransparenz des Coachingmarktes bei und erschweren es den Coaching-Interessenten, das Spezifikum von Coaching auszuloten. Daher ist es nicht verwunderlich, dass ein buntes

---

<sup>251</sup> vgl. Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 137; Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 66.

<sup>252</sup> vgl. Rauen, C., Coaching, 2003, S. 10 ff..

<sup>253</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2003, S. 23 f..

Meinungsbild auf sehr heterogene Auffassungen zum eigentlichen Wesen von Coaching verweist.<sup>254</sup>

Mittlerweile rankt sich hinter der Erfolgsformel Coaching „ein buntes Knäuel unreflektierter Behauptungen und Hoffnungen“<sup>255</sup>. Wissenschaftler und Praktiker ringen noch immer um eine einheitliche Bestimmung des Coaching-Begriffs, mit dem sich die Spreu vom Weizen trennen lässt. In der Diskussion um einen allgemeingültigen Begriff ist bis heute allenfalls eine Parallele in der Heuristik erkennbar, Coaching als Ober- bzw. Sammelbegriff für individuelle Formen personenzentrierter Beratung und Betreuung auf Prozessebene zu fassen.<sup>256</sup> Dieser durchaus konkrete, aber gleichzeitig sehr offen gehaltene Definitionsrahmen erlaubt eine Bandbreite an Antworten auf die Frage nach der eigentlichen Identität und dem konkreten Wesen von Coaching. Das Tableau an Meinungen erweist sich demnach als sehr bunt und zeigt, dass sich hinter dem (Ober-)Begriff auch unterschiedliche Anwendungsformen verbergen, die Coaching ebenso bestimmen als Form der Beratung, Verfahren der Beratung, Konzept, Dienstleistung, Arbeitsbeziehung, Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme, Instrument der Führungskräfteentwicklung, Betreuungskonzept, Beruf, Methode, Mittel, Kunst, Stil. Diese vielen Verwendungsformen kennzeichnen den Identitätsbildungsprozess, sind gleichzeitig aber auch Ausdruck seiner dynamischen Entwicklung.<sup>257</sup>

In Fachkreisen trifft der immer lauter werdende Ruf der Wissenschaft nach einer (vertieften) Professionalisierung von Coaching auf den Wunsch etablierter Coachs<sup>258</sup> nach klaren Konturen des Beratungsformates und nachvollziehbaren Qualitätskriterien, da „viele Veränderungs-, Entwicklungs- oder sogar Krisenprozesse in Organisationen zu delikat und zu vital für den Auftraggeber [sind], als dass man diese dem Zufall oder der unsachgemäßen Begleitung überlassen sollte“<sup>259</sup>. Wissenschaftliche Auseinandersetzungen und Bemühungen um ein konkretes und von anderen Handlungsfeldern klar abgrenzbares Verständnis von Coaching als eigenständige Profession sind allgegenwärtig. Vereinzelt werden diese Bemühungen bereits der Phase einer „vertieften Professionalisierung“<sup>260</sup> zugeordnet aufgrund der hohen Akzeptanz und Verbreitung in der Praxis, wissenschaftlichen Erforschung von Praxiskonzepten,

<sup>254</sup> vgl. *Angermeyer, H.*, Coaching – Eine spezielle Form der Beratung, 1997, S. 105; *Backhausen, W./ Thommen, J.P.*, Coaching, 2003, S. 202; *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S. 233 ff.; *Böning, U.*, Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments, 2005, S. 17; *Martens-Schmid, K./ Schuchardt-Hain, C.*, Führungskräfte im Gespräch über Coaching, 2003, S. 49; *Schreyögg, A.*, Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, 2003, S.217.

<sup>255</sup> *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S. 233.

<sup>256</sup> vgl. *Böning, U.*, Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments, 2005, S. 22.

<sup>257</sup> Eine detaillierte Zusammenstellung der Fundstellen in der Literatur bietet *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S.234 f.

<sup>258</sup> Im Rahmen dieser Arbeit findet für den männlichen Coach die Bezeichnung „Coach“ bzw. für den weiblichen Coach die Bezeichnung „Beraterin“ Verwendung, da sich bis jetzt keine überzeugende Lösung für eine geschlechtssensible Schreibweise des Coachs durchgesetzt hat. Wird lediglich die männliche Form „Coach“ angewendet, so sind jeweils weibliche und männliche Coachs gemeint. Für die zu coachende Person werden die Begriffe Coachee, Klient, Führungskraft oder Ratsuchende(r) synonym angewendet.

<sup>259</sup> *Fatzer, G.*, Qualität und Leistung von Beratung, 1999, S. 9.

<sup>260</sup> *Böning, U./ Fritschle, B.*, Coaching fürs Business, 2008, S. 22.

dokumentierten Wirksamkeitsstudien<sup>261</sup>, Zunahme von Kongressen und Fachtagungen, Gründung von Coaching-Verbänden und nicht zuletzt auch der von der International Coach Federation (ICF) und dem European Mentoring und Coaching Council (EMCC) eingebrachten Initiative zur Selbstregulierung der Branche. Aus letzterer ging ein Verhaltenskodex für Coaches, Mentoren und ihre jeweiligen Branchenverbände hervor, der seitens der EU geprüft und anerkannt als „Code of Conduct for Coaching and Mentoring“ in die europäische Datenbank für Selbst- und Korregulierungsinitiativen aufgenommen wurde.<sup>262</sup>

Ogleich des unzweifelhaften Erfolges und der Relevanz der Coaching-Praxis erzwingt der Ruf nach einer (vertieften) Professionalisierung zunächst die Frage, was *Profession* bedeutet, wo sie beginnt und wo sie aufhört. Diese Akzentuierung scheint aufgrund der im allgemeinen Sprachgebrauch häufig synonymen Verwendung von *Arbeit*, *Beruf* und *Profession* erforderlich; gleichzeitig erlaubt sie eine Abgrenzung zu den Begrifflichkeiten *Professionalisierung* und *Professionalität*. Als *Arbeit* wird jede in den täglichen Lebenszusammenhang integrierte Tätigkeit verstanden, die nicht notwendigerweise eine Entlohnung einfordert. Unter *Beruf* werden diejenigen Tätigkeiten gefasst, die aus dem übrigen Lebenszusammenhang ausgegrenzt, in gesellschaftlich organisierten Kontexten gegen Entgelt erbracht und auf dem Arbeitsmarkt gehandelt werden. Eine *Profession* indes bezieht sich auf eine spezielle Ausprägung beruflicher Tätigkeit, „die mit einem besonders hohen Ansehen verbunden ist“<sup>263</sup>. Sie vereint die jeweilige Berufsgruppe professionell Handelnder. Die *Professionalisierung* ist als Prozess der Steigerung von Beruflichkeit zu verstehen, in dessen Ergebnis sich Berufsgruppen mit den Merkmalen einer Profession entwickeln. Die Professionalisierung umklammert sowohl die Neubildung eines Berufsbildes als auch die Aufwertung eines Berufes durch Akademisierung. Sie lässt sich differenzieren in die primäre (praktische) Professionalisierung, in deren Vordergrund die Sicherung von Privilegien, Marktchancen und Zertifizierungen steht. Die sekundäre Professionalisierung gilt der Verberuflichung von geistigen und handwerklichen Tätigkeiten, die den Experten vom Laien unterscheidet. *Professionalität*<sup>264</sup> meint schließlich das Verfügen von spezifischen Kompetenzen einschließlich eines bestimmten Berufshabitus.<sup>265</sup>

Der Prozess der Professionalisierung als der Weg eines Berufs zu einer Profession lässt sich grob anhand zentraler Phasen und Kriterien beschreiben: Am Beginn steht die objektive

<sup>261</sup> Details siehe Kapitel "Die Landschaft der Coaching-Forschung".

<sup>262</sup> vgl. *Fritsch, M.*, Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 6 f.; *Koglin, S.*, DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, 2012, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015.

<sup>263</sup> *Galuske, M.*, Methoden der Sozialen Arbeit, 1999, S. 110.

<sup>264</sup> Das Kapitel 2.2.4.6 geht näher auf die Professionalität des Coachs ein.

<sup>265</sup> vgl. *Berndt, D.*, Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011, S. 2 und 17 f.; *Hartmann, H.*, Arbeit, Beruf, Profession, 1968; *Meyer, R.*, Professionsorientierte Beruflichkeit?, 2012, [http://www.bwpat.de/ausgabe23/meyer\\_bwpat23.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe23/meyer_bwpat23.pdf), 17.08.2013, S. 2.; *Pfadenhauer, M.*, Professionalität, 2003, S. 29 f.; *Rottmann, J.*, Zur Professionalisierung von Diplom-Pädagogen und Diplom-Pädagoginnen in beruflich-betrieblichen Handlungsfeldern, 1997, S. 13.

Notwendigkeit gesteigerter Anforderungen an das systematisierte Wissen der Positionsinhaber zur Problemlösung auf dem ihnen anvertrauten Bereich. Daraus resultieren die Neuordnung und Höherqualifizierung des Ausbildungswesens für diesen Beruf einhergehend mit einer Selbstklärung innerhalb der Berufsgruppe. Ihre Funktionen werden einer Analyse unterworfen und nicht mehr sachgerechte Tätigkeiten an Angehörige anderer Berufe abgegeben. Die Berufsgruppe organisiert sich enger in einer Berufsorganisation, bemüht sich um einen Berufskodex und entsprechende staatliche Regelungen. Die Verbindung zwischen wissenschaftlicher Forschung und Praxis wird notwendig und dauerhaft institutionalisiert.<sup>266</sup> Vor dem Hintergrund dieser prozesshaften Betrachtung befindet sich Coaching also „auf einem sehr guten Beginn zur Professionalisierung“<sup>267</sup>.

Die Diskussion um die Möglichkeit, Coaching allmählich neben andere Professionen einzureihen, kreist zentral um die Merkmale einer Profession und damit auch um die Zukunft des „Berufsbildes Coach“<sup>268</sup>. Über die Beschreibung äußerer Merkmale von Professionen hinaus messen unterschiedliche theoretische Positionen einer Profession selbst auch eine je unterschiedliche Bedeutung bei: „während in den klassischen Professionalisierungstheorien Sicherheitsbedürfnisse und soziale Anerkennung eine große Rolle gespielt haben, stehen die modernen Ansätze vielmehr für berufliche Selbstverwirklichung und ganzheitliche Strukturbildung“.<sup>269</sup> Die modernen Ansätze haben die klassischen<sup>270</sup> abgelöst, da das Individuum in Folge der bürgerlichen Entwicklung von der Klassik über die Moderne bis zur Postmoderne wieder mehr in den Mittelpunkt der Betrachtung gerückt ist.<sup>271</sup>

In Zusammenführung der unterschiedlichen theoretischen Positionen stellt die einschlägige Literatur die folgenden Merkmale einer Profession als zentral heraus:

- eine verantwortungsvolle Arbeit am Menschen, die zentrale existenzielle Themen und Konflikte berührt
- die Mitwirkung des Klienten bei der Tätigkeit eines Professionellen, die im Rahmen einer spezifisch gestalteten Beziehung stattfindet
- eine theoretisch/ wissenschaftlich fundierte Spezialausbildung mit professionseigenen Terminologien und verliehenem Expertenstatus

<sup>266</sup> vgl. *Utermann, K.*, Zum Problem der Professionalisierung in der Industriegesellschaft, 1973, S. 20 f..

<sup>267</sup> *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S. 239.

<sup>268</sup> *Koglin, S.*, DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, 2012, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015, S. 1.

<sup>269</sup> *Berndt, D.*, Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011, S.16 f..

<sup>270</sup> Zu den klassischen Professionalisierungstheorien zählen prominent das funktionalistische sowie das machttheoretische Professionalisierungskonzept, zu den modernen Theorien hingegen das interaktionistische, systemtheoretische wie auch strukturtheoretische Konzept.

<sup>271</sup> vgl. *Berndt, D.*, Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011, S. 25; *Kühl, S.*, Die Professionalisierung der Professionalisierer?, 2008, S. 274 ff.; *Rottmann, J.*, Zur Professionalisierung von Diplom-Pädagogen und Diplom-Pädagoginnen in beruflich-betrieblichen Handlungsfeldern, 1997, S. 20.

- ein gesellschaftliches Mandat zur Bearbeitung eines abgegrenzten, überantworteten Problembereichs
- die Verpflichtung der Professionsangehörigen auf einen der Profession eigenen ethischen Berufskodex
- die selbstverwaltende Organisation der Professionsangehörigen in einem Berufsverband, der Berufszugänge, Prüfungen und Evaluationen regelt und kontrolliert
- die Verfügungsgewalt der Professionsangehörigen über bestimmte Entscheidungskompetenzen
- die Zuschreibung einer autonomen Fach- oder Sachautorität
- spezielle berufliche Rollenmuster, Karrierengänge und Statuspassagen, durch die Professionsangehörige eine eigene biographische Identität als Professionelle entwickeln.<sup>272</sup>

Dieser Katalog zentraler Kriterien für die Professionswerdung markiert, dass die Verberuflichung einer Arbeitstätigkeit zweifellos Voraussetzung der Professionalisierung, aber keineswegs identisch mit ihr ist. „Professionalisierung ist mehr als nur ein qualitativ hochwertiges berufliches und praxisfokussiertes Handeln. Vielmehr ist Professionalisierung gebunden an spezielle Rahmenbedingungen, Aspekte und Prozesse, die besonders den Aspekt der Wissenschaftlichkeit, besser: der ‚Wissenschaftswerdung‘ für die Begründung einer Profession betonen.“<sup>273</sup> Die „Wissenschaftswerdung“ ist unter Einbezug etablierter Erkenntnisse und Modelle das zentrale Prozessmerkmal von Professionalisierung.

Gemessen an den zentralen Kriterien für die Professionswerdung offenbart der gegenwärtige Zustand einer Profession Coaching letztlich ein unklares Bild. Unterschiedliche Auffassungen und Modelle von Professionalisierung und Wissenschaftlichkeit der einzelnen schulenabhängigen und schulenunabhängigen Experten, Ausbilder und Praktiker erschweren die Identifikation einer aktuellen Entwicklungsstufe von Coaching. Die Bandbreite an möglichen Antworten reicht vom Befund einer beginnenden über eine vertiefte bis hin zur unvollendeten Professionalisierung. Eine Analyse des gegenwärtigen Diskussionsstandes ergibt den Befund, dass sich Coaching derzeit in jedem Fall *im* Prozess der Professionalisierung befindet, denn es verfügt bereits über einen berufsspezifischen Kanon an Wissen. Zudem schreitet die theoretische Durchdringung der Coachingpraxis mit Prinzipien und Konzepten voran. Die Vielfalt an Definitionen von Coaching, das Fehlen einheitlicher Qualitätskriterien und validierter Methoden im Coaching, das Ausbleiben einer reglementierten Zugangsvoraussetzung und etablierter Standards in der Ausbildung zum Coach und letztendlich eine nicht ausgereifte

<sup>272</sup> vgl. *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S.239 ff.; *Müller, B.*, Professionalisierung, 2012, S. 955 ff.; *Schmidt-Lellek, C.J.*, Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 224 f.; *Pfadenhauer, M.*, Professionalität, 2003, S. 37 ff..

<sup>273</sup> *Birgmeier, B.R.*, Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S.240.

wissenschaftliche Durchdringung sind aber ein Indiz dafür, dass die weit verbreitete Annahme einer vertieften Professionalisierung von Coaching (noch) nicht zutrifft. Vielmehr ist Coaching erst am Beginn eines langen, wenngleich verheißungsvollen, Weges, eine eigene Profession zu werden. Für ein Gelingen dieses Prozesses sind unbedingt die Anbieter von Coaching mitverantwortlich, indem sie ihre Handlungspraxis auch theoretisch legitimieren. Schließlich offenbart sich die Berufsgruppe der Coaches im Lichte der Professionalisierung vor allem als Subjekt und Träger dieses Prozesses. Auch die mittlerweile etwa 20 Coaching-Verbände in Deutschland können für die Weiterentwicklung der Profession Coaching eine zentrale Rolle spielen, indem sie mithilfe einer vergleichenden Analyse der Coachingkonzepte der national wie international organisierten Berufsverbände im deutschsprachigen Raum eine „mindmap“<sup>274</sup> der neuen Beratungsform Coaching herauskristallisieren. Selbst wenn die Coaching-Verbände nur Teile der Professionalisierungsaktivitäten repräsentieren und die Selbstorganisation des Feldes Coaching noch ganz am Anfang steht, könnte ein Aushandlungsprozess und eine Einigung der relevanten Institutionen „zu einer klareren Positionierung im Feld Coaching beitragen“<sup>275, 276</sup>.

Die Diskussion um die Chancen einer Professionsbildung des Coachings kann überdies durch die Thematisierung des existenziellen Eingebundenseins des Menschen angeregt werden. Einer Heuristik von Bernhard Koring<sup>277</sup> zufolge sind Menschen grundlegend in drei existenzielle Bezüge eingebunden, denen die Professionen<sup>278</sup> zuzuordnen sind: Der Mensch ist in Beziehung gesetzt zur *Welt*, zur *Gesellschaft* und zu *sich selbst*. Des Menschen Bezug zur Welt erhält durch fundierte Aussagen der Profession Wissenschaft über die Welt eine Orientierung und Stabilität. Das Verhältnis des Menschen zu sich selbst, zu seinem Geist und seinem Körper ist dauerhaft Gegenstand der Professionen Pädagogik, Medizin, Seelsorge und Therapie. Dem Verhältnis des Menschen zur Gesellschaft, Fragen nach Konsens und sozialer Gerechtigkeit gehen die Professionen Politik und Recht nach. Coaching indes fokussiert die Beziehung des Menschen zur Organisation und zur Arbeitswelt. Insbesondere die Unterstützung von Innovationen, von Auseinandersetzungen mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Veränderungen sind ein Wesensmerkmal von

<sup>274</sup> Koglin, S., DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, 2012, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015, S. 1.

<sup>275</sup> Fritsch, M., Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 7.

<sup>276</sup> vgl. Berndt, D., Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011, S. 25; Birgmeier, B.R., Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007, S. 235, S. 241 ff.; Fritsch, M., Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 6; Haubl, R., Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen?, 2011, [http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise\\_01\\_web.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise_01_web.pdf), 16.08.2013, S. 15 ff.; Koglin, S., DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015; Schmidt-Lellek, C.J., Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 227 ff.; Stahl, G. K./ Marlinghaus, R., Coaching von Führungskräften, 2000, S. 206.

<sup>277</sup> vgl. Koring, B., Zur Professionalisierung der pädagogischen Tätigkeit, 1996, S. 321 f..

<sup>278</sup> Als klassische Professionen sind vor diesem Hintergrund hinlänglich bekannt der Arzt, Jurist, Lehrer, Theologe und Seelsorger; als gehobene Berufe führen sie Tätigkeiten in zentralen existenziellen Bezügen des Menschen aus.

Coaching.<sup>279</sup> Der gesteigerte Bedarf des Menschen nach Begleitung und Unterstützung in Zeiten des Wandels und der Globalisierung der Arbeitswelt kann die Diskussion um die Chancen einer Professionsbildung des Coachings maßgeblich untermauern: „Aus professionssoziologischer Sicht entscheidet sich der Erfolg des Professionalisierungsprojektes an der Fähigkeit der Coachinganbieter, für Coaching eine exklusive Zuständigkeit reklamieren zu können.“<sup>280</sup>

Der Frage nach der Professionalität des Coachs wird an späterer Stelle gesondert nachgegangen.<sup>281</sup>

### 3.2 Coaching im Spannungsfeld von Führung

#### 3.2.1 Rolle der Führung im Wandel

Die anhaltende Diskussion um die Organisation von Arbeit und Führung in Zeiten der globalen Marktwirtschaft, flexibler Wirtschaftsbeziehungen, diverser Belegschaften und der Entkopplung von Real- und Finanzkapital geht einher mit der zentralen Frage nach den veränderten Anforderungen an die Rolle, die eine Führungskraft<sup>282</sup> auszufüllen hat.

Die Rolle ist als ein Bündel von Erwartungen in einer typisierten Alltagswelt<sup>283</sup> zu verstehen, die an eine soziale Position<sup>284</sup> geknüpft ist: „Zu jeder Stellung, die ein Mensch einnimmt, gehören gewisse Verhaltensweisen, die man von dem Träger dieser Position erwartet; zu allem, was er ist, gehören Dinge, die er tut und hat; zu jeder sozialen Position gehört eine *soziale Rolle*.“<sup>285</sup> Erwartungen hinsichtlich der Art und Weise des Verhaltens des Positionsinhabers werden im Rekurs auf vorhandenes Wissen für den Gebrauch durch „jedermann“ entworfen und institutionalisiert, ihr Sinn objektiviert und als grundsätzlich handlungsorientiertes „Wissen“ weitergegeben. Sie begegnen dem Inhaber dieser Position mit einer gewissen Verbindlichkeit,

<sup>279</sup> vgl. Schmidt-Lellek, C.J., Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 223.

<sup>280</sup> Koglin, S., DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, 2012, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015, S. 1.

<sup>281</sup> vgl. hierzu die folgenden Ausführungen im Kapitel 2.2.4.6 dieser Arbeit.

<sup>282</sup> Die Begrifflichkeiten „Führungskraft“ und „Manager“ werden im Rahmen dieser Arbeit bekanntlich synonym verwendet.

<sup>283</sup> In einer typisierten Alltagswelt reduzieren *Typen* von Situationen, von Handlungsabläufen und Personen die Komplexität konkreter Phänomene hinsichtlich bestimmter Relevanzen. Personen typisieren einander zur Koordination ihres Zusammenlebens und Handelns.

<sup>284</sup> Eine *Position* bezeichnet hierbei einen Ort im sozialen Raum, einen von der Person abgelösten Schnittpunkt im Gefüge sozialer Beziehungen. Positionen erschließen sich dem menschlichen Bewusstsein in typisierter Form.

<sup>285</sup> Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, 1977, S. 33 (Hervorhebung im Original).

ganz unabhängig von seiner Person.<sup>286</sup> Seine Persönlichkeit verschwindet quasi hinter der Anonymität seiner Funktion.<sup>287</sup>

Lange Zeit dominiert im deutschen Management das Leitbild der „funktionalen Führungskraft“, die in einem stabilen Marktumfeld und in einer hierarchisch gegliederten Organisation plant, organisiert und steuert und unterstellte Mitarbeiter anweist auf dem von ihr vorgegebenen Weg, die Ziele zu erreichen. Autorität, Macht und Wissen innerhalb der Organisation sind durch das angelegte Über- und Unterordnungsverhältnis zentriert an den Stellen von Führung. Demnach setzt sie die Ziele, definiert die Relationen von Zweck und Mittel, trifft und kommuniziert Entscheidungen, die auf einer unterstellten Kausalität von Ursache und Wirkung gründen. Informations- und Kommunikationswege sind vertikal formalisiert. Autorität und Macht werden institutionell begründet und legitimieren zur Ausübung von Kontrolle, die das Verhalten der Belegschaft steuern und koordinieren hilft. Das Vertrauen in die Führungskraft erwächst maßgeblich aus der ihr institutionell verliehenen Autorität.<sup>288</sup>

Die funktionale Führungskraft stützt sich auf die Zugehörigkeit zu einer Fachgemeinschaft. Die Rekrutierung in eine derartige Führungsposition erfolgt aus verschiedenen Fachgebieten und Berufen heraus mithilfe von Beförderungentscheidungen („Kaminkarriere“). Vereinfacht ausgedrückt: der Fachmann wird zum Manager. Dieser Karriereschritt in eine Führungsposition wird verbreitet als besonderer Schritt ausgeflaggt und ist mit aufwendigen Selektionsprozeduren und prestigeträchtigen Schulungsanstrengungen verbunden, die Besonderung ausdrücken und die Führungsphilosophie der Organisation vermitteln sollen. Die Führungsposition selbst geht mit einem exponierten Status einher, der unterschiedlich symbolisiert wird und die Attraktivität von Karriereanstrengungen belegen soll. Dennoch ist ihre individuelle Karriere unsicher: es werden von ihr besondere Anstrengungen und Loyalität abverlangt, ohne dass ihr eine Garantie für einen Rückfluss gegeben werden kann. Das Einbindungsmuster in die Organisation beruht implizit auf einer wechselseitigen Erwartung eines „lebenslangen“ Arbeitsverhältnisses. Es beruht schlichtweg auf dem Vertrauen darin, dass sie innerhalb ihrer Organisation nicht nur ihre berufliche Verwirklichung findet, sondern auch ihre Heimat. Die Austauschgüter sind somit nicht nur materieller, sondern auch „emotionaler und expressiver“<sup>289</sup> Art.<sup>290</sup>

<sup>286</sup> vgl. *Pfadenhauer, M.*, Professionalität, 2003, S. 106 f..

<sup>287</sup> vgl. *Berger, P.L./ Luckmann, T.*, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 1994, S. 76 f.; *Lührmann, T.*, Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 129; *Schütz, A.*, Das Problem der Rationalität in der sozialen Welt, 1972, S. 30.

<sup>288</sup> vgl. *Hilse, H./ Goetz, K./ Zapf, D.*, Die Abbildung organisationskultureller Widersprüche in einem neuartigen Potential für Rollenstress, 1998; *Türk, K.*, Personalführung und soziale Kontrolle, 1981, S. 67; *Brünnecke, Karin C.*, Autorität des Managements, 1998, S. 40; *Sukowski, N.*, Führen unter Unsicherheit, 2013, S. 4.

<sup>289</sup> *Deutschmann, C.*, The Japanese Organization, 1989, S. 76.

<sup>290</sup> vgl. *Deutschmann, C.*, The Japanese Organization, 1989, S. 75; *Faust, M.*, Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015, S. 78; *Kotthoff, H.*, Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, 1997, S. 17.

Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungstendenzen machten und machen aber in vielen Unternehmen organisatorische Umstrukturierungen erforderlich: Hierarchien flachen ab. Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse werden in funktionsintegrierte und ergebnisverantwortliche Geschäftseinheiten, Arbeitsgruppen oder Teams delegiert, die in Selbstverantwortung vereinbarte Ziele verfolgen sollen. Die funktionsübergreifende Projektorganisation gewinnt an Bedeutung und ergänzt bzw. ersetzt die abteilungsförmige Organisation von Arbeit. Wertschöpfende und dienstleistende Geschäftseinheiten werden neu geordnet und in Beziehung zueinander gesetzt. Aktuelle Konzepte zur Organisation von Arbeit und Führung setzen auf einen kooperativen Führungsstil<sup>291</sup> und die Arbeit in diversen (vielfältigen) Teams.<sup>292</sup>

Die Reorganisation der Organisationsstrukturen als Antwort auf das instabile Marktumfeld in einer Zeit der zunehmend weltweiten Vernetzung und anhaltenden Flexibilisierung der Wirtschaft verändert(e) und untergräbt die Operationsbasis des funktionalen Managements erkennbar schon seit den 90er Jahren: Die bislang stabilen und hierarchisch tief gestaffelten Funktionsbereiche werden teils aufgelöst und neu gestaltet. Das Wissen verteilt sich über die Organisation und ist nicht mehr an der Stelle von Führung gebündelt. Vorteile und Rechte einer zentralen Steuerung schwinden. Kollektive Wertemuster und Normen weichen allmählich auf. Das vorherrschende Leitbild der funktional spezialisierten Führungskraft wird durch die Reorganisation entlang eines neuen Leitbildes in Frage gestellt. Einem veränderten Leitbild zufolge soll die „neue Führungskraft“ vom oberen bis weit in das mittlere Management hinein ein Generalist sein und gewissermaßen als „interner Unternehmer“ („Intrapreneur“) fungieren. Sie soll „einerseits bloßer Moderator der Selbstorganisation sein, andererseits jedoch charismatischer Führer, der den Wandel in Gang setzt und vorantreibt.“<sup>293</sup> Als Generalist ist ihr Handlungsspektrum komplex und ihr Anforderungsprofil hybrid. Ihre Beziehungen sind vielgestaltig. Einer aktuellen Studie nach werden an eine Führungskraft die unterschiedlichsten Rollenerwartungen in gebündelter Form adressiert: Steuermann, Stratege, Unternehmer, Mobilisierer, Talentförderer, Anfeurer, Wissensmanager, Changemanager und Wächter des Unternehmens. Mit einer gewissen Beharrlichkeit rangiert die Erwartungshaltung des Steuermanns ganz vorn, der das Ruder fest in der Hand hält und das Schiff sicher in den Hafen bringt, obwohl der Kurs unbekannt ist, das Land in weiter Ferne liegt und die See unbeständig ist – kurzum: die wirtschaftlichen Entwicklungen unberechenbarer werden.<sup>294</sup>

<sup>291</sup> Unter Führungsstil werden in diesem Kontext spezifische, innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistente und wiederkehrende Verhaltensmuster von Führungskräften verstanden.

<sup>292</sup> vgl. *Wimmer, R.*, Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 269 f.; *Wunderer, R./ Dick, P.*, Personalmanagement, 2002, S. 164.

<sup>293</sup> *Faust, M.*, Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015, S. 82.

<sup>294</sup> vgl. *Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft*, Führungsrollen, 2009, S. 10 f.; *Bitzer, M.*, Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung, 1991; *Block, P.*, Der autonome Manager, Macht und Einfluss am Arbeitsplatz, 1992; *Meier, H.*, Führungskraft mit hybridem Anforderungsprofil gesucht, 2004, S. 35; *Sukowski, N.*, Führen unter Unsicherheit, 2013, S. 1..

Heute stellt die wohl größte Herausforderung für eine Führungskraft der rasche Wandel mit all seinen Konsequenzen und Nebenerscheinungen dar. Er ist zu einem oft „unerbitterlichen Begleiter“<sup>295</sup> geworden. Führung in Zeiten des Wandels ist gekoppelt an die Bedingungen von Komplexität, Dynamik, Instabilität und Intransparenz.<sup>296</sup> „Unerbitterliche“ Begleiterscheinungen, die sich einer Führungskraft in ihrer alltäglichen Arbeit auftun, sind zusammengefasst „ein rudimentäres Wissen über die Interdependenzen innerhalb und zwischen den Funktionen, ein Mangel an Zuverlässigkeit der Organisationsreaktionen auf initiierte Maßnahmen, eine geringe Antizipation der ungewollten Neben- und Fernwirkungen und die Eigendynamik von Prozessen“<sup>297</sup>.

Planen, Leiten und Steuern in einer globalisierten und dynamischen Marktwirtschaft mit vielgestaltigen und flexiblen Wirtschaftsbeziehungen einerseits und einer organisationsinternen Vernetzung und Überlagerung von arbeitsteiligen Funktionen andererseits stellt die Führungskraft unabwendbar vor ein zentrales Dilemma: ihr obliegt es, in einem komplexen und instabilen Umfeld mit zwangsläufig unvollständigen Informationen Ziele der Organisation zu definieren, Wege zur Zielerreichung aufzuzeigen und die vielfältigen Mitarbeiter anzuleiten auf dem von ihr vorgegebenen Weg. Dabei soll sie eine Erwartungssicherheit gewährleisten, die gerade dann ein zentrales Ordnungsmoment ist, wenn Unsicherheiten zu bearbeiten sind und Vertrauen in die Führungskraft erfordern. Die Ziele der Organisation kann sie aber infolge der Vernetzung von Arbeitsstrukturen nicht mehr auf der Basis von kausalen Zusammenhängen antizipieren. Infolge der Beschleunigung von Prozessen und ihrer grundlegenden Eigendynamik und Ergebnisoffenheit kann sie Informationen nur unter Zeitknappheit einholen und künftige Entwicklungen nur begrenzt und vage abschätzen.<sup>298</sup> Aufgrund der Unbestimmtheit von Organisationsreaktionen auf die von ihr initiierten Maßnahmen kann sie das Schiff nicht „sicher“ in den Hafen manövrieren, sondern muss den Kurs ständig überwachen und gelegentlich neu bestimmen.<sup>299</sup>

Als „Leitfigur“ rückt die Führungskraft in Anbetracht dieses Dilemmas verstärkt mit ihren persönlichen Potenzialen und Ressourcen in den Vordergrund. Werte wie Vertrauen und Stimmigkeit (Kohärenz) werden augenfällig. Die Notwendigkeit, ein stimmiges Selbstbild in einer turbulenten Zeit zu vermitteln und auf diese Weise eine Erwartungssicherheit zu generieren, die nicht aus der Organisation abgeleitet werden kann, wird an die Führungskraft

<sup>295</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 21.

<sup>296</sup> vgl. Bandte, H., Komplexität in Organisationen, 2007, S. 3; Zippel, K., Komplexität und die Evolution von Organisationen, 2005, S. 51 ff.

<sup>297</sup> Zippel, K., Komplexität und die Evolution von Organisationen, 2005, S. 53.

<sup>298</sup> Luhmann subsumiert dieses Dilemma explizit unter die drei Sinndimensionen Sachdimension, Zeitdimension und Sozialdimension - auf alle hat die Führungskraft eine Antwort zu finden.; vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, 1999, S. 59 ff.

<sup>299</sup> vgl. Luhmann, N., Organisation und Entscheidung, 2006, S. 215; Schimank, U., Die Entscheidungsgesellschaft, Komplexität und Rationalität der Moderne, 2005, S. 121 ff.; Sutton, R., Gut führen in schlechten Zeiten, 2009, S. 63.

„weitgereicht“. Die Organisation ist auf Systemerhalt ausgerichtet. Naturgemäß neigt sie also dazu, in einer sich ständig ändernden Umwelt ihren strukturellen Fortbestand zu sichern. Ihre Strukturen sind daher nicht elastisch genug, um vollständig flexibel auf die instabile Umwelt reagieren. Die Führungskraft wird zum „Lückenbüsser“<sup>300</sup> der Organisation, die die Elastizität der Organisation und damit ein gemeinsames Handeln ihrer Mitglieder in Instabilität gewährleistet. An ihre Führungsrolle wird folglich die hohe Erwartung geknüpft, die sich auftuende Lücke zwischen der Struktur der Organisation und der Flexibilität und Dynamik des Marktes zu schließen.<sup>301</sup>

Unter dem Vorzeichen von Diversity ist die Führungskraft zeitgleich für die Gestaltung einer Werte- und Normengemeinschaft verantwortlich, die Einheit in Vielfalt demonstriert. In einer Zeit, in der sich Arbeits- und Organisationsformen wandeln und Individualisierung und Enttraditionalisierung die Trends sind, die die Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen prägen, kann sie sich aber immer weniger auf kollektive Werte besinnen. Umso zentraler ist ihre Rolle und Verantwortung bei der Verankerung und Mitgestaltung eines organisationsinternen Diversity Managements. Die Studie „Diversity Management in Deutschland 2013: Ein Benchmark unter den DAX 30-Unternehmen“ bekräftigt ihre Unabdingbarkeit in diesem Prozess der Implementierung. Dieser nach ist sie die Entscheiderin für Veränderungen in Strukturen und Prozessen. Sie ist auch diejenige, die die Mitarbeiter führt. Sie trägt dabei die Verantwortung, Potenziale zu erkennen, zu entwickeln und zu nutzen.<sup>302</sup> Mit ihrer nach außen getragenen Geisteshaltung ist sie unmittelbar eine Wegbereiterin für eine gelebte Wertschätzung von Vielfalt innerhalb ihrer Organisation.

Erwartungen an die Rolle von Führung sind in Anbetracht der Komplexität ihres Verantwortungsbereichs und der Vielgestaltigkeit ihrer Beziehungen ebenso komplex und vielfältig. Da die Führungsrolle immer weniger von übernehmbaren Mustern und klar umrissenen Normen geprägt wird, gleichen die an die Führungskraft adressierten Erwartungen nicht selten unausgesprochenen „Selbstverständlichkeiten“. Auch die von ihr erbrachten Leistungen sind heute weniger denn je ein institutionell begründeter Akt. Vielmehr ist die Führungskraft dazu berufen, als Generalist ihre Rolle selbst zu füllen. Dabei ist sie weitgehend auf sich selbst gestellt. Widersprüche und Dilemmata, die sich ihr aufspannen, muss sie in eigener Regie in einen inneren Konflikt verwandeln und bewältigen, indem sie nach stimmigen Antworten sucht und ihr Erleben mit den Erwartungen ihres sozialen Umfeldes in Einklang

---

<sup>300</sup> Türk, K., Personalführung und soziale Kontrolle, 1981, S. 67.

<sup>301</sup> vgl. Gonschorrek, U./ Gonschorrek, N., Managementpraxis von A bis Z, 1999, S. 283; Hitzler, R./ Honer, A., Bastelexistenz, 2002, S. 307 ff..

<sup>302</sup> vgl. Synergie Consult, Diversity Management in Deutschland, 2013, [http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/Benchmark\\_DM\\_2013.pdf](http://www.synergie-durchvielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/Benchmark_DM_2013.pdf), 07.11.2014; S. 2.

bringt. Die gefundenen Antworten muss sie in ihrer Selbstdarstellung so übersetzen, dass ein für sie und ihre Interaktionspartner stimmiges Selbstbild entsteht.<sup>303</sup>

Das Aufleben des neuen Leitbildes der „generalistischen Führungskraft“ geht Hand in Hand mit unverkennbaren Tendenzen zur Entwertung des traditionsreichen Modells des funktionalen Aufstiegs: Organisationen öffnen neue Aufstiegswege und definieren den beruflichen Erfolg neu. Dies markiert eine Gewichtsverschiebung von karriereförderlichen Verhaltensweisen und Eigenschaften. Der hierarchische Aufstieg wird grundlegend erschwert und unsicherer, denn Karriereschritte aufgrund von Loyalität und Dauer der Organisationszugehörigkeit werden seltener. Rolle und Karriere in einem zunehmend komplexeren Verantwortungsbereich sind weniger vorgezeichnet und werden stärker „selbstdefiniert“<sup>304</sup>. Organisationen setzen verstärkt auf das Erreichen leistungs- und ergebnisbezogener Zielgrößen und eine dementsprechende Vergütung. Damit wird der Zeitraum, in dem der Austausch von Leistung und Gegenleistung erfolgt, verkürzt. Organisationen versprechen mittel- bis langfristig lediglich einen Raum für die Entfaltung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten. Es obliegt der Führungskraft, sich darauf einzustellen und diesen Raum zu nutzen. Das Verhältnis von Führungskraft und Organisation wird „geschäftsmäßiger“<sup>305</sup>; Loyalitätsanspruch und Fürsorgeverpflichtung schwächen ab. Die auf „Selbstdefinition“ und „Selbstverantwortung“ setzenden Arbeits- und Organisationsformen erfordern ein wachsendes Vertrauen der Führungskraft in die Organisation, das jedoch im Widerspruch zu steinigere Aufstiegswegen, gelockerten impliziten Arbeitsbündnissen und schwindender institutioneller Rechte von Führung steht.<sup>306</sup>

In Anbetracht des Wandels von Führung und Karriere in Deutschland ist sicher die Bereitschaft, vor allem aber auch die Fähigkeit der Führungskräfte, sich auf die veränderten Bedingungen einzulassen, Voraussetzung für das Gelingen von Führung. Die Chancen der Teilhabe werden stärker in die Person verlegt. Die Neudefinition von Berufserfolg setzt veränderte Maßstäbe an die Bewältigung einer Führungsaufgabe und verlangt schließlich auch die konstruktive Bewältigung von Unsicherheit, denn Nichts scheint mehr auf Dauer erworben. Alles ist in Frage gestellt und Positionen müssen immer wieder aufs Neue verteidigt werden.<sup>307</sup>

<sup>303</sup> vgl. Kleemann, F./ Matuschek, I./ Voß, G.G., Subjektivierung von Arbeit, 2003, S. 59 ff.; Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisationen, 1999, S. 214.

<sup>304</sup> Faust, M., Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015, S. 86.

<sup>305</sup> Faust, M., Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015, S. 86.

<sup>306</sup> vgl. Seifert, M./ Pawlowsky, P., Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, 1998, S.599 ff..

<sup>307</sup> vgl. Faust, M., Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015, S. 83, 86; Pongratz, H. J., Die Interaktionsordnung von Personalführung, 2003, S. 208 ff..

### 3.2.2 Coaching als Erfordernis des Wandels der Rolle von Führung

Mit der zunehmenden Komplexität von Organisationen, Dynamik von Märkten und Diversität der Belegschaft werden Führungskräfte nicht nur mit immer komplexer werdenden Problemlagen und vielgestaltigeren Beziehungen konfrontiert, sondern auch mit einem gesteigerten Maß an Unsicherheit. Unzählige Führungskräfte stehen vor der Frage, wie sie in einem instabilen und unberechenbaren Umfeld die wachsende Komplexität „bewältigen“ und ihre Handlungsfähigkeit trotz unvollständiger Informationen bewahren können. Diese Frage geht über die zielgerichtete Steuerung anvertrauter Organisationsbereiche hinaus, sie berührt gleichermaßen den individuellen Umgang mit den Herausforderungen des Wandels.<sup>308</sup>

Das Handeln in Komplexität setzt Führungskräfte vielfältigen Einflüssen und sich wandelnden Rollenerwartungen aus. Soll Führung gelingen, muss die einzelne Führungskraft die sozialen Erwartungen an die Bewältigung einer Situation, die Ausführung einer Aufgabe, die Vertretung einer Statusgruppe oder Repräsentation einer Position einlösen. Führung verlangt unweigerlich auch eine Beschäftigung mit Paradoxien und Dilemmata wie etwa Gleichbehandlung und Individualismus, Nähe und Distanz, Konkurrenz und Kooperation, Härte und Verständnis, Rationalität und Emotionalität, Spezialisierung und Generalisierung, Flexibilisierung und Stabilität, Belohnungs- versus Wertorientierung u.a.<sup>309</sup>

Die Koordination ihrer Arbeits- und Rollenteilung stellt für Führungskräfte eine eigene Arbeitsleistung dar, die nicht einfach „mitgeleistet“ werden kann. Eingelassen in ein Spannungsfeld von Person, Organisation und Rolle gleicht sie einem täglichen Spagat zwischen eigenen Wertvorstellungen, Vorgaben der Organisationsleitung sowie den Erwartungen ihrer Mitarbeiter.

Der Wunsch von Führungskräften nach Austausch, Verständnis und Orientierung erwächst aus der Komplexität ihres Verantwortungsbereiches und der Vielgestaltigkeit ihrer Beziehungen heraus unaufhaltsam. Die Vielfalt an Anforderungen gepaart mit einem erhöhten Erwartungs- und Leistungsdruck erzeugen einen Bedarf „an zusätzlichem Support für die tägliche Arbeit“<sup>310</sup>. Nicht selten rufen die vielfältigen und teils widersprüchlichen Erwartungshaltungen Gefühle der Zerrissenheit oder Überforderung hervor und erfordern Sinnklärungen. Auch die Rolle der Führungskraft verliert unter den Bedingungen von Komplexität und Dynamik ihre Eindeutigkeit.

<sup>308</sup> vgl. *Sukowski, N.*, Führen unter Unsicherheit, 2013, S. 1.

<sup>309</sup> vgl. *Meier, H.*, Führungskraft mit hybridem Anforderungsprofil gesucht, 2004, S. 34 ff.; *Neuberger, O.*, Führen und führen lassen, 2002, S. 341 ff.; *Pohl, M./ Wunderer, M.*, Coaching und Führung, 2001, S. 24; *Streich, R. K.*, Rollenprobleme von Führungskräften, 1995, S. 84 f..

<sup>310</sup> *Looss, W.*, Coaching für Manager, 1997, S. 19.

Die damit einhergehende Unsicherheit hinsichtlich der eigenen Rolle in einem neuartigen Umfeld potenziert ihren Bedarf an Beratung und Unterstützung.<sup>311</sup>

Mit dem sich kontinuierlich wandelnden und erweiterten Anforderungs- und Rollenprofil von Führungskräften rückt schließlich auch das unablässige Lernen als Motor der individuellen Entwicklung wie auch des betrieblichen Erfolges in den Vordergrund. Bei der Arbeit von Führungskräften muss Gewusstes reproduziert und Wissen dynamisiert werden. Herkömmliche Beratungs- und Lernangebote konnten dem Bedarf von Führungskräften an individualisierter, arbeitsplatznaher, problemlösungsorientierter und ressourcenfokussierter Beratung und Unterstützung nur bedingt gerecht werden. Coaching schließt diese Lücke, da neben fachlichen und intellektuellen Klärungsprozessen gleichsam eine Bearbeitung personenbezogener und emotionaler Aspekte im Mittelpunkt steht. Es bietet „eine Brücke und einen neuen Zugang zu den emotionalen Tiefenschichten der Manager, um tieferliegende Veränderungsprozesse der Person auszulösen“<sup>312</sup>. Zugleich ist Coaching eine Unterstützung des „Lernens des Lernens“<sup>313</sup>: es unterstützt ratsuchende Führungskräfte in einer Zeit des Wandels bei der Reflexion des Lernens selbst und ist damit weit mehr als eine bloße Unterstützungsleistung des ständigen Hinzulernens.<sup>314</sup>

Alles in allem besticht Coaching durch seinen „perfekten Zuschnitt auf den einzelnen“<sup>315</sup>.

### **3.2.2.1 Beratungsverständnis: Coaching als Fach- und Prozessberatung**

Aktuell zeichnet sich eine massive Bewegung auf dem Beratungsmarkt ab; die klassische Zweiteilung in die Fach- und Prozessberatung kann nicht unbegrenzt aufrechterhalten werden. Coaching setzt genau an dieser Nahtstelle an und schließt eine Lücke: Der Gründungsboom von Beratungsunternehmen in den 80er Jahren brachte seinerzeit eine ausgesprochene Buntheit des Beratungsangebotes mit zahlreichen Ausdifferenzierungen hervor; Spezialisierungen auf Branchen oder in fachlicher Hinsicht auf konkrete Problemstellungen des Managements (etwa Strategieentwicklung, Marketing, Personal, Reorganisation uvm.) prägten den Beratungsmarkt. Die wirtschaftlichen Turbulenzen der letzten Jahre waren jedoch einschneidend und gesellschaftliche Rahmenbedingungen wandel(te)n sich zügig;

<sup>311</sup> vgl. Böning, U./ Fritschle, B., Coaching fürs Business, 2008, S. 87 ff.; Voss, A./ Häring, K., Alle wollen Coaching, 2000, S. 26 f..

<sup>312</sup> Böning, U., Ist Coaching eine Modeerscheinung?, 1994, S. 174.

<sup>313</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 132.

<sup>314</sup> vgl. Becker, M., Die Zukunft liegt in Fördermaßnahmen, 2003, S. 28 f.; Böning, U., Ist Coaching eine Modeerscheinung?, 1994, S. 173 ff.; Böning, U./ Fritschle, B., Coaching fürs Business, 2008, S. 103 ff.; Levold, T., Die Professionalisierung der Persönlichkeit, 2003, S. 77 f.; Pohl, M./ Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 24 f.; Regnet, E., Der Weg in die Zukunft, 1999, S. 58 f.; Stock, R., Coaching von Führungskräften, 2002, S. 30; Voss, A./ Häring, K., Alle wollen Coaching, 2000, S. 26.

<sup>315</sup> Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 54.

Organisationen sind bemüht, unter diesen veränderten Bedingungen ihre Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Ein verschärfter Wettbewerb in Zeiten der Globalisierung einhergehend mit schwankenden Kundenbedürfnissen und diverser werden Belegschaften zwingen zur Suche nach neuen Wegen in der Gestaltung von Organisationen. Organisationen, ob privatwirtschaftlicher Natur oder aus öffentlicher Hand, geraten nicht selten an ihre Grenzen der Finanzierbarkeit von Beratungsleistungen. Die Berater stehen daher vielerorts mehr als je zuvor auf dem Prüfstand und müssen ihre Existenzberechtigung unter Beweis stellen. Als weiteres Faktum gesellt sich hinzu, dass Berater mit der raschen Veränderungsdynamik des Wissens Schritt halten können müssen, was für den Einzelnen eine enorme Herausforderung darstellt. Zudem lassen sich beinahe überall Versprechen für umfassende Beratungsangebote finden, die den Einzelnen unter einen gesteigerten Erfolgsdruck stellen: „Wir erleben gegenwärtig geradezu eine Revolution in der Art und Weise, wie über die ´richtige` Organisation nachgedacht wird und welche alternativen Gestaltungsprinzipien in die Praxis bereits Eingang finden.“<sup>316</sup>

Grundüberzeugungen hinsichtlich Hierarchie, Führungsstil, Spezialisierung und Zentralisierung wurden über große Zeitspannen hinweg wohl behütet und werden nun überdacht. Neue Leitbilder werden verkündet und „stellen bislang tradierte Organisationsverhältnisse auf den Kopf“<sup>317</sup>. Hierarchien verflachen, Zentralbereiche werden teils radikal reduziert oder dezentralisiert, Organisationseinheiten arbeiten zunehmend eigenverantwortlicher, um eine größere Nähe zum Kunden zu generieren. Einst stabile Strukturen und Beziehungsgefüge lockern sich; lose Kopplung „ist zum hervorstechenden Merkmal der organisationsinternen Beziehungsgestaltung geworden“<sup>318</sup>. Fachkompetenz und inhaltliches Problemlösungswissen allein genügen den Anforderungen von im steten Wandel begriffenen Organisationen bei Weitem nicht (mehr). Schon längst wurde erkannt, dass Veränderungsprozesse in beratenen Unternehmen nicht an der Güte ihrer Strategie scheiterten, sondern an deren mangelnden Umsetzung. Somit ist neben dem Fach- und Branchenwissen auch die Gestaltung und Steuerung von Problemlösungs- und Veränderungsprozessen mithilfe von Beratung ein Erfolgskriterium geworden. „Die zunehmend unruhigen Gewässer und der wachsende Problemdruck zwingen die Beratungsprofession insgesamt zu einem qualitativen Sprung“<sup>319</sup>.

Diesem Professionalisierungsanspruch hielten und halten zahlreiche der verheißungsvoll angekündigten Erfolgsrezepte zur Bewältigung des Wandels allerdings nicht stand; ihre Resultate entsprechen oftmals nicht dem vorgesagten Erfolg. Einst viel diskutiert, sind Konzepte wie etwa Lean Management, Total Quality Management und Business Process

---

<sup>316</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 269.

<sup>317</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 269.

<sup>318</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 270.

<sup>319</sup> Guggenberg, L. v., Mit beiden Augen sieht man besser, 2011, S. 386.

Reengineering nun längst nicht mehr Gesprächsgegenstand. Einer der Gründe hierfür mag sein, dass sie an strategischen, organisatorischen und kulturellen Bedingungen ansetzen, allerdings die Ängste und Widerstände all jener, die den Wandel bewältigen und anleiten müssen, vernachlässigen.<sup>320</sup>

Coaching als spezifische und hochprofessionelle Form von Beratung hat hingegen überzeugt und verbreitet sich immer mehr. Sukzessive weitet sich der gecoachte Personenkreis auf alle Führungsebenen aus. Die ergiebige Verknüpfung von tätigkeitsbezogenem Lernen und der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften ist, wie vorgängig beschrieben, ein zentraler Grund für die breite Akzeptanz von Coaching. Gleichermäßen bedeutsam ist das dem Coaching immanente Beratungsverständnis: Coaching mit dem Grundverständnis einer *Fach- und Prozessberatung* unterscheidet sich deutlich von Rezepten mit einer rein operativen Ausrichtung, die einem gewohnten linearen Denken folgen. Die Anlässe für Beratung sind so vielfältig wie das Leben selbst und erfordern in der Regel mehr als die schematische Anwendung von mehr oder weniger bewährten Rezepten. Zweifellos kann der Anlass für Beratung lediglich mangelndes Wissen oder fehlende Fertigkeiten sein, die dem Ratsuchenden nicht zur Verfügung stehen, aber als Kenntnisse oder Techniken grundsätzlich bekannt sind und sich in der organisationalen Praxis bewährt haben. In solch einem Fall ist die Vermittlung von Wissen und Lösungsideen wie auch das Einüben bestimmter Fertigkeiten zur Erreichung ganz bestimmter Resultate zielführend. Diese Form der Beratung wird als *Fach- oder Expertenberatung* bezeichnet. Sie findet auch im Coaching von Führungskräften ihren Niederschlag. Der Berater stützt sich in erster Linie auf gesichertes Fachwissen und seine Interpretationskompetenz von Daten und Fakten. Die inhaltliche Perspektive und die Sachlogik stehen dabei im Zentrum des Interesses. Abgeleitete Handlungsoptionen fußen in der Regel auf einem rationalen Ursache-Wirkungsschema, dem soziale Prozesse unterzuordnen sind. Kommunikation und soziale Interaktion stehen demnach nicht im Vordergrund der Bemühungen; sie verhelfen eher als „Mittel zum Zweck“ der Sachlogik zum Durchbruch. Aus Sicht des Kunden von Beratung birgt eine gelungene Fachberatung achtbare Vorteile: der Kunde erhält unmittelbar Zugang zu einer präzisen Fachexpertise und konkreten Vorschlägen zur Problemlösung. Hierdurch wird ihm Sicherheit in unsicheren Situation vermittelt und die Ergebnisse seiner Problemlösung scheinen messbar anhand von Daten und Fakten. Eine präzise Fachexpertise lässt sich allgemein nach richtig oder falsch beurteilen; verschiedene Spezialisten kämen also in vergleichbaren Situationen zu annähernd gleichen Urteilen oder Ratschlägen. Coaching in der Form einer Fachberatung setzt somit voraus, dass in dem konkreten Beratungsfeld inhaltliches Expertenwissen überhaupt möglich ist und zur Verfügung steht.<sup>321</sup>

---

<sup>320</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 21.

<sup>321</sup> vgl. Guggenberg, L. v., Mit beiden Augen sieht man besser, 2011, S. 384.

In der Regel beruhen die Beratungsanliegen im Coaching von Führungskräften aber nicht allein auf einer fehlenden Fachexpertise. Ganz im Gegenteil hat die ratsuchende Führungskraft als Wissens- und Entscheidungsträger oft nur als einzige Zugang zu allen relevanten Informationen, kann sich aber in der Einschätzung und Deutung dieses Wissens nicht zu einer Entscheidung durchringen. Es gibt keine Eindeutigkeit – keine richtige oder falsche Entscheidung. Mit dem grundlegenden Wandel in der Wirtschaft und den daraus resultierenden Veränderungen in den Strategien, Strukturen, Prozessen und Kulturen von Organisationen ist aber eines gewiss: Führungskräfte verfolgen nicht nur ein Ziel, sondern stehen ganzen Zielbündeln gegenüber.

Operative Tätigkeiten zur Zielerreichung stehen dabei zumeist nicht oder nicht allein im Vordergrund der Tätigkeit einer Führungskraft. Eine Führungskraft ist vielmehr gefordert, in dem sich als sehr komplex präsentierenden Tätigkeitsfeld zieldienliche Orientierungen und Strukturierungen zu entwickeln. Sie ist gefordert, sich auf die neuen Bedingungen einzulassen und zu lernen. Sie muss lernen, ihre Probleme unter spezieller Berücksichtigung des Wandels eigenverantwortlich und konstruktiv anzugehen. Folglich müssen in der Beratung gemeinsam von Coach und Coachee eine zielorientierte Strategie konstruiert und die Folgen dieser Eigenbeteiligung in dem komplexen Handlungsfeld abgeschätzt werden. Diese Form der Beratung wird als *Prozessberatung* bezeichnet: „Prozessberatung konzentriert sich zu Beginn auf den Aufbau einer Beziehung, die es Klienten und Berater erlaubt, sich mit der Wirklichkeit auseinander zu setzen, die Wissenslücken des Beraters füllt und das Vorgehen des Beraters klar als Intervention einstuft.“<sup>322</sup> Der Berater liefert demnach keine inhaltlichen Lösungsvorschläge, vielmehr fungiert er als ein „Geburtshelfer“. Seine Interventionen sollen den Ratsuchenden befähigen, eine eigene Lösungsstrategie zu entwickeln, die der Organisationskultur angepasst ist. Dabei lenkt der Coach den Fokus auf die Kommunikations- und Interaktionsprozesse des Coachees. Dem Dialog zwischen den Coaching-Akteuren kommt dabei eine herausragende Bedeutung zu. Der Coach übernimmt zwar die äußere Gestaltung und Steuerung des Beratungsprozesses, überlässt aber dem Coachee die inhaltliche Orientierung weitgehend. Aus Sicht des Kunden von Beratung liegen die wesentlichen Vorteile einer gelungenen Prozessberatung in seiner eigentümlichen Mitbeteiligung bei der Zielfindung, der Umsetzungsstärke während des Prozesses der Zielerreichung und damit der Nachhaltigkeit der Problemlösung.<sup>323</sup>

Im Rahmen einer *Prozessberatung* gleichen die beraterischen Bemühungen einer Hilfe zur Selbsthilfe, indem sie den Coachee zur eigenverantwortlichen Problembewältigung unter spezieller Berücksichtigung des Wandels verhelfen und ihn damit befähigen, sich auf die neuen

---

<sup>322</sup> Schein, E., *Prozessberatung für die Zukunft*, 2003, S. 39.

<sup>323</sup> vgl. Guggenberg, L. v., *Mit beiden Augen sieht man besser*, 2011, S. 384 f..

Bedingungen einzulassen und zu lernen. Aus einer Lernperspektive heraus stellt sich daher die Frage, wie der Lernprozess verlaufen muss, damit eine Führungskraft in ihrem Handeln in Komplexität nachhaltig erfolgreich ist. Den Lernprozess von Führungskräften hat prominent Argyris analysiert. Dabei stieß er auf lernhemmende und mitunter unbewusste Denk- und Handlungsmuster, die bislang nicht einer Reflexion unterzogen wurden, im Coaching jedoch gezielt beleuchtet werden können und sollen. Ihr Lernen untergliedert er in drei Lernebenen:

- Beim *Anpassungslernen* (Einschleifen-Lernen)<sup>324</sup> steht die Frage im Vordergrund, ob der Lernende „die Dinge richtig gemacht hat“. Bei dieser Form des Lernens werden Ziele und Resultate miteinander verglichen. Bei Zielabweichungen werden die ergriffenen Handlungen zur Zielerreichung kritisch hinterfragt, ohne dass die Denk- und Handlungsmuster, die Maßnahmen als solche oder etwa die Ziele selbst auf den Prüfstand gelangen. Die Handlungen werden im Sinne von Versuch und Irrtum solange modifiziert, bis die Ziele erreicht sind. Das Einschleifen-Lernen bezeichnet dieses Prinzip der einfachen Rückkopplung.
- Beim *Veränderungslernen* (Doppelschleifen-Lernen) steht die Frage im Raum, ob der Lernende „die richtigen Dinge getan hat“. Bei dieser Form des Lernens werden die Ziele und Handlungsstrategien hinterfragt. Auch die dem Handeln zugrunde gelegten Werte, Normen, Standards und Einstellungen werden analysiert. Der Lernende stellt hier erstmals einen Selbstbezug her. Veränderte Ziele haben in der Folge Einfluss auf bisherige Strategien; Werte verschieben sich, Standards weichen auf und Einstellungen lockern sich. Mitunter sind Ziel- und Strategieänderungen auch eine Folge von Werteverstärkungen und Einstellungsänderungen. Bei derartigen Lernereignissen bezeichnet eine Doppelschleife dieses Phänomen der doppelten Rückkopplung.
- Beim *Prozesslernen* (Deutero-Learning) wechselt der Lernende auf eine höhere Ebene, die Metaebene. Aus einer Position der Exzentrizität untersucht er seine bisherigen Lernanstrengungen und Problemlösungsversuche kritisch. Er erarbeitet neue Lernansätze. Er strebt nach Optimierung mit dem Ziel, seine Problemlöse- und Lernfähigkeit zu steigern.<sup>325</sup>

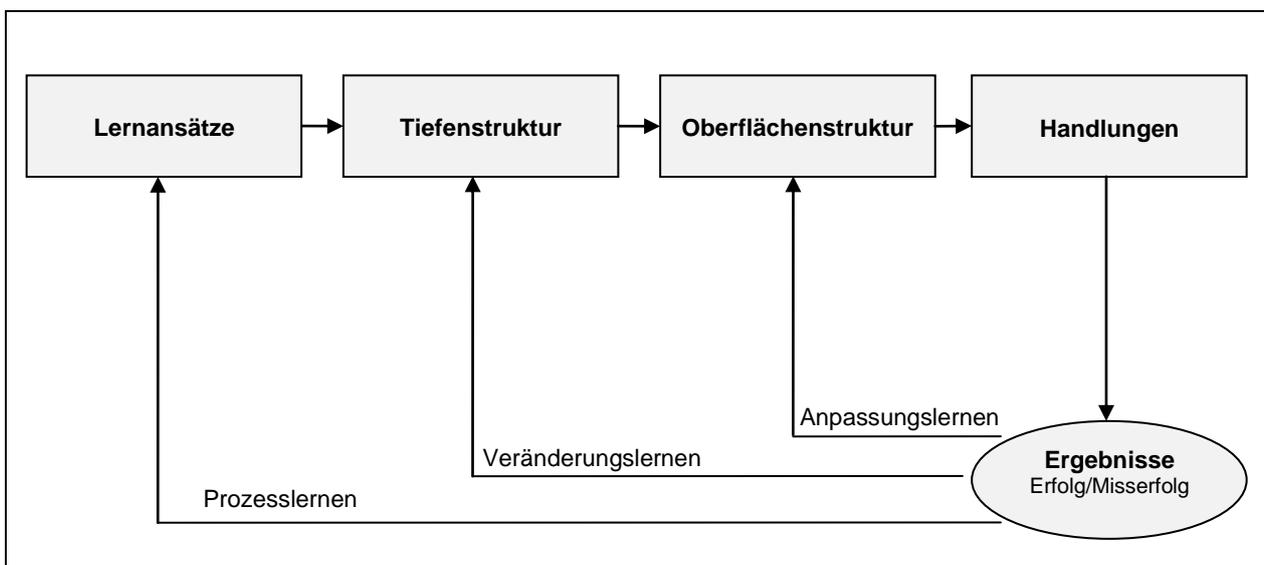
Diese Unterscheidung in Lernebenen begründet die Art der Notwendigkeit von Beratung: Steht die Wissensvermittlung im Vordergrund und sind Fertigkeiten zur Zielerreichung auszubilden, ist das Anpassungslernen zielführend und eine *Fachberatung* verspricht den gewünschten Erfolg. Sind Führungs- und Entscheidungssituationen hingegen komplex und von großer Tragweite, führt das kurzfristige Lösen eines einzelnen Problems nicht zum Erfolg. Nur mithilfe einer gesteigerten Problemlösefähigkeit kann der Ratsuchende die Komplexität und den

<sup>324</sup> Die Unterscheidung in Einschleifen- und Doppelschleifen-Lernen stammt ursprünglich von *Ashby, R. W.*, *Design for a brain*, 1966.

<sup>325</sup> vgl. *Argyris, C.*, *The executive mind and double-loop learning*, 1982, S. 6; *Argyris, C./ Schön, D. A.*, *Die lernende Organisation*, 2006, S. 35 ff.; *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, *Coaching*, 2006, S. 23 ff.; *Kienast, W.*, *Coaching und Reflexivität*, 2013, S. 71 f.; *Greif, S.*, *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*, 2008, S. 44.

Wandel bewältigen. Oftmals bedarf es auch der Aufgabe bisheriger Denk- und Verhaltensmuster, um sich auf die neuen Bedingungen einlassen zu können. Ein tiefgreifendes und durchdringendes Lernen kann allein durch ein Coaching zielführend begleitet werden, dass dem Grundverständnis einer *Prozessberatung* folgt und die Ebenen des Veränderungslernens und Prozesslernens berührt, denn es setzt nicht nur an der Oberflächenstruktur einer Person an, bestehend aus Handlungsroutinen und Standardprozeduren. Vielmehr berührt es auch die Tiefenstruktur einer Person, bestehend aus Werten, Normen, Einstellungen und Grundannahmen. Überdies reflektiert es ihre Lernansätze und Problemlösungsversuche. Die nachfolgende Grafik veranschaulicht diese Differenzierung.

Abbildung 2: **Die Lernebenen**



Quelle: Eigene Darstellung

Coaching mit dem Grundverständnis einer *Prozessberatung* will vor diesem Hintergrund des Lernens einen nachhaltigen Effekt auslösen. Es will befähigen, die im betrieblichen Alltag immer wieder neuen Anforderungen selbständig zu reflektieren. Es will die einerseits für die Praxis notwendige Reduktion der zu bearbeitenden Komplexität sichern; es will aber auch gleichzeitig die erforderliche Flexibilität erreichen, die über eine nur schematische Anwendung von mehr oder weniger bewährten Rezepten hinausgeht. Rezepte reflektieren übergeordnete Zusammenhänge nicht, sie blenden sie aus. „Diese so gewonnene Einfachheit macht ihre Beliebtheit aus, leider aber auch ihre Begrenztheit für entscheidende (strategische) Problemstellungen“.<sup>326</sup> Coaching in Form einer Prozessberatung setzt gerade dort an, wo Organisationsmitglieder versuchen, mit alten Bearbeitungsmustern auf die erhöhte

<sup>326</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 27 f..

Eigenkomplexität ihrer Organisation zu reagieren oder wo eingespielte Kommunikations- und Kooperationsgewohnheiten nunmehr nicht den gewünschten Erfolg bringen oder gar scheitern.

Coaching mit dem Grundverständnis einer *Fach- und Prozessberatung* tangiert schließlich mehrere Lernebenen und fördert so tiefgreifende und nachhaltige Veränderungs- und Entwicklungsprozesse. Die Bearbeitung von Fragestellungen mit aktuellem Bezug zum beruflichen Handeln erhöht zudem die Wahrscheinlichkeit des Lerntransfers.<sup>327</sup> Damit wird Coaching zu einem innovativen und zugleich bedeutsamen Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte. Es kann die Führungskräfte unterstützen, den Wandel zu bewältigen.<sup>328</sup> Es kann sie befähigen, mit neuen Situationen, unbekanntem Problemen oder persönlichen Anliegen in einer für sie zufrieden stellenden Weise umzugehen.<sup>329</sup>

Coaching mit dem Grundverständnis einer *Fach- und Prozessberatung* erfüllt damit auch den auf Beraterseite erzeugten, neuen Professionalisierungsanspruch, nämlich Fachexpertise und Prozess-Know-how miteinander zu vereinen und „den Blick zwischen Problem und Prozess ständig oszillieren zu lassen“<sup>330</sup>. Damit gelingt es schließlich, jenes Maß an Komplexitätsbewältigung aufzubauen, das ermöglicht:

- die sachlich-inhaltlichen Dimensionen des Beratungsanliegens zu erfassen, die erforderlichen Wissensbestände im Klienten zu mobilisieren und im Bearbeitungsprozess zu bündeln;
- den Beratungsprozess selbst von Beginn an so zu gestalten, dass der Klient lernt, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und damit das erforderliche Prozess-Know-how auch organisationsintern aufzubauen.<sup>331</sup>

Die Loslösung und Unabhängigkeit vom Berater ist erklärtes Ziel von Coaching. Eine qualitativ gehaltvolle Beratung erwirbt sich paradoxerweise durch die wachsende Selbständigkeit ihrer Klienten im Zuge der Problembewältigung ihre Existenzberechtigung.

### **3.2.2.2 Leitlinien für den Coachingprozess**

Coaching mit dem Grundverständnis einer *Fach- und Prozessberatung* wurde als eine Form der Beratung identifiziert, die mehrere Lernebenen berührt und die darauf ausgerichtet ist, den Coachee zu befähigen, sich selbst für die Lösung seiner Probleme verantwortlich zu fühlen und

<sup>327</sup> vgl. Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 54.

<sup>328</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 22.

<sup>329</sup> vgl. Rauen, C., Handbuch Coaching, 2005, S. 23 f..

<sup>330</sup> Guggenberg, L. v., Mit beiden Augen sieht man besser, 2011, S. 388.

<sup>331</sup> vgl. Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 272.

das dazu benötigte erforderliche Prozess-Know-how aufzubauen. Mit diesem Grundverständnis ist Coaching selbst für Bereiche prädestiniert, für die es keine präskriptiven Regeln gibt, als *keine* Rezepte des richtigen Handelns. Dies sind jene Bereiche, in denen die eingenommene Sichtweise des Ratsuchenden auf sein thematisiertes Anliegen dieses selbst in hohem Maße beeinflusst und dadurch unausweichlich (mit-) bestimmt.

Aus dem Grundverständnis einer Fach- *und* Prozessberatung leitet sich als eine zentrale Aufgabe von Coaching ab, dem Ratsuchenden eine Hilfe zur Selbsthilfe anzubieten. Das Denken in alten Schemata hindert sie häufig daran, Lösungen für komplexe Probleme oder Aufgabenstellungen zu entwerfen, die dann auch noch Sinn stiften. Das Verharren in starren Denkmustern engt ihren Rahmen für Problemlösungen bisweilen so weit ein, dass sie sich mit einem Problem geradewegs „herumschlagen“, da sie Gefangene ihrer eigenen beschränkenden Gedanken sind, Gedanken, die nur eine Wirklichkeit zulassen. Eine kompetente Unterstützung Ratsuchender erfordert daher eine beraterische Herangehensweise, die sie zu einem Perspektivwechsel einlädt und sie befähigt, andere und neue Wege zu erkennen – eine Herangehensweise also, die die vorhandene Komplexität einblendet, um eine neue Sicht der Dinge überhaupt zuzulassen. Metaphorisch formuliert, ist es die „hohe Kunst eines professionellen Coachs [...], mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu sprechen!“<sup>332</sup>

Dieses Grundverständnis von Coaching als Fach- *und* Prozessberatung geht untrennbar mit einer theoretischen Grundlegung einher. Zahlreiche Coaching-Ansätze sind operativ ausgerichtet. Sie beschreiben konkrete Instrumente und hilfreiche Techniken zur Entwicklung von Fertigkeiten oder zur Lösung „typischer Probleme“ und bewegen sich damit auf einer How-to-do-Ebene. Eine Reflexion der operativen *und* strategischen Anforderungen im betrieblichen Alltag einer Führungskraft erfordert jedoch weit mehr: sie erfordert eine strategische Ausrichtung des Coachings, das eine Hilfe zur Selbsthilfe leisten will und das eine wachsende Selbständigkeit der Klienten im Zuge ihrer Problembewältigung forciert. In der praktischen Umsetzung ist der Coach somit gefordert, eine theoretische Perspektive auf den Ratsuchenden samt seines Anliegens und den Coachingprozess selbst einzunehmen. Aus dieser theoretischen Perspektive leiten sich wiederum Leitlinien für die Gestaltung von Coachingprozessen ab.

Die systemisch-konstruktivistische Perspektive und Ausrichtung des Coachings ebnet den Weg für eine beraterische Herangehensweise, die Ratsuchende zu einem Perspektivwechsel einlädt und Komplexität einblendet, um eine neue Sicht der Dinge überhaupt zuzulassen.

---

<sup>332</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 27.

### ***Eckpfeiler der systemisch-konstruktivistischen Perspektive im Coaching***

Der Systembegriff rührt aus der Erkenntnis und der vermutlich bedeutendsten „Entdeckung des 20. Jahrhunderts“<sup>333</sup> her, dass die klassische Vorstellung, nach der die Welt aus unabhängigen und eigenständigen Teilbereichen besteht, nicht länger haltbar ist. Vielmehr ist das Ganze eben mehr als die Summe seiner Teile; Querverbindungen und Vernetzungen implizieren Abhängigkeiten und Rückkopplungen. Die Welt stellt sich als komplexes Ganzes und nicht als Aufreihung von nachbarschaftlichen Teilbereichen dar, so dass der Beobachter von Welt auswählt und damit entscheidet, was er als System und damit als abgegrenzte Einheit zusammenfasst. Diese Selektionen trifft er in Abhängigkeit von seinen individuellen Zielen, „um die ansonsten überwältigende Komplexität des ‚alles hängt mit allem zusammen‘ zu reduzieren“<sup>334</sup>. Dieser Unterschied zur klassischen Betrachtungsweise ist bedeutungsreich, da die geschaffenen Einheiten nicht als „objektive Gegenstände“<sup>335</sup> aufzufassen sind, sondern als Unterscheidungen, die der Beobachter selbst getroffen hat und die somit auch anders sein könnten. Stets wird es also mehr Möglichkeiten geben, Unterschiede zu machen, Auswahlentscheidungen zu fällen und damit Wirklichkeit zu konstruieren, als von ihm vorgenommen. Niklas Luhmann bringt diese Phänomene trefflich auf den Punkt: „Unter Komplexität wollen wir verstehen, dass es stets mehr Möglichkeiten gibt, als aktualisiert werden können. Unter Kontingenz wollen wir verstehen, dass die angezeigten Möglichkeiten weiteren Erlebens auch anders ausfallen können, als erwartet wurde [...] Komplexität heißt also praktisch Selektionszwang, Kontingenz heißt praktisch Enttäuschungsgefahr und Notwendigkeit des Sicheinlassens auf Risiken.“<sup>336</sup>

Dem Beobachter von Wirklichkeit als der erkennenden Instanz wird bekanntlich<sup>337</sup> aus systemisch-konstruktivistischer Sicht eine übergeordnete Bedeutung beigemessen, weil die Realität allein durch Wissen und Erkenntnis existiert, die vom Beobachter geprägt sind und dieser nicht als unabhängig von der Erkenntnis angesehen werden kann. Beobachter und Realität bedingen demnach einander: der Beobachter von Welt nimmt diese auf „seine Weise“ wahr, schenkt seine Aufmerksamkeit einigen Dingen und blendet andere hingegen aus. Auf diese Weise erschafft er die Realität, *seine* Realität.

Dem systemisch-konstruktivistischen Denken nach werden *Personen*, *Teams* und *Organisationen* als handelnde Einheit auf- und zusammengefasst. Als *lebende Systeme* erzeugen sie ihre Wirklichkeit in sozialen Zusammenhängen. Damit ist Wirklichkeit durchaus

<sup>333</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 55.

<sup>334</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 62.

<sup>335</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 59.

<sup>336</sup> Luhmann, N., Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, 1972, S. 31; zitiert nach Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S.95.

<sup>337</sup> Das vorgängige Kapitel 2.1.2.2 geht auf den Konstruktivismus in Verknüpfung mit der Systemtheorie bereits ausführlich ein.

auch ein konsensuelles, im Coaching geschaffenes Phänomen und nicht allein ein individueller Prozess von Coach und Coachee. Gleichwohl kann Wirklichkeit nie losgelöst betrachtet werden von ihrem Betrachter, da dieser quasi eine doppelte Entscheidung über Unterschiede trifft, deren Auftreten einen Unterschied macht oder eben nicht. Auf diese Weise schaffen auch die Personen im Coaching „wiedererkennbare Einheiten im Fluss der Wahrnehmung“<sup>338</sup> und bestimmen, was im Zuge der Bearbeitung des Anliegens Ratsuchender relevant ist oder vernachlässigt wird.<sup>339</sup>

Dem systemisch-konstruktivistischen Denken nach werden *Personen* grundlegend als *psychische Systeme* aufgefasst, die auf der Basis von Sinn organisiert und damit komplex sind. Ihre individuellen subjektiven Erfahrungen integrieren sie in eine überwölbende Sinnwelt. Somit haben sie einen Grad an Eigenkomplexität erreicht, der sie befähigt, die eigene Identität<sup>340</sup> zu thematisieren und Modelle einer Außenwelt zu entwickeln. Um in Kontakt mit ihrer Umwelt treten zu können, mussten sie zunächst ihre eigene Kontinuität erzeugen. In einem kontinuierlichen geschlossenen Prozess reproduzieren sie ihre sie erschaffenden Bestandteile und sichern auf diese Weise ihren Fortbestand – sie erzeugen Gedanken. Ihre Gedanken können allein von ihren anderen Gedanken wahrgenommen werden. Es gibt keinerlei Möglichkeit, Gedanken von außen in eine Person einzubringen oder außerhalb ihrer selbst zu beobachten. In der Tiefenstruktur ihrer Erneuerung und Selbststeuerung gelten sie daher als geschlossen und von ihrer Umwelt gänzlich unabhängig, als autonom. Autonom deshalb, da sie letztlich *nicht* von außen gestaltet und gelenkt werden können, sondern nur aus sich selbst heraus. Zusammengefasst bezeichnet ihre Autonomie die Eigengesetzlichkeit ihrer Operationsweise, die als Tiefenstruktur der Selbststeuerung, als Autopoiese, präzisiert werden kann.<sup>341</sup>

Lebende Systeme sind grundsätzlich in der Lage, sich immer wieder so zu organisieren, dass sie in einer sich ständig verändernden Welt überlebensfähig sind. Sie sind durch lose Kopplungen mit ihrer Umwelt verbunden, die durch ihre eigene Geschichte und Erfahrungen determiniert sind. Diese Kopplungen sind ausreichend stabil, um Identität zu erzeugen und auch ausreichend lose, um Veränderungen zum Zwecke des Überlebens zuzulassen. Diese

<sup>338</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 58.

<sup>339</sup> vgl. ausführlicher dazu Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 57 ff..

<sup>340</sup> Zur Identität gibt das Kapitel 3.1.2 dieser Arbeit Einblick.

<sup>341</sup> Die Systemtheorie unterscheidet Systeme nach ihrer Organisationsform in biologische, psychische und soziale Systeme. *Biologische Systeme* sind auf der Basis von Überleben und damit einfach organisiert. *Soziale* und *psychische Systeme* sind auf der Basis von Sinn und damit komplex organisiert. Während biologische Systeme Zellen reproduzieren, erzeugen psychische Systeme Gedanken. Soziale Systeme stellen sich kommunikativ (wieder-)her. *Organisationen* gelten diesem Verständnis nach als soziale Systeme. Sie sind weit mehr als eine bloße Ansammlung von Menschen. Fortlaufende Kommunikation ist für ihren Fortbestand unentbehrlich. Soziale Systeme können nur unter der Maßgabe einer radikalen Entpersönlichung als operativ geschlossen betrachtet werden, denn ihre Eigengesetzlichkeit erschließt sich aus den Kommunikationsprozessen ihrer Organisationsmitglieder und nicht aus deren bloßer Aggregation.; vgl. Luhmann, N., Soziale Systeme, 1984; Willke, H., Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 2000.

Kopplungen bieten Anknüpfungspunkte für die Beratungsarbeit, denn Einfluss nehmen kann der Coach lediglich durch die Beeinflussung des gemeinsamen Kontextes im Rahmen des gemeinsam geschaffenen Beratungssystems – eine für Coaching wichtige Erkenntnis.<sup>342</sup>

Dem systemisch-konstruktivistischen Denken nach werden lebende Systeme und somit auch die Personen im Coaching als Systeme betrachtet, die *lernen*. Sie besitzen ein inneres Gedächtnis für ihre Geschichte und lassen ihr Handeln von ihren gesammelten Erfahrungen leiten. Lernen erfordert die Entwicklung und Erprobung neuer Regeln und lässt sich bekanntlich in Lernstufen untergliedern. Lernfähig in einem engeren Sinne sind Systeme somit erst dann, wenn sie ihre Erfahrungen verarbeiten und daraus neue Regeln entwerfen können. *Lernende Systeme* strukturieren ihre Erfahrungen dergestalt, dass Wiederholungen und Gesetzmäßigkeiten im Fluss ihrer Wahrnehmung entstehen. Die in ihrer Erfahrung entstehenden Regularitäten interpretieren sie als Regelmäßigkeiten eines Geschehens „draußen in der Welt“<sup>343</sup>. Sie fertigen eine „innere Landkarte“ der „äußeren Welt“ an. Aus der Innensicht des Betrachters von Welt ist diese Landkarte eine „Blaupause“ der „äußeren Wirklichkeit“. Sie enthält Anweisungen, wie Unterschiede im Wahrnehmungserleben zu beachten oder zu vernachlässigen sind und bildet somit den Rahmen für die Interpretation jeder Wahrnehmung. Folglich ist sie einzigartig. Aus der Außensicht betrachtet konstruiert der Betrachter von Welt auf diese Weise „seine“ Wirklichkeit. Den Prozess ihrer externen Umwelt erklären lernende Systeme als Resultat zielorientierten Handelns anderer lernender Systeme und fassen ihn nicht als Zufallsergebnis auf. Die anderen Systeme agieren in einer gemeinsamen Umwelt und tun dies auf ihre ihnen übliche Art und Weise und unter Zugrundelegung ihrer je eigenen Landkarte. Auf diese Weise entpuppt sich die Welt als eine Kopplung von Absichten und zielorientierten Strategien mehrerer eigenständiger lernender Systeme. Dabei reagiert jedes System auf die relevanten Veränderungen in seiner Umwelt und beeinflusst diese damit wiederum selbst.

Lernende Systeme machen sich in ihrem Bild der Welt gleichsam ein Bild von den Bildern der anderen Systeme. Durch die Betrachtung von deren Selektionen ziehen sie Rückschlüsse auf die Absichten dieser Systeme. Auf diese Weise reduzieren sie einerseits die vorhandene Komplexität, indem sie das scheinbare Chaos der Umwelt auf die Absichten anderer Systeme zurückführen. Andererseits erhalten sie in ihrer Erfahrung angemessenes hohes Maß an Komplexität, indem sie sich ein Bild von Anderen, deren Welt und deren Absichten machen und in die eigene innere Landkarte integrieren. Diese „fremde“ Beschreibung der Wirklichkeit wird somit zum Element der eigenen Wirklichkeit. Das „Bild vom Bild“ ist aber keine einmalige und endgültige Festlegung, denn die Beobachter von Welt agieren in einer gemeinsamen Umwelt

---

<sup>342</sup> vgl. Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 31 f.

<sup>343</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 87.

und durchlaufen einen zeitlichen Prozess der wechselseitigen Veränderung. Ihre Wirklichkeit wird allein schon durch ihr eigenes Bild von sich beim Beobachter beeinflusst, damit sie so sind, wie sie sind, weil der Beobachter ist, wie er ist. „Ich“ und „Du“ als eigenständige Systeme können folglich nur in einem unauflöselichen Zusammenhang gesehen werden.<sup>344</sup>

Übertragen auf das Geschehen im Coaching markieren zwei Eckpfeiler dessen systemisch-konstruktivistische Ausrichtung:

### **1. Coaching als Fach- und Prozessberatung im Bereich harter und weicher Wirklichkeit**

Im Hinblick auf die erforderliche Unterstützungsleistung für Führungskräfte lassen sich mit Einnahme einer systemisch-konstruktivistischen Denkhaltung prinzipiell zwei Wirklichkeitstypen unterscheiden: Der eine Wirklichkeitsbereich tangiert Phänomene einer „harten Wirklichkeit“, die als recht stabil gelten und die sich allen als hinreichend gleich und losgelöst von ihrer Geschichte darstellen (lassen). Eine Expertenberatung im Sinne einer Fachberatung ist für diesen Wirklichkeitsbereich durchaus zielführend: sie stützt sich auf ein relativ gesichertes und zumeist recht spezielles Fachwissen und bedient sich hin und wieder bewährter Rezepte in der Wissensvermittlung. Eine Fachberatung stiftet der allgemeinen Meinung nach dann Sinn, wenn die Lösungsideen klar nach richtig oder falsch beurteilt werden können. Der andere Wirklichkeitsbereich ist im Bereich des menschlichen Miteinanders lokalisiert; zirkuläre Rückkopplungsschleifen ersetzen lineare Wirkungsketten, so dass eine Unterscheidung in richtig oder falsch wenig sinnvoll ist. Vielmehr wird Wirklichkeit gemeinsam in komplexen Kommunikations- und Interaktionsprozessen konstruiert und ihre Grenzen sind weich und flexibel. Da im Coaching Personen aufeinander treffen, die lernen, die sich ein Bild von der Welt machen und aufgrund dessen reagieren, ist Coaching somit auch als Prozessberatung im letzteren Bereich der „weichen Wirklichkeit“ angesiedelt.<sup>345</sup>

Coaching grenzt sich klar von allen Formen der Wissensvermittlung ab, die nur *eine* Wirklichkeit mit klaren präskriptiven Regeln voraussetzt und die Handlungsanleitungen als „best practices“ deklarieren. Derartige Vorgehensweisen beschreiben zwar Bewährtes und Eingefahrenes, als Routinen bergen sie aber auch die Gefahr in sich, die Sicht aus dem Auge des Betrachters einzuengen. Da „Rezepte des richtigen Handelns“ die Komplexität eines Beratungsanliegens eher ausblenden, ist es die primäre Aufgabe des Coachs, Fragen zu stellen, statt Antworten zu liefern, die vermeintlich nur eine Wirklichkeit zulassen. Diese Fragen sollen verborgene Implikationen offen legen, um das *Wie* der Komplexitätsreduktion und damit

<sup>344</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 86 ff.; Baecker, D., Einfache Komplexität, 1997; Bateson, G., Ökologie des Geistes, 2014.

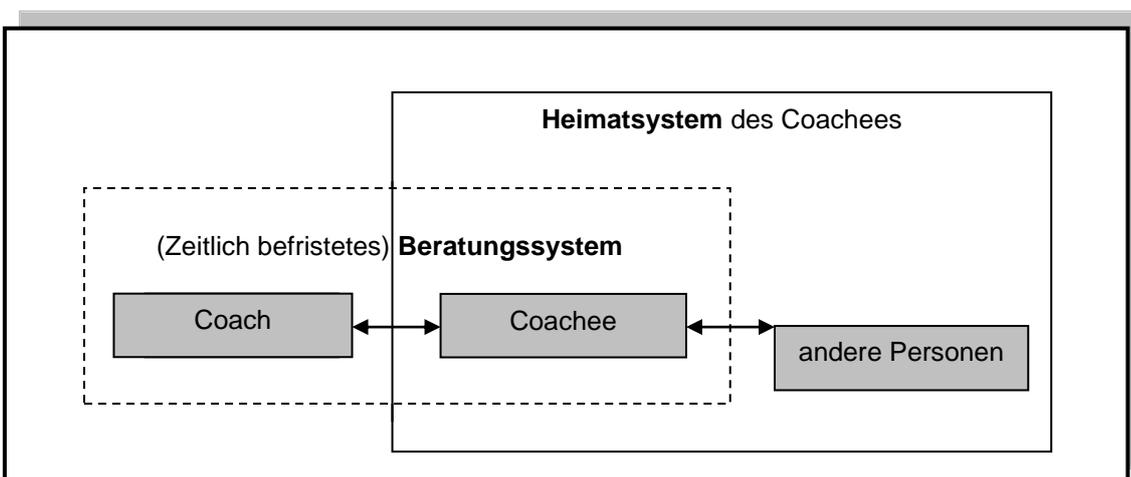
<sup>345</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 32 ff..

das *Wie* des Konstruktionsprozesses von Wirklichkeit seitens des Coachees in den Blick zu nehmen und um zu erkunden, wie sich ich der Ratsuchende in einer veränderlichen Umwelt steuert, wodurch er sich und seine Umwelt zugleich erschafft und vorfindet. Gegenstand von Coaching ist also nicht allein die Vermittlung einer reinen Fachexpertise; vordergründig geht es um den komplexen Entstehungsprozess der „weichen Wirklichkeit“ und die Chancen des Coachees, darauf verändernd einzuwirken.<sup>346</sup>

## 2. Die doppelte Kopplung im Coaching

Aus systemisch-konstruktivistischer Perspektive treffen im Coaching grundlegend zwei Systeme aufeinander, die in besonderer Weise gekoppelt sind: das Klientensystem und das Beratungssystem. Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht diesen Zusammenhang.

Abbildung 3: **Beratungssystem und Heimatsystem des Klienten**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 40.

Der Coachee ist von seinem eigenen *Heimatsystem* ummantelt. Er betrachtet sich selbst und die ihn umgebende Welt durch seine selbstgeschliffene Brille und mit der ihm eigenen Logik. Seine Welt ist vollends selbst konstruiert. Das Beratungsanliegen entsteht aus diesem *Klientensystem* heraus; es bezeichnet das System, zu dem der Coachee zählt und an dessen Prozessgeschehen er beteiligt ist.

<sup>346</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 137 ff..

Das *Beratungssystem* wird von Coach und Coachee gemeinsam gebildet. In dieses System bringt der Coachee sein Anliegen aus dem Klientensystem mit der Zielsetzung ein, durch Überlegungen oder Aktivitäten im Beratungssystem in seinem Heimatsystem einen Schritt voran zu kommen. Das Beratungssystem stellt den Interaktionspartnern schließlich einen Handlungsrahmen zur Verfügung: indem Coach und Coachee das Ziel und den Umfang der Beratung einleitend gemeinsam aushandeln, stecken sie gleichsam den Spielraum für die gemeinsame Beratungsarbeit ab und akzeptieren ein dieser Profession inkludiertes Rollenverständnis. Sobald sie in die Beratung eintreten, schlüpfen sie in zuvor verhandelte und beidseitig akzeptierte Rollen und werden jeweils zur Umwelt des Anderen.<sup>347</sup>

Im Rahmen des gemeinsam geschaffenen Beratungssystems arbeitet der Coach immer nur an der Grenze des Heimatsystems des Coachees<sup>348</sup> und gleicht daher einem Grenzgänger: lediglich als externer Beobachter kann er die Bedingtheiten des Coachees und dessen Konstruktionsprinzipien von Wirklichkeit reflektieren. Grenze kann hier „als phänomenologischer Augenblick, als Linie, als Streifen, als Membran [begriffen werden]. Grenze ist ein Konzept von Relationen.“<sup>349</sup>. Der Coachee zieht selbst die Grenzen seines Heimatsystems, indem er als Beobachter von Welt entscheidet und auswählt, was er zum System und damit als abgegrenzte Einheit zusammenfasst. Da nur er die Definitionshoheit seines Heimatsystems besitzt, kann auch nur er die erforderliche Innensicht einnehmen. Er fertigt eine ziieldienliche Beschreibung seines Heimatsystems an und trägt diese dem Coach vor. Damit entscheidet er, welche Ausschnitte oder Aspekte seiner Heimat er in die Beratung einbringt. So gesehen ist seine Beschreibung eine „Erfindung“ mit weitem Spielraum. Der Coach berät sodann, dadurch interveniert er und nimmt die Position eines Grenzstörers ein. Da es beim Akt der Beratung um die Reflektion, das Aufweichen oder Verändern von Grenzen geht, ist Coaching immer auch Grenzarbeit.<sup>350</sup>

### ***Leitlinien für den Coachingprozess***

Als Fach- und Prozessberatung überzeugt das Coaching durch seinen individuellen Zuschnitt auf den spezifischen Beratungs- und Unterstützungsbedarf von Führungskräften. Fachliche Problemstellungen und individuelle Fragestellungen mit aktuellem Bezug zum beruflichen Handeln werden gleichberechtigt aufgegriffen. Aus diesem Alleinstellungsmerkmal und aus der Zugrundelegung des systemisch-konstruktivistischen Zuganges als Wegweiser für die

<sup>347</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 39 ff..

<sup>348</sup> Analog ist auch die Begriffsverwendung „Klientensystem“ gebräuchlich.

<sup>349</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S.84.

<sup>350</sup> vgl. Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 80.

Beratungsarbeit resultieren Leitlinien für diese. Als zentral können die nachfolgend aufgeführten Leitlinien identifiziert werden.

## 1. Die paradoxe Arbeit im Coaching

Die systemisch-konstruktivistische Grundlegung enthüllt, dass der Coach bei all seinen beraterischen Bemühungen, auf den Coachee durch Kommunikation und situationsangemessene Interventionen einzuwirken, mit der grundlegenden Paradoxie konfrontiert ist, sich selbst steuernde Systeme steuern zu wollen. Lebende Systeme reagieren auf den gleichen Input je nach Kontext höchst unterschiedlich. Zwar bilden sie Muster im Denken und Handeln aus, die sie für koordinierende Aktionen nutzen, ihre Komplexität und Kontextsensibilität macht sie dennoch prinzipiell unvorhersehbar und daher auch grundsätzlich unsteuerbar. Eine schlichte Ursache-Wirkungs-Kette bildet daher niemals die Komplexität und Vernetztheit solch einer handelnden Einheit ab. Vielmehr ersetzen zirkuläre Rückkopplungsschleifen lineare Wirkungsketten. So gesehen reagieren auch die Coachees auf die vielfältigen Interventionen in Beratungssettings ungemein eigensinnig. Ihre Wahrnehmung, ihre Kommunikation und nicht zuletzt ihre zu treffenden Entscheidungen können vom Berater nicht mit absoluter Sicherheit vorher bestimmt werden. Eine Intervention kann daher allenfalls ein Impuls sein, mit dem ein System macht, was es macht: „Vermeintlich ‘geniale’, hoch differenzierte Interventionen verpuffen, humorvoll gemeinte Pointen bleiben ohne Witz, zielorientiert gemeinte Feedbacks lösen völlig unerwartete Reaktionen aus.“<sup>351</sup>

Wie die Welt und die lebenden Systeme können darum auch die Interventionen als „vielfältiges Problem“<sup>352</sup> erfasst werden, indem „man sich der prekären Ausgangslage des Versuchs der wirkungsvollen Beeinflussung eines autonomen sozialen Systems bewusst ist“<sup>353</sup>. Aus dieser grundlegenden Erkenntnis erschließt sich, dass Coaching eine Beratung auch für Bereiche ist, für die es *keine* präskriptiven Regeln gibt. Jederzeit besteht also die Möglichkeit, durch kommunikatives Handeln auf unvorhersehbare Gleise zu geraten. Die Expertise eines professionellen Coachs ist es aber und insbesondere, „trotz aller Unvorhersehbarkeiten hinreichend zielsicher `navigieren´ zu können. [...] `Wir können dem Wind nicht befehlen, aber wir können die Segel setzen.“<sup>354</sup> Daher soll diese grundlegende Erkenntnis keinesfalls zu dem Fehlschluss verleiten, dass Konstruktionen als „Erfindungen“ völlig willkürlich und beliebig seien und der Mensch „aus dieser Perspektive als ein Möglichkeitswesen [erscheint], dessen

<sup>351</sup> Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S.97.

<sup>352</sup> Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S.97.

<sup>353</sup> Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S.97.

<sup>354</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 42.

Reaktionen und Verhaltensweisen prinzipiell unvorhersehbar sind<sup>355</sup>. Dieser Fehlschluss würde in gedanklicher Weiterführung die Planbarkeit und Existenzberechtigung von Beratung im Phänomenbereich der weichen Wirklichkeit an sich in Frage stellen, da dann das gesamte Beratungssetting den Charakter des Zufälligen hätte. Dieses Missverständnis kann aufgelöst werden: Personen sind zweifellos auf sich selbst bezogen, sie sind aber auch in ein soziales Netz einbezogen. Als lebende Systeme vereinbaren sie ihre inneren und äußeren Grenzen, indem sie ihre ureigenen „Eigenwerte“ und Beziehungsdynamiken herausbilden. Innerhalb ihrer sozialen Gemeinschaften entwickeln sie konventionalisierte Verhaltensweisen und stabile Formen der Interaktion, die zunehmend auch vorhersehbar und beeinflussbar sind. Demnach besitzen auch die Ratsuchenden im Coaching ein Eigenleben mit stabilen Werten und wiederkehrenden Mustern, die nicht völlig willkürlich sind: „Wirklich *ist* letzten Endes, was von einer genügend großen Zahl von Menschen wirklich *genannt* wird. In diesem extremen Sinn ist Wirklichkeit eine zwischenmenschliche Vereinbarung, genau wie der Gebrauch einer Sprache auf der stillschweigenden und meist ganz unbewussten Vereinbarung beruht, dass bestimmte Laute und Zeichen ganz bestimmte Bedeutungen haben. (Hervorhebungen vom Verfasser).“<sup>356</sup> Konstruktionen sind so gesehen nicht die losgelöste Leistung eines einzelnen Konstrukteurs, sondern entstehen aus Interaktionen heraus. Sie sind *zwischen* Personen lokalisiert und überdies eingebettet in einen übergeordneten Sinn- und Bedeutungszusammenhang einer Konstrukteursgemeinschaft. Auf diese Weise wird die Beliebigkeit in sozialen Zusammenhängen begrenzt, denn „wir sind keineswegs frei, was und wie wir etwas konstruieren, wenn wir die Welt mit anderen erschaffen“<sup>357</sup>.

Auch wenn Systemgrenzen nur schwer fassbar und lokalisierbar scheinen, eröffnet sich für den Coach ein Möglichkeits- und Handlungsspielraum: Personen nutzen zu ihrer geistigen Konstruktion von Wirklichkeit die in sozialen Beziehungen bereitgestellten Kategorien. Oftmals unausgesprochen vereinbaren sie in ihren Beziehungen Regeln und Muster, die Wirklichkeit zu „be-deuten“ und entwickeln dadurch eine geteilte Sicht der Dinge. Der Sinn und die Bedeutung all dessen, was der Coachee beschreibt, erklärt und darstellt, leitet sich also von seinen erworbenen „Eigenwerten“ und aus seinen relevanten Beziehungen ab - aus Diskussionen, Verhandlungen und Übereinstimmungen. Als quasi Außenstehender kann der beratende Coach diese Werte, Regeln und Muster erkunden helfen, die hinter diesen Übereinkünften verborgen sind; Grenzen treten zutage. Er kann den Coachee dazu „verführen“, seine Erzählungen zu ergänzen oder abzuwandeln. Variationen des Gewohnten schaffen neue Realitäten und diese verflüssigen die Systemgrenzen.

---

<sup>355</sup> Foerster, H. v./ Pörksen, B., Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, 1998, S. 59.

<sup>356</sup> Watzlawick, P., Münchhausens Zopf, 1988, S. 15.

<sup>357</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 60.

## 2. Die Möglichkeiten und Grenzen im Coaching

Allgemein gelten in Beraterkreisen Interventionen als spezifische und abgrenzbare Maßnahmen, die in Richtung des Heimatsystems des Ratsuchenden ergriffen werden, um prognostizierte Wirkungen zu erzielen. Hierzu nutzen Berater ein ihnen zur Verfügung stehendes Repertoire an Methoden und Interventionsmitteln sowie erprobten Aktions- und Reaktionstechniken.

Eine falsch verstandene Beratung mischt sich mit ungebetenen Ratschlägen ein und begreift Interventionen als gekonnte Eingriffe in das System des Klienten.

Eine an den Grundzügen der Systemtheorie und des Konstruktivismus orientierte Beratung nimmt hinsichtlich der Eingriffsmöglichkeiten in Systeme indes eine sehr deutliche Grenzziehung vor: Personen - und so auch die Ratsuchenden im Coaching - werden als lebende Systeme und handelnde Einheit aufgefasst. Sie operieren grundsätzlich innerhalb ihrer eigenen Grenzen und können nicht außerhalb ihrer selbst agieren. Die Aufrechterhaltung ihrer Grenzen zählt zu ihren grundlegenden lebenserhaltenden Mechanismen. Grenzen sind keineswegs starr, sie sind modellierbar und können enger oder weiter gezogen werden, mehr oder minder durchlässiger gestaltet werden. Sie können mit anderen Systemen strukturell gekoppelt sein und über diese Verkettung neue Grenzen ausbilden. Daraus leitet sich - in Anlehnung an die vorherigen Ausführungen zum Beratungssystem - ab, dass alles, was der Berater in unmittelbarer Gegenwart des Klienten tut, dennoch außerhalb dessen Heimatsystems geschieht. Der Aufmerksamkeits- und Gestaltungsfokus des Beraters verlagert sich demnach vom Heimatsystem des Klienten auf das von Berater und Ratsuchendem geschaffene Beratungssystem. „Beratung passiert nicht im Klientensystem, sondern in einem eigens dafür geschaffenen sozialen Gefüge, das der Klient und die Berater durch gelingende strukturelle Koppelung miteinander formen, ohne dabei die eigenen Systemgrenzen in die eine oder andere Richtung aufzulösen. In diesem eigens kreierten, professionell gestützten Kommunikationszusammenhang passiert Beratung und sonst eigentlich nirgends.“<sup>358</sup>

Diese systemische Grenzziehung führt zu einer auch engeren Definition von Intervenieren, womit recht eindeutig alle Kommunikationsereignisse und Handlungen zwischen dem System des Klienten und dem System des Beraters innerhalb eines geschützten Rahmens gemeint sind, mittels derer die (Weiter-)entwicklung der Problemlösungskapazität und Handlungsfähigkeit des Klienten angestoßen und befördert wird.<sup>359</sup>

---

<sup>358</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 268.

<sup>359</sup> vgl. Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 266 ff.

Die systemisch-konstruktivistische Denkhaltung weist dem Coach den Weg für den Umgang mit dem Coachee, indem sie Grenzen und Spielräume aufzeigt. „Grenzen können trennen *und* verbinden: Wahrheiten sind trennend, doch das Spielen verbindet, weil dabei Beziehungen und Zusammenhänge entdeckt werden.“<sup>360</sup> Lebende Systeme streben nach Systemerhaltung und sind deshalb gefordert, widersprüchliche Tendenzen auszubalancieren. „Die Beständigkeit ihrer Strukturen ist davon abhängig, dass sie beweglich bleiben.“<sup>361</sup> Informationen nehmen sie daher beständig und relativ „offen“ auf, recht eigenwillig sind sie hingegen beim Selektionieren und bei der Verarbeitung der ausgewählten Informationen. Jede Veränderung von lebenden Systemen ist schließlich dessen Eigenleistung.

Will der Coach nun ziieldienlich Einfluss auf den Coachee nehmen, indem er interveniert, muss er die „Kunst [beherrschen], in einem grundsätzlich nicht beherrschbaren Feld kalkulierbare Wirkungen zu erzielen“<sup>362</sup>. Systeme sind zwar grundsätzlich nicht instruierbar, aber durch Achtung ihres Strebens nach Selbstorganisation und Einbezug ihrer spezifischen Dynamik begrenzt durch den Beratungsprozess führbar. Als „Chef des Beratungssettings“ ist der Coach vergleichbar mit einem Dirigent. Mit einer beraterischen Demut vor den Eigenleistungen des Systems gibt er den Takt vor und „tanzt“ mit dem System (dem Coachee): er hört auf die Melodien des Systems, setzt beraterische Impulse und leitet ein Spiel mit den Kontingenzen ein. Das System kommt in Bewegung. Bewegungen fallen allgemein leichter, wenn alternative und anschlussfähige Deutungen eingespielt werden und Interventionen an empfangs- und bewegungsbereiten Stellen ansetzen. Die Arbeit an ressourcenbezogenen „Hebelpunkten“<sup>363</sup> anstatt an problemorientierten „Druckpunkten“<sup>364</sup> macht den „Daseinsraum zum Möglichkeitsraum“<sup>365</sup> und induziert gewollte Eigenveränderungen des Systems. Ein Lösungs- und Entwicklungsprozess kommt in Gang. Die Impulse und Bewegungsmuster seines Tanzpartners achtend, lässt und schafft der Coach Raum für dessen eigenen Schritte und Variationen. Aus dieser gemeinsamen Bewegung und Erfahrung heraus entstehen dann „miteinander hervorgebrachte Wirklichkeiten, die ein Mit(!)stern ermöglichen und erlauben [...] Ungewohnte Bewegungen oder überraschende Drehungen dürfen dabei nicht stören, sie sind immer auch Gelegenheiten, Neues zu sehen, etwas anderes zu tun und Grenzen zu verflüssigen.“<sup>366</sup>. So schafft der spielerische Umgang mit Systemen Raum und Veränderungen brauchen Raum.

Coaching geht zusammengefasst betrachtet weit über eine Vermittlung eines Wissensvorsprungs hinaus; Intervenieren im Kontext des Coachings bedeutet vielmehr,

<sup>360</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 62.

<sup>361</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 62.

<sup>362</sup> Willke, H., Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, 1992, S. 39.

<sup>363</sup> Klein, G., Natürliche Entscheidungsprozesse, 2003, S. 141 f..

<sup>364</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 63.

<sup>365</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 65.

<sup>366</sup> Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 65.

Spielräume der Veränderung zu öffnen und diese gemeinsam mit dem ratsuchenden Coachee zu betreten.

### 3. Reflexion als Grundlage für Lernen und Veränderung

Coaching als Fach- und Prozessberatung im Bereich der harten und weichen Wirklichkeit zielt nicht allein auf die Vermittlung einer gewünschten Fachexpertise. Primär wird auch der Frage nachgegangen, wie sich der Coachee in einer komplexen und veränderlichen Umwelt steuert, wodurch er sich und seine Umwelt zugleich erschafft und vorfindet. Bei der Suche nach Antworten auf diese zentrale Frage gilt es zu berücksichtigen, dass der Coachee die sich ihm aufspannende Komplexität immer wieder in einer für ihn und sein Umfeld stimmigen Art und Weise bewältigen muss, will er in seinem alltäglichen Handeln als Führungskraft erfolgreich sein. Eine facettenreiche Reflexionsarbeit setzt ein. Sie gilt als der Kern von Coaching, denn sie ist die Grundlage für Lernen und Veränderung.<sup>367</sup>

Der Gegenstand der Reflexionsarbeit im Coaching ist beliebig. Abhängig von Anliegen und Auftrag reflektieren Coach und Coachee eine aktuelle Problemlage, ein Phänomen in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit, einen Konflikt mit einer konkreten anderen Person und/oder vielerlei mehr. Gerät der Coachee selbst in das Blickfeld, lenkt er seine Aufmerksamkeit auf die eigene Person und stellt im Zuge der Reflexion einen Selbstbezug her. Diese Selbstreflexion ist ein bewusster Prozess, bei dem der Coachee Vorstellungen und Handlungen in Bezug auf sein reales und ideales Selbstkonzept durchdenkt, deutet und erklärt. Mit jedem Blick in den Spiegel und mit jedem Feedback im Rahmen der Reflexionsarbeit wird dem Coachee ein Teil seines Selbstkonzeptes zugänglich. Seine Selbstaufmerksamkeit, aktiviert durch innere oder äußere Auslöser, gilt dabei als Voraussetzung für den bewussten Prozess der Selbstreflexion. Ergebnisorientiert ist die Problem- und Selbstreflexion des Coachees dann, wenn er dabei zielgerichtet Folgerungen für künftige Handlungen entwickelt und sich nicht im „Gedankenkreisen“<sup>368</sup> verfängt. Seine Selbstreflexion ist Teil seiner Problemreflexion; im Coaching schließt die Reflexion eines Sachverhaltes häufig und rasch auch selbstbezogene Anteile mit ein, ob intendiert oder nicht.<sup>369</sup>

---

<sup>367</sup> vgl. Cox, E., *An Adult Learning Approach to Coaching*, 2006; Grant, A. M., *Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching*, 2006; Griffiths, K. E./ Campbell, M. A., *Regulating the regulators*, 2008; Ting, S., *Our view of Coaching for Leadership Development*, 2006.

<sup>368</sup> Der in der Psychotherapie übliche Ausdruck „Gedankenkreisen“ verweist darauf, dass Gedanken nicht oder nur schwer zu Ende gedacht werden, denn es fehlt ihnen ihre Zielgerichtetheit.

<sup>369</sup> vgl. Greif, S., *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*, 2008, S. 21 ff., S. 40; Greif, S., *Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess*, 2011, S. 138; Kuhl, J., *Motivation und Persönlichkeit*, 2001.

Die Selbstreflexion des Coachees als die Inspektion und Evaluation eigener Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen kann ein „Lern- und Veränderungsmotor“<sup>370</sup> sein. Sie fördert den Problemlösungsprozess und nimmt Einfluss auf zukünftiges Handeln. Nicht jede Form der Selbstreflexion ebnet aber den Weg zu einer Veränderung. Erfolgreiche Selbstveränderungen erfordern günstige Voraussetzungen und Persönlichkeitseigenschaften wie etwa eine hohe Erfolgserwartung, Beharrlichkeit und Selbststeuerung, eine geringe Diskrepanz zwischen realem und idealem Selbstkonzept, eine emotionale Klarheit und schwache negative Gefühle bei der Wahrnehmung der Lernlücke.<sup>371</sup>

Reflexion ist ein „verbindendes Element“<sup>372</sup> zahlreicher Lerntheorien, die ihr allerdings unterschiedliche Bedeutungen zuweisen. Eine rational-analytische Interpretation von Reflexion dominiert, derer nach eine Person Erkenntnisse aus ihren Handlungen extrahiert und lernt. Diese restriktive Interpretation greift im Hinblick auf die reflexive Praxis im Coaching aber zu kurz, da sie die emotionale Beurteilungskomponente bei der Modifizierung von Denkstrukturen und –abläufen, die sich erfahrungsgemäß als nicht zielführend oder nicht zweckmäßig erwiesen haben, nicht anerkennt und zwangsläufig eine Zielgerichtetheit unterstellt. Für eine reflexive Praxis im Coaching erweist sich indes eine Interpretation als brauchbar, die ein bedeutsames persönliches Lernen durch Reflexion unterstreicht und herausstellt, dass dieses Lernen im Vorfeld als erreichbare Größe oder Verhalten nicht exakt definiert werden kann. Ein bedeutsames persönliches Lernen ist vielmehr als ein ganzheitlicher, von Emotionen begleiteter, Reflexionsprozess zu begreifen, bei dem der Lernende über sein Selbstbild nachdenkt, sein Selbstkonzept verändert, seine verinnerlichten Denk- und Verhaltensmuster in Frage stellt und sein aktuelles und vergangenes Verhalten aus einer neu gewonnenen Sichtweise heraus anders interpretiert. Bei dieser Art des Lernens definiert der Lernende seine persönliche, soziale und berufliche Welt neu, indem er teils unbekannte emotionale, kognitive und psychomotorische Bereiche erkundet, die er zuvor als nicht relevant für das eigene Selbst wahrnahm. Der Coach tritt hierbei als Lernförderer auf, indem er den Lernenden dazu anregt, seine Werte, Grundannahmen und sein Verhalten zu überdenken.<sup>373</sup>

Dieses persönlich bedeutsame Lernen wird verschiedentlich als durchdringend, tiefgehend, signifikant und transformativ bezeichnet, da es mehrere Lernebenen tangiert. Es macht nicht Halt bei Handlungsroutinen und Standardprozeduren, sondern dringt zu Werten, Normen, Einstellungen und Grundannahmen vor und reflektiert Problemlösungsversuche und

<sup>370</sup> Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 71.

<sup>371</sup> vgl. Argyris, C./ Schön, D. A., Die lernende Organisation, 2006, S. 35 ff.; Dörner, D., Die Logik des Mislingens, 2001; Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 82.

<sup>372</sup> Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 113.

<sup>373</sup> vgl. Brookfield, S. D., Understanding and Facilitating Adult Learning, 1986, S. 213 f.; Day, A./ De Haan, E./ Sills, C./ Bertie, C./ Blass, E., Coaches' experience of critical moments in the coaching, 2008; Jordi, R., Reframing the Concept of Reflection, 2011; Tisdale, T., Selbstreflexion, Bewusstsein und Handlungsregulation, 1998, S. 12; Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 68.

Lernanstrengungen. Es ändert etwas „im Verhalten des Einzelnen, in den von ihm zukünftig eingeschlagenen Handlungsweisen, in seinen Einstellungen und in seiner Persönlichkeit“<sup>374</sup> <sup>375</sup>. Bei einer durch ein tiefgehendes Coaching transformierten Person zeigt sich erwiesenermaßen eine dauerhafte Veränderung: Ihre Wahrnehmung wurde erweitert, ihre Sichtweisen nuanciert. Ihre Meinungsbildung ist durch neue, transformative Erkenntnisse und Erfahrungen angereichert. Neuen Sinngebungen folgen neue Handlungen und Entscheidungen, die in einer veränderten Struktur des Selbst<sup>376</sup> wurzeln. Diese Art des Lernens ist im Coaching an zentrale Voraussetzungen<sup>377</sup> geknüpft. So muss der Coachee den grundlegenden Wunsch zu lernen und die Bereitschaft zur Veränderung mitbringen, um Spielräume der Veränderung zu schaffen. Dem Coach obliegt es, die Beratungsbeziehung auf ein solides Fundament zu stellen. In seiner Rolle als Lernförderer muss er sich daher authentisch, empathisch und dem Coachee bedingungslos positiv zugewandt zeigen. Erkennt der Coachee diese Qualitäten, wird er eine facettenreiche Reflexionsarbeit unterstützen.<sup>378</sup>

Eine facettenreiche Reflexionsarbeit gestaltet sich phasenweise. Ihr liegt ein ganzheitliches und persönlich bedeutsames Verständnis von Lernen und Veränderung zugrunde. Lernen erfolgt durch Erleben und Handeln und durch Erfühlen und Verstehen in Interaktionen mit Menschen und im Umgang mit Dingen in sie rahmenden Kontexten.<sup>379</sup> Soll Lernen im Coaching ganzheitlich und multimodal erfolgen, muss der Coach beides zu einem komplexen Erfahrungslernen verbinden. Dazu führt er den Coachee durch verschiedene Phasen der Reflexion. Diese lassen sich nachvollziehbar anhand Petzolds Modells der "hermeneutischen Spirale"<sup>380</sup> beschreiben, da sie den Weg des Erkennens und Lernens und damit der individuellen Entwicklung beschreibt; dabei verbleibt sie nicht auf einer rational-kognitiven Ebene, sondern berücksichtigt auch soziale, affektive und leibliche Phänomene, die in Bezug auf den Beratungsgegenstand auftreten. Die Erkenntnis des Theoretikers und Philosophen Heraklit, dass alles fließt, nichts besteht, noch bleibt es je dasselbe<sup>381</sup>, bildet den Ausgangspunkt dieses spiraling progredierenden, in sich rückbezüglichen Reflexionsprozesses mit den Phasen des Wahrnehmens, Erfassens, Verstehens und Erklärens: Er beginnt mit dem ganzheitlichen und atmosphärischen Wahrnehmen von Ereignissen. Die Wahrnehmungen werden verdichtet und mit erinnerten Bildern, Szenen und Atmosphären der Vergangenheit in Verbindung gebracht. Aktuelle Erkenntnisse vernetzen sich mit abgespeicherten Erkenntnissen

<sup>374</sup> Rogers, Carl R., *Entwicklung der Persönlichkeit*, 2002, S. 274.

<sup>375</sup> Rogers nennt dieses Lernen signifikantes Lernen, Brantley tiefgehendes Lernen, Mezirow transformatives Lernen; vgl. Rogers, C. R., *On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy*, 1961; Brantley, M. E., *Executive Coaching and Deep Learning*, 2007; Mezirow, J., *Transformative dimensions of adult learning*, 1991.

<sup>376</sup> Zum Selbst gibt das Kapitel 3.1.2 Einblick.

<sup>377</sup> Diese Lernbedingungen hat Rogers für das psychotherapeutische Setting zusammengetragen, die einschränkungslos auf die Dyade im Coaching übertragbar ist.; vgl. Rogers, Carl R., *Entwicklung der Persönlichkeit*, 2002, S. 275 ff..

<sup>378</sup> vgl. Kienast, W., *Coaching und Reflexivität*, 2013, S. 114.

<sup>379</sup> vgl. Sieper, J./Petzold, H. G., *Komplexes Lernen in der Integrativen Therapie*, 2002, S. 8.

<sup>380</sup> vgl. Petzold, H. G., *Integrative Therapie*, 2003, S. 351 ff..

<sup>381</sup> Heraklit, zitiert nach Abdul-Hussain, S., *Über Diversity integrativ ko-respondieren*, 2009, S. 189.

und Erfahrungen. Der Blick weitet sich. Weiteres Erfassen und Verdichten führt zu Überschreitungen im Erfassen. Wird das Erfasste sodann strukturiert und hinsichtlich der Fülle reduziert, stellt sich ein im Bewusstsein sprachlich gefasstes Verstehen als Gewinn von neuem Sinn und neuer Bedeutung ein. Durch Informationsausschluss verengt sich der Blick wieder. Ein Pendeln zwischen Verstehen und Erklären ermöglicht schließlich ein begrifflich präzises Erklären, welches die Grundlage weiterer Veränderungen ist.<sup>382</sup>

Die facettenreiche Reflexionsarbeit gestaltet sich als ein Weg des Erkennens und Lernens. Lernen ist einer Beratung und Unterstützung immanent, in deren Vordergrund das Prinzip der Veränderung steht. Zum Lernen braucht es neue Erfahrungen, die der Coach in einer reflexiven Praxis erzeugen kann.<sup>383</sup>

#### 4. Die Emotionalität im Coaching

Coaching ist ein emotional bedeutsamer und rational herausfordernder Prozess zugleich. Die Beteiligten im Coaching gehen eine besonders tiefgehende persönliche und intensive Beratungsbeziehung ein. Ihr Erleben von Beziehung ist grundlegend mit Gefühlen verbunden.

Eine Emotion ist als psychophysiologischer Prozess aufzufassen, der durch die Wahrnehmung und Interpretation eines Objekts oder einer Situation in Gang gesetzt wird und mit physiologischen Veränderungen, spezifischen Kognitionen, einem subjektivem Gefühlsleben und einer Veränderung der Verhaltensbereitschaft einhergeht.<sup>384</sup> Aktuell gestaltet sich die Fachdiskussion zur Begrifflichkeit der Emotion und des Gefühls eher unübersichtlich.<sup>385</sup> Auch wenn sich eine Unterscheidung beider wohl durchgesetzt hat, konnte bislang hinsichtlich des Charakters und der Gesetzmäßigkeiten des Fühlens keine profunde Übereinkunft erzielt werden.<sup>386</sup> Während die Emotion Prozesscharakter besitzt und verschiedene menschliche Funktionsebenen tangiert, fokussiert das Gefühl lediglich das subjektive Erleben der Emotion.<sup>387</sup> Aus konstruktivistischer Perspektive heraus sind Emotionen im Hinblick auf den Bezug des Menschen zu seiner Umwelt in vielerlei Hinsicht funktional: Sie stellen elementare

<sup>382</sup> vgl. *Abdul-Hussain, S.*, Über Diversity integrativ ko-respondieren, 2009, S. 189 ff.; *Kienast, W.*, Coaching und Reflexivität, 2013, S. 69; *Petzold, H. G.*, Integrative Therapie, 2003, S. 127 ff..

<sup>383</sup> vgl. *Knowles, M. S.*, Lebenslanges Lernen, 2007, S. 10.

<sup>384</sup> Die strenge Differenzierung zwischen Kognition und Emotionen gilt zunehmend als überholt. Indes wird die Emotion vermehrt als die motivationale Komponente der Kognition begriffen und somit als der menschlichen Informationsverarbeitung zugehörig.; vgl. *Petzold, H. G.*, Integrative Therapie, 2003, S. 608 ff..

<sup>385</sup> Emotionstheorien bieten eine Vielzahl von Klassifikationsvarianten von Emotionen an; ältere Theorien beschränken sich auf vier wesentliche Grundgefühle: Freude, Trauer, Wut und Angst.

<sup>386</sup> Die Verschiedenartigkeit der begrifflichen Deutungen verleitet letztlich den Philosophen Robert C. Solomon zur Feststellung: „Was ist ein Gefühl? Man sollte vermuten, dass die Wissenschaft darauf längst eine Antwort gefunden hat, aber dem ist nicht so, wie die umfangreiche psychologische Fachliteratur zum Thema zeigt.“; *Solomon, R. C.*, Gefühle und der Sinn des Lebens, 2000, S. 109.

<sup>387</sup> vgl. *Otto, J. H., Euler, H. A. & Mandl, H.*, Emotionspsychologie, 2000.

Handlungsmotive dar, sind kommunikativer Ausdruck für das individuelle Befinden, schaffen Orientierung und eine Möglichkeit der Bewertung und stiften Sinn. Als Ausdruck menschlichen Erlebens haben sie für die Umwelt eine orientierende und Bewertung ermöglichende Funktion.<sup>388</sup>

Eine an den Grundzügen der Systemtheorie und des Konstruktivismus orientierte Coachingarbeit stuft die Emotionalität im Coaching als ein unverzichtbares Fundament der Coachingarbeit ein.<sup>389</sup> Sie betont und würdigt die Bedeutung der Beziehungsgestaltung in dem gemeinsam geschaffenen Beratungssystem und das mit ihr verbundene emotionale Erleben. Sie stellt heraus, dass es im Coaching im Kern um eine Reflexion und Veränderung der Sicherheit gebenden Wirklichkeitskonstruktionen des Ratsuchenden geht. Sie hebt hervor, dass die Beziehung, in der diese Arbeit geleistet werden soll, Orientierung und Halt versprechen muss. Sie verweist darauf, dass die Offenbarung des Ratsuchenden einem Kristallisationspunkt gleichzusetzen ist und unbedingt Vertrauen erfordert. Aus dieser Bedeutung der Beziehungsgestaltung leitet sich schließlich als erste und auch durchgängig zu leistende Arbeit des Coachs ab, einen tragfähigen Kontakt herzustellen und zu halten. Ein solides und verlässliches Arbeitsbündnis basiert auf einer gemeinsamen Zielausrichtung einerseits und wechselseitiger Verbindlichkeit und Verlässlichkeit andererseits.

Aus der emotionalen Betroffenheit im Coachingprozess leitet sich eine weitere Aufgabe des Coachs ab. Die bisher gültigen Wirklichkeitskonstruktionen des Ratsuchenden waren sein Boden der Sicherheit und des Überlebens in einer komplexen Welt. Jede Infragestellung dieses Standortes ist mit Verunsicherung und mitunter Angst verbunden. Der Ratsuchende benötigt Mut, Risikobereitschaft und die Hoffnung auf einen guten Ausgang für die Umstrukturierung seiner Wirklichkeit. Jede ins Auge gefasste Einflussnahme erfordert aufgrund dieser Tragweite im Voraus ein „Abklopfen“ ihrer möglichen Auswirkungen in der systemischen Vernetzung einschließlich ihrer Rückkopplungen.

Die Infragestellung und Umstrukturierung von Wirklichkeit löst bei Ratsuchenden neben einer Entdeckerfreude nicht selten auch Zweifel und Enttäuschungen über zurückliegende Mühen und Entbehrungen aus, die aus einer neugefundenen Perspektive heraus als überflüssig oder gar vermeidbar eingeschätzt werden. Eine bisweilen schmerzhaftes Vergangenheitsbewältigung und Befriedung der eigenen Geschichte zeugen von hoher emotionaler Brisanz und sind häufig

---

<sup>388</sup> vgl. *Petzold, H. G.*, *Integrative Therapie*, 2003, S. 613 f..

<sup>389</sup> Die Grundeinstellung von Coachs zu Emotionen am Arbeitsplatz variiert und beeinflusst nachweislich deren Umgang mit Emotionen im Coaching. So können Emotionen als Zeugen eines Problems gewertet werden, als Begleiter von Denk- und Entscheidungsprozessen oder als Marker für Entwicklungsschritte des Coachees im Coaching-Prozess. Finden Emotionen im Coaching Beachtung und werden sie gezielt in die gemeinsame Arbeit von Coach und Coachee eingeflochten, können sie Veränderungen in Gang bringen und die individuelle Entwicklung beflügeln.; vgl. *Bachkirova, T./ Cox, E.*, *Coaching with emotion in organizations*, 2007; *Cremona, K.*, *Coaching and emotions*, 2010.

Begleiter von Veränderung. In seltenen Momenten stehen Coach und Coachee auch „am Ende einer Sackgasse ... und müssen dem Schrecken vor dem ‚gähnenden Abgrund‘, dem Chaos, standhalten. Dies sind die gleichsam ‚heiligen‘ Momente, in denen wirklich Neues entsteht, ein innerer Durchbruch. Es versteht sich von selbst, dass dieses Geschehen und die dadurch berührte Beziehung von Coachee und Coach in solchen Situationen von vielfältigen Gefühlen bewegt sind.“<sup>390</sup>

Die systemisch-konstruktivistische Denkhaltung mit ihrem metatheoretischen Charakter weist dem Coach geradezu den Weg für die Emotionsarbeit im Coaching: Die Emotionen des Coachees sind Fingerzeige auf Bedeutungsgebungen und Begleiter von Veränderungen. Sie verdienen eine unbedingte Aufmerksamkeit. Entfalten sie ihre motivationale Kraft, sind sie eine Triebfeder für Entwicklung und Veränderung. Spiegelt der Coach die wahrgenommenen Emotionen und artikuliert er dabei eigene Eindrücke, wird die Arbeitsbeziehung vertieft und Vertrauen erzeugt. Leitet er den Coachee an, eine Verbindung mit Denkmustern und Handlungsstrategien herzustellen, kann dieser Erfahrungen auf der leiblichen Ebene reflektieren. Verlangsamt er den Coachingprozess durch Pausen und Schweigen, werden Emotionen „gehoben“ und bewusst. Analysiert er deren Bedeutung für die persönliche Entwicklung und Veränderung, kann sich der Coachee gezielt auf seine Emotionen einlassen. Ist er dem Coachee behilflich, seinen Emotionen Ausdruck zu verleihen, können sie ihre veränderungsfördernde Wirkung entfalten. Bei all seinen Bemühungen ist der Coach zu einer rationalen Betrachtungsweise und professionellen Distanziertheit aufgefordert, die auch im Zustand hoher Emotionalität ein „gemeinsames emotionales Verschwimmen“ mit dem Coachee unterbindet und so seine Neutralität wahren hilft.<sup>391</sup>

Coaching ist schlussendlich ein emotional bedeutsamer *und* rational herausfordernder Prozess für beide Beteiligte. Eine systemisch-konstruktivistische Ausrichtung des Coachings trägt diesem Umstand auf besondere Weise Rechnung, da sie anerkennt, dass Emotionen, ob offen gezeigt oder unterdrückt, ob bewusst oder unbewusst, einen zentralen und kritischen Bestandteil von Coaching bilden. Eine systematische Unterdrückung von Emotionen im Coaching stünde der Entwicklung einer authentischen Coaching-Beziehung im Wege. Ein reflexiver Umgang mit emotionalen Regungen im Coaching intensiviert hingegen die Coachingbeziehung und fördert Erkenntnisgewinne des Coachees in Bezug auf die eigene Person.<sup>392</sup>

---

<sup>390</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 144.

<sup>391</sup> vgl. Bachkirova, T./ Cox, E., Coaching with emotion in organizations, 2007; Day, A./ De Haan, E./ Sills, C./ Bertie, C./ Blass, E., Coaches' experience of critical moments in the coaching, 2008; Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 121.

<sup>392</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 142 ff.; Eiselen, T./ Sichler, R., Reflexive Emotionalität, 2001, S. 49; Cremona, K., Coaching and emotions, 2010.

### **3.3 Der Coaching-Prozess**

#### **3.3.1 Anlässe, Inhalte und Zielsetzungen**

Das vertraute Aufgabenspektrum und die häufig über Jahre verinnerlichte Führungsrolle werden durch Fusionen, Reorganisationsmaßnahmen und zunehmend abflachende Hierarchien oft gravierend verändert. In der Konsequenz müssen Führungskräfte den Rahmen für das eigene Handeln vornehmlich selbst entwerfen. Nicht selten scheitern sie dabei am täglichen Spagat zwischen eigenen Wertvorstellungen, Vorgaben der Unternehmensleitung sowie den Erwartungen ihrer Mitarbeiter. Ausgangspunkt von Coaching-Maßnahmen ist deshalb vielfach eine organisations- und personenspezifische Schlüsselsituation, in der bewährte Vorgehensweisen nicht mehr greifen, bestehende Rollenverständnisse in Frage gestellt werden oder existenzielle Fragen den offenen Dialog innerhalb der Organisation behindern. „Situationen, in denen jemand um Beratung nachfragt, sind in dessen Wahrnehmung von einer Kompliziertheit, die ihm eine zielorientierte Handlungsperspektive geradezu unerreichbar erscheinen lässt.“<sup>393</sup>

Auslöser und damit Anlass für die Inanspruchnahme eines Coachings ist folglich immer ein konkreter „Leidensdruck“, die Einsicht in eine notwendige Veränderung der persönlichen Situation einer Führungskraft oder im Kontext ihrer Funktionsausübung innerhalb der Organisation.

Diese Problemlandschaft muss vom Coach mit Hilfe einer Situationsanalyse aufgegriffen werden. Als relativ „typische Kernsituationen“ treten immer wieder zutage:

- das Erleben einer persönlichen Überlastung
- Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben
- fehlende Rollenklarheit
- ambivalente Führungskultur und unterschiedliche strategische Ausrichtung innerhalb der Leitung
- Schwierigkeiten bei der Beurteilung und Risikoabwägung von Entscheidungssituationen
- Handlungszwang trotz unklarer Zieldefinitionen, unscharfer Erfolgskriterien und lediglich schablonenhaft umrissener Zukunftsmodelle
- fehlende Handlungsalternativen aufgrund eines nicht erkennbaren strategischen Zusammenhanges zwischen aktueller und erstrebter Zielsituation
- auftretende Konflikte mit einzelnen Beteiligten oder ganzen Gruppen.

---

<sup>393</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 137.

Diese Situationen sind im allgemeinen hoch komplex und mit Prozessen weicher Wirklichkeitskonstruktionen verkettet. Als zentrale Anliegen, mit denen sich die Betroffenen dann schließlich in das Coaching begeben, kristallisierten sich heraus:

- entweder in schwierigen und blockierenden Situationen wieder handlungsfähig zu werden
- oder die Effektivität der eigenen Leistungen zu steigern.

Unverkennbar muss Coaching nicht immer im Sinne einer „SOS-Sofortmaßnahme“ auf eine Lösung krisenhafter Problemlagen ausgerichtet sein, sondern kann gleichermaßen präventive Zielsetzungen verfolgen oder der gezielten Vorbereitung von Führungskräften auf neue Herausforderungen dienen. So kann der Coach der Führungskraft dazu verhelfen, Klarheit über die eigenen Werte und Ziele zu erlangen sowie Widersprüche im Denken, Fühlen und Handeln zu erkennen. Unvereinbar erscheinende Rollen werden auf diese Weise transparent und können gegeneinander abgegrenzt oder ineinander integriert werden. Ist das Coaching indes auf die Entwicklung der Führungskraft ausgerichtet, werden ihr neue Wege und Möglichkeiten aufgezeigt, eigene Potenziale erschließen und die individuellen Selbstregulationsfähigkeiten aktivieren zu können. Im Ergebnis soll die Führungskraft dank ihrer Kompetenzerweiterung und professionellen Verhaltensoptimierung mit einem methodischen Rüstzeug ausgestattet sein, Herausforderungen aus eigener Kraft zu bewältigen und eigenständig effektive Ergebnisse produzieren zu können. Der Coach leistet demnach eine „Hilfe zur Selbsthilfe“.<sup>394</sup>

In der Gänze betrachtet kann die eigentliche Zielsetzung eines Coachings drei grundsätzliche Ausrichtungen annehmen: Soll erstens mithilfe des Coachings eine aktuelle Problemsituation behoben werden, um auf diesem Wege die Erfüllung gegebener Leistungsstandards zu gewährleisten (Defizitansatz), dient Coaching zweitens der proaktiven Vermeidung zukünftiger Problemsituationen durch Reflexion beeinträchtigender sowie förderlicher Verhaltensweisen (Präventivansatz). Coaching kann drittens die Entdeckung und darüber hinaus die effektive Nutzung noch brachliegender, nicht ausgeschöpfter Potenziale der Führungskraft fokussieren (Potenzialansatz). In der Praxis sind die Grenzen zwischen diesen Ansätzen fließend: während im Coaching eingangs häufig eine konkrete Problemlage thematisiert wird, steht sodann folgend oft ein ergebnisförderliches Verhalten im Mittelpunkt der Betrachtung. Gleichsam werden latente Potenziale sicht- und erschließbar. In Abhängigkeit von Anlass und Anliegen der Führungskraft verlagert sich demnach die Wirkungsebene von der unmittelbaren

---

<sup>394</sup> vgl. *Angermeyer, H. C.*, Coaching – Eine spezielle Form der Beratung, 1997, S. 105; *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 151 f.; *Böning, U.*, Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 12; *Pohl, M./ Wunderer, M.*, Coaching und Führung, 2001, S. 42 f.; *Rauen, C.*, Coaching, 2003, S. 2 ff.; *Schwertfeger, B.*, Hilfe auf dem Weg nach oben, 2000, S. 14; *Wollsching-Strobel, P.*, Managementnachwuchs, 1999, S.130.

Erweiterung der Handlungskompetenz über die Verhaltensreflexion bis hin zur Potenzialentfaltung.<sup>395</sup>

### **3.3.2 Ausgangspunkt und Erwartungshaltungen**

Ausgangspunkt für das Aufsuchen eines Coachs und die Inanspruchnahme von Beratung ist in aller Regel eine vom Coachee festgestellte Diskrepanz zwischen der gegebenen und der gewünschten Situation. Oft haben sich zirkuläre Prozesse in seinem Heimatsystem verfestigt, die seinen Bestrebungen zuwiderlaufen oder die ein dauerhaftes Problemerkennen auslösen. Der Coachee erlebt mit jeder seiner Wirklichkeitskonstruktionen zeitgleich auch die Beziehung zu dieser Wirklichkeit als Gefühl. Diese gefühlte Beziehung steuert wiederum seine Aufmerksamkeit und damit auch die Selektion, Verknüpfung und Bewertung der von ihm konstruierten Wirklichkeit. Somit sind die kognitive Konstruktion der Wirklichkeit und deren emotionales Erleben zirkular miteinander verstrickt und untrennbar; beide bedingen und stützen sich gegenseitig.<sup>396</sup>

Bewertet der Ratsuchende seine Situation als unerwünscht, verspürt er entweder einen Leidensdruck oder entwickelt eine Sehnsucht nach dem angestrebten Zustand. Häufig wird an den Coach die allgewaltige Erwartung adressiert, „von allen Übeln befreit zu werden“. Nicht selten wird er als „Retter in der Not“ oder „Heilsbringer“ kontaktiert. Ebenso werden nur allzu leicht die erhofften Veränderungen betrachtet, während die damit verbundenen Mühen völlig ausgeblendet werden. Ein Gelingen von Veränderung erfordert indes nicht nur, dass die gegebene Situation deutlich schlechter bewertet wird als die gewünschte Situation, sondern auch, dass der Leidensdruck oder die Sehnsucht nach einer Situationsveränderung stark genug sind. Die Stärke des emotionalen Erlebens nimmt unmittelbar Einfluss auf die Selektion der Wahrnehmung und damit auf die Konstruktion von Wirklichkeit. So bewertet der Betroffene seine aktuelle Situation vornehmlich anhand seiner persönlichen „Kosten“, während er für den erwünschten Zustand vornehmlich seinen Nutzen im Auge hat. Diese Fokussierung ist durchaus zielführend im Hinblick auf einen zu entwickelnden Veränderungswillen, ein zu aktivierendes Problemlöseverhalten und schließlich ein zu entfachendes Durchhaltevermögen. Veränderungen benötigen Zeit und oftmals ist zum Verlassen eingetretener Pfade das Aufweichen alter Denkstrukturen erforderlich. Dieser Prozess geht häufig auch mit dem Abschied von Vertrautem einher, löst Ängste vor Neuem und Unbekanntem aus oder aktiviert Widerstände und Beharrungstendenzen. Nicht immer entscheiden sich Ratsuchende im Coaching für das Betreten neuer Pfade, sondern halten an der Aufrechterhaltung des

---

<sup>395</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 204.

<sup>396</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 147 f ..

problematischen Zustandes fest. Hinter diesen Beharrungstendenzen liegt aber oftmals ein für das betroffene System kompensierender verdeckter „Gewinn“. Trotz aller anfallenden „Kosten“ kann das „leidende System“ im Coaching auch zu der Erkenntnis gelangen, in dem gegebenen Zustand zu verharren, da dieser dennoch eine sinnvolle Lösung darstellt. Ein dem Coaching inhärentes lösungsorientiertes Denken basiert auf der Prämisse: „Was immer ein System tut, ist in seiner Sicht und Gewichtung eine möglicherweise ambivalente, aber letztlich tragfähige Lösung.“<sup>397</sup>

Lebende Systeme sind immer an ihrer Stabilität und Aufrechterhaltung interessiert; daher sind auch zeitweilige „Rückfälle“ oder die völlige Rückkehr zum alten Zustand in Betracht zu ziehen. Doch auch diese Erkenntnis kann von Nutzen sein und ein Indiz für ein erfolgreiches Coaching sein: im Phänomenbereich der „weichen Wirklichkeit“ sind Widerstände des Coachees ein doppelter Fingerzeig: einerseits deuten sie auf die Bedrohlichkeiten an der Grenze seiner bisherigen Wirklichkeit hin und aktivieren Schutzmechanismen zum Vermeiden von Kontrollverlust. Andererseits deuten sie aber auch auf das Gelingen des Coachs hin, die Grenze des Heimatsystems des Coachees auch tatsächlich berührt zu haben – eine Voraussetzung, um Lernen zu ermöglichen: „Widerstand heißt damit aber auch, dass die Grenze tatsächlich kontaktiert wurde, jene schmale Zone, wo Lernen unausweichlich wird.“<sup>398</sup> Auch wenn die eingangs formulierte Zielvision der ratsuchenden Führungskraft nicht völlig mit dem im Coaching erzielten Ergebnis übereinstimmt oder der Coachee an dem Status Quo festhält, hat er in jedem Fall etwas für sich getan.<sup>399</sup>

### 3.3.3 Möglicher Prozessverlauf

Die gemeinschaftliche Arbeit zwischen Coach und Führungskraft wird in der Literatur übereinstimmend als Prozess beschrieben. Wenngleich jeder einzelne Coaching-Prozess individuell gestaltet wird, lassen sich dennoch einzelne Phasen abbilden. Allerdings liefert die Literatur kein einheitliches Verständnis über einen allgemein gültigen und „idealtypischen“ Ablauf eines Coaching-Prozess, da „der Ablauf eines Coachingprozesses [...] ein ebenso komplexes wie individuelles Geschehen“<sup>400</sup> ist. Somit existiert keine klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Prozessphasen in der Praxis; zudem reicht deren Anzahl von vier bis zehn.<sup>401</sup> Ebenso kann die zeitliche Abfolge der einzelnen Prozessphasen variieren; systemisch-konstruktivistisch betrachtet sind die Prozesselemente sinnbildlich in einen Fluss eingebettet,

<sup>397</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 149.

<sup>398</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 150.

<sup>399</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 149 f..

<sup>400</sup> Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 98.

<sup>401</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 160 ff.; Fischer-Epe, M., Coaching, 2002, S. 182 ff.; Stock, R., Coaching von Führungskräften, 2002, S. 30 ff.; Vogelauer, W., Der Coachingprozeß, 1998, S. 41 ff..

"wo sich Turbulenzen und Strudel, scheinbare Rückläufigkeiten und Gegenströmungen bilden, wo Zonen des schnellen Fließens mit ruhigem Wasser wechseln und Details von Wirbeln umspielt werden"<sup>402</sup>. Daher ist die nachfolgend dargestellte Prozessstruktur für das externe Einzelcoaching allenfalls Orientierung und nicht Rezept. In diese Darstellung werden gleichzeitig die Rahmenbedingungen und Grundvoraussetzungen für den Aufbau einer soliden Beratungsbeziehung eingeflochten, da diese den Coachingprozess in Gänze trägt.

Die Wahrnehmung des Coaching-Bedarfs einschließlich der Suche nach einem geeigneten Coach kann als die *Vorphase* des eigentlichen Coaching-Prozesses bezeichnet werden.

Der Coaching-Prozess selbst wird mit der *Kontaktaufnahme* zum Coach und einem *ersten Sondierungsgespräch* eingeleitet. Dieses Erstgespräch hat mehrerlei Funktion: es dient zum einen der Herausarbeitung des Anliegens<sup>403</sup> und zum anderen der Klärung der Erwartungshaltungen der Führungskraft. Desweiteren wird sondiert, inwieweit das Coaching der geeignete Ort ist, dieses Anliegen mit einem angemessenem Aufwand bearbeiten zu können. Da die Orientierung auf ein Ziel für solch einen Prozess zentral ist, ist die gemeinsame Zielfindung zwischen Coach und Führungskraft von übergeordneter Bedeutung. Verliehen die erstgenannten Klärungsprozesse zur beiderseitigen Zufriedenheit, erfolgt die Einigung auf ein Ziel der Beratung unmittelbar folgend.

Die *Zielklärung* stellt mehr als nur den Ausgangspunkt der Beratungsbeziehung dar, da Ziele eine „wesentliche Triebkraft menschlichen Handelns“<sup>404</sup> sind und nur eine hinreichend präzise Zieldefinition Anhaltspunkte für Unterscheidungen liefert, die für die Konstruktion von Wirklichkeit und deren Reflektion an späterer Stelle bedeutsam sind. Die Zielbestimmung gestaltet sich allerdings nicht selten unproblematisch, da Schilderungen von Ratsuchenden oftmals verschwommen oder gar diffus je nach Verfasstheit vorgetragen werden. Diese Schilderungen fasst Looss anhand der beiden Kernaussagen, etwas soll besser werden oder ein Symptom soll verschwinden, prägnant zusammen.<sup>405</sup> Der Coach leistet zwar eine Unterstützungsleistung bei der Zielfindung, jedoch unter der Maßgabe, dass eine zu starre Ausrichtung auf zu vereinbarende Ziele der prozesshaften Orientierung von Beratung widerspricht, so dass „die Idee der eindeutigen Zielformulierung ein Zugeständnis [bleibt], da es in einer Prozessberatung nicht ohne weiteres möglich bzw. gewünscht ist, von Beginn an klare Zielvorgaben aufzustellen.“<sup>406</sup> Mithilfe der Benennung und Einordnung von Zielen in eine Zielpyramide können Prioritäten gesetzt und das im Coaching zu bearbeitende Ziel für das

<sup>402</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 160.

<sup>403</sup> Das Anliegen wird etwa dahingehend analysiert, ob eine Problemsituation behoben bzw. pro aktiv vermieden werden soll oder ob auf die Kompetenzerweiterung der Führungskraft fokussiert wird.

<sup>404</sup> Pohl, M./ Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 46.

<sup>405</sup> vgl. Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 96.

<sup>406</sup> Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 101.

Heimatsystem des Coachees definiert und innerhalb des zuvor festgelegten Zielraumes abgegrenzt werden. Zieldienlich ist in jedem Fall auch die Festlegung des Zielraumes für das Heimatsystem des Coachees, also die Sondierung seines direkten sowie indirekten Einflussbereiches auf die Zielerreichung. Auch das Aufzeigen seiner Interessen, auf die er keinen oder nur bedingten Einfluss nehmen kann, führt zu einer weiteren Konkretisierung und Absteckung eines gemeinsamen Handlungsrahmens für das Coaching.

Ist die Zielklärung weitestgehend abgeschlossen – wenn auch nur vorläufig - setzt die *Auftragsklärung* ein: Coach und Coachee leiten aus dem festgelegten Ziel ihre gemeinsame Aufgabe ab. Die Auftragsklärung gibt dem anstehenden Beratungsprozess somit Orientierung und Sinn. Die Literatur gibt keine eindeutige Auskunft über die Reihenfolge dieser Prozesselemente: da das Ziel vielfach nicht vom Coachee selbst in hinreichender Konkretion eingebracht werden kann, sondern erst im Laufe des Prozesses klar herausgeschält werden muss, ist dies der primäre Auftrag, der „Nullauftrag“. Der Coachee erteilt diesen Auftrag dem Coach allein schon durch seine Kontaktaufnahme zu ihm und das Einfordern eines Erstgesprächs. Erst wenn das Ziel für das Heimatsystem des Coachees weitestgehend klar umrissen und benannt ist, kann der Auftrag präzise geklärt werden. Die vornehmlichste Aufgabe des Coachs ist es, den Coachee zu unterstützen, seinem Ziel nahe zu kommen. Daher ist die Zieldienlichkeit für den Klienten das ausschlaggebende Kriterium für den Auftrag. In diesem Kontext gilt es daher auch zu analysieren, inwiefern der Coach - im Hinblick auf seine Qualifikation und einer möglicherweise erforderlichen Spezialisierung zur - zur Erfüllung dieses Auftrages befähigt ist. Der Coach ist somit gefordert, der Führungskraft die Basisvariablen seines Coaching-Konzeptes, d.h. sein Werteverständnis, sein Menschenbild, seine Vorgehensweisen, den beraterischen Prozess und die dahinter liegenden Wirkungszusammenhänge, zu vermitteln. Gleichzeitig ist die Beratungsarbeit an Voraussetzungen geknüpft; die Überprüfung all dieser Rahmenbedingungen obliegt dem Coach im Zuge dieser Auftragsklärung. Ein von der persönlichen Beziehung zwischen Coach und Führungskraft getragener Beratungsprozess kann lediglich dann die erhofften Impulse für die Entwicklung der Führungskraft liefern, wenn diese das Coaching freiwillig und somit nicht „von oben verordnet“ in Anspruch nimmt, d.h. von ihr selbst die Motivation zur Kontaktaufnahme ausgeht und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden ist. Der Aufbau einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung setzt die Zusicherung und Einhaltung absoluter Diskretion über Inhalte des Coachings voraus. Dieser Aspekt gewinnt insbesondere bei der Variante des internen Coachings eine herausragende Bedeutung, so dass etwaige Informationen über den Prozessverlauf und erzielte Resultate allenfalls von der Führungskraft selbst Dritten gegenüber preisgegeben werden sollten. Die Forderung nach Transparenz schließt alle Rahmenvereinbarungen und Vertragsbedingungen sowie das methodische Vorgehen des Coachs ein. Die Offenlegung eines eventuell vorhandenen Coaching-Auftrages

des Unternehmens gegenüber der Führungskraft gewährleistet den Aufbau einer tragfähigen Beratungsbeziehung und untermauert gleichzeitig die Unabhängigkeit des Coachs. Die Aufklärung der Führungskraft über Sinn und Zweck des Vorgehens signalisiert der Führungskraft, dass sie als „mündiger Partner“<sup>407</sup> in die Beziehungsgestaltung involviert wird und der Coach als gleichrangiger und integerer Partner wahrgenommen werden will, der keine fremden Interessen vertritt. Ein grundlegendes Arbeitsprinzip von Coaching stellt die Hilfe zur Selbsthilfe und zur Selbstverantwortung dar: als Prozessberater forciert der Coach die Befähigung der Führungskraft zu selbständigen und eigenverantwortlichen Zielsetzungen. Dies setzt ihre aktive Beteiligung an der Entwicklung von Problemlösungen und der Reflektion von Handlungsalternativen in der Hauptphase des Coachings voraus. Daher müssen in diesem frühen Stadium der Auftragsklärung sinnvollerweise Rollen und Aufgaben definiert und zieldienlich verteilt werden. Diese Auftragsklärung stellt somit ein zentrales Prozesselement des Coachings dar, da bereits hier der Grundstein für die Klarheit in der Beratungsbeziehung zwischen Coach und Führungskraft sowie den Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit gelegt wird.<sup>408</sup>

Ein *Vertragsschluss* erfolgt, sofern dieser grundlegende Klärungsprozess positiv verlief. Hierbei wird in zweierlei Hinsicht eine vertragliche Übereinkunft erforderlich: zum einen regelt ein formaler Vertrag<sup>409</sup> in erster Linie die gegenseitigen Leistungsverpflichtungen wie Anzahl, Dauer und Ort der Coaching-Sitzungen, Geheimhaltungspflicht, Höhe des Honorars, Zahlungsweise etc.. Der psychologische Vertrag fokussiert die inhaltliche Ebene des Coachings sowie das gemeinsame Vorgehen: in beiderseitiger Einigkeit werden klare und akzeptable Spielregeln abgesteckt, Gesichtspunkte wie Wünsche, Befürchtungen, Tabuzonen, Rechte und Pflichten sowie Chancen und Risiken thematisiert und zudem mögliche Prognosen angestellt. In der Literatur herrscht Uneinigkeit darüber, inwieweit dieser Vertrag einer schriftlichen Fixierung bedarf, insbesondere vor dem Hintergrund, dass jederzeit eine beiderseitige Nachverhandlung möglich sein sollte. Das Aushandeln eines derartigen Vertrages kann für die Coaching-Partner von hohem zukunftsweisendem Wert sein, da dieser ggf. bereits mögliche erfolgskritische Punkte und Stolpersteine offenbart.<sup>410</sup>

<sup>407</sup> Holtbernd, T./ Kochanek, B., Coaching, 1999, S. 60.

<sup>408</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 140 ff.; Fischer-Epe, M., Coaching, 2002, S. 186; Holtbernd, T./ Kochanek, B., Coaching, 1999, S. 39 ff.; Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 93.; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 46 ff.; Rauen, C., Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001, S. 18; Sassen, H. v./ Vogelauer, W., Coaching – ganzheitlich gesehen, 1998, S. 22 ff.; Vogelauer, W., Methoden-ABC im Coaching, 2000, S. 9 ff..

<sup>409</sup> Diese vertragliche Übereinkunft basiert auf einem Dienstvertrag dar, in dem kein zuvor definiertes Ereignis dokumentiert wird, sondern lediglich die Erbringung einer profunden Beratungsleistung. Dieser formale Vertrag kann ferner zwischen mehreren Beteiligten (i.d.R. in der Gestalt eines Dreiecksvertrag zwischen Führungskraft/ Personalentwickler als Auftraggeber, Führungskraft und Coach) schriftlich fixiert werden. Eine Auflistung möglicher Vertragsarten ist u.a. Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 308 ff. zu entnehmen.

<sup>410</sup> vgl. Holtbernd, T./ Kochanek, B., Coaching, 1999, S. 44; Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 95; Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 93; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 56 ff..

An die Klärung dieser vertraglichen Basis schließt sich die *Erörterung der Ausgangssituation* an. Die Führungskraft stellt ihr Anliegen bzw. ihre Erwartungshaltungen noch einmal detaillierter dar; die von ihr dabei eingenommene Sichtweise bestimmt den abzuleitenden Gegenstandsbereich der Beratung maßgeblich. Ursächlich dafür ist:

- Die ratsuchende Führungskraft nimmt in ihrer Erfahrungswelt Unterscheidungen vor, benennt diese, um ihre Sicht der Dinge, also ihre Wirklichkeit, zu beschreiben. Dabei nutzt sie die durch ihre Sprachgemeinschaft vorgeprägten Unterscheidungsmöglichkeiten und grenzt damit die beinahe endlosen Wahlmöglichkeiten ein. Der Rückgriff auf das sprachliche Inventar an Differenzierungen ist der Notwendigkeit geschuldet, dass Wirklichkeitskonstruktionen einerseits kommunizierbar sein müssen und andererseits sinnvoll erscheinen sollen. Auf diese Weise koppelt die Führungskraft gleichzeitig an die Unterscheidungen anderer an und sichert sich so die Zugehörigkeit zu einer gewissen gleich denkenden Gemeinschaft.
- Die ratsuchende Führungskraft kann bei der Darstellung ihres vernetzten Problems nur lineare Abfolgen sprachlich formulieren. Wird ein Netz jedoch in eine Kette aufgelöst, geht die Netzstruktur mit ihren unzähligen Querverbindungen verloren; diese müssen dann nachträglich wieder aufgefädelt und erläutert werden. Im Erzählstrang setzt sie Wissenswertes zeitweise voraus, was einer späteren Erläuterung bedarf. Dem Coach vermittelt sich gelegentlich der Eindruck „eines undurchschaubaren Knäuels statt eines klar strukturierten Zusammenhangs“<sup>411</sup>.

Bei der Darstellung komplexer Phänomene ist ein Stück „Knäuelhaftigkeit“<sup>412</sup> kaum zu umgehen, so dass der Coach zunächst sämtliche personalen, sozialen und organisatorischen Aspekte im Umfeld der Führungskraft in den Blick nimmt, um zu einer ersten Strukturierung individuell- und systembedingter Problemlagen zu gelangen. Aufbauend auf dieser ersten Strukturierung erfolgt eine intensivere Situations- und Standortanalyse; der Coach lenkt sein Augenmerk hierbei bereits auf Kriterien und Implikationen bisheriger Wirklichkeitskonstruktionen der Führungskraft.<sup>413</sup>

Die *Hauptphase* des Coachings umfasst zumeist mehrere Coaching-Sitzungen, in deren Mittelpunkt die erneute Reflektion des anfänglich definierten Ziels auf der Basis der vorgängigen Situations- und Standortanalyse steht. Die Betrachtung der systemischen Verwobenheit der Führungskraft einerseits und ihrer Muster im Denken, Handeln und Fühlen vor dem Hintergrund ihres Gewordenseins andererseits macht ihre „inneren Landkarten“ transparent und bearbeitbar. Die Kriterien und Implikationen ihrer bisherigen

<sup>411</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 32.

<sup>412</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 32.

<sup>413</sup> vgl. Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 171 f.; Rauen, C., Coaching, 2003, S. 59 ff..

Wirklichkeitskonstruktionen werden im Sinne ihrer Zieldienlichkeit einer Prüfung unterzogen, um Problemlösungen zu entwickeln. Coach und Führungskraft sind hierbei gleichermaßen gefordert, ihre Lösungsenergie diesem interaktiven Prozess der Bestimmung des relevanten Lösungssystems zu widmen. Von den Grundgedanken geleitet, dass

- das Anliegen der Führungskraft und damit auch ein von ihr geschildertes Problem Konstrukte ihrer Beobachtung sind,
- was immer ein System tut, in dessen Sicht eine möglicherweise ambivalente, aber letztlich tragfähige Lösung ist,

bringt eine Auflistung bisheriger Lösungsversuche Aufschluss über eher zieldienliche Erfolge oder problemstabilisierende Fehlschläge. Eine Aufarbeitung von Auswirkungen einer möglichen Zielerreichung verbunden mit einer Betrachtung von Vernetzungen und Rückkopplungen kann zur Abwägung von Handlungsalternativen im Sinne ihrer Anschlussfähigkeit beitragen. Da es bekanntlich eine zentrale Aufgabe des Coachs ist, den Spielraum der Beteiligung und Veränderung innerhalb des sozialen Geflechtes der Führungskraft auszuloten, zeigt diese Arbeit zeitgleich die Grenzen für die Coachingarbeit auf, da die Stabilität ihres Heimatsystems unter den übergeordneten Bedingungen der Bewährung und Zugehörigkeit gewahrt werden muss. Der Coach begleitet die Führungskraft in diesem kontinuierlichen Reflexions- und Erlebensprozess unablässig und wird in diesen immer wieder intervenierend eingreifen, „er muss irritieren, er muss stören, um den Anstoß zu neuen, ungewohnten, aber meist erfolgreicherem Denk- und Handlungsmustern zu geben. Er muss den Coachee zu einem Perspektivwechsel einladen, um ihn aus den Beschränkungen seiner eigenen Gedanken zu befreien. Sein Vorgehen wird dabei in Abhängigkeit von seiner Wahrnehmung, seines methodischen Handwerkszeugs, seiner Tagesform sowie seines Menschenbildes variieren. Die in den einzelnen Coaching-Sitzungen erarbeiteten Problemlösungsstrategien können seitens der Führungskraft zwischenzeitlich in der betrieblichen Praxis erprobt werden. Diese Umsetzungsversuche der zunächst hypothetisch durchgespielten Veränderungen in den Wirklichkeitskonstruktionen und Gewichtungen werden sodann in nachfolgenden Sitzungen auf ihre Zieldienlichkeit hin analysiert und ggf. modifiziert. Diese Analyse gewährleistet gleichsam eine intensive Auseinandersetzung mit und einen Transfer des Gelernten.<sup>414</sup>

Dieser Hauptarbeitsphase folgt die *Evaluation* des Coaching-Prozesses, in deren Rahmen der Prozessverlauf von Coach und Führungskraft gemeinsam bewertet, die Vertragserfüllung sowie Zielerreichung bilanziert und ggf. Erfolge in der Anwendung gefestigt werden. Eine

---

<sup>414</sup> vgl. Angermeyer, H. C., Coaching – Eine spezielle Form der Beratung, 1997, S. 106; Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 24; Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 96 ff.; Rauen, C., Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001, S. 18; Schreyögg, A., Coaching, 1995, S. 54.

unzureichende Zielerfüllung gibt Anlass zur Prüfung, ob der Coaching-Prozess möglicherweise unter veränderten Zielsetzungen fortgesetzt werden soll.<sup>415</sup>

Die *Abschlusssitzung* wird anberaumt, sofern Coach und Führungskraft im Rahmen der Prozessevaluation übereinkamen, den Coaching-Prozesses zu beenden. Nach einer Bestandsaufnahme erreichter Veränderungen wird die Rollenbeziehung zwischen Coach und Führungskraft wieder gelöst.<sup>416</sup>

Schlagwortartig verkürzt kreisen die Akteure im Coaching also beständig und sich wiederholend um fünf zentrale Fragen:

1. Was soll erreicht werden? (Vision und Werte)
2. Woran ist ein Erfolg zu erkennen? (Erfolgsindikatoren)
3. Womit ist das Thema vernetzt? (Einflussfaktoren)
4. Wer sollte in dem Veränderungsprozess involviert sein? (Anschlussfähigkeit)
5. Was sind die nächsten Schritte? (Zieldienlichkeit).<sup>417</sup>

Damit sind für die Gestaltung der Arbeit von Coach und Coachee zusammengefasst drei Kriterien maßgeblich; sie sind Ausdruck einer qualitativ hochwertigen Beratungsarbeit:

1. Zielorientierung im Kontext des Heimatsystems des Coachees
2. Lösungsorientierung im Sinne einer Wiedererlangung der Handlungsfähigkeit unter den gegebenen komplexen Bedingungen
3. Ressourcenorientierung als Sondierung der zur Verfügung stehenden Mittel, um auf die komplexen Zirkularitäten gestaltend Einfluss zu nehmen.<sup>418</sup>

### **3.3.4 Methoden im Coaching**

Coaching deckt konzeptionell ein breites Themenspektrum ab. Einige Coachs wenden sich vor dem Hintergrund ihrer Beratungskonzeption verstärkt bestimmten Interventionsmustern zu, während andere eklektisch agieren und Interventionen nach eigenem Ermessen kombiniert im Coaching-Prozess einsetzen. Die Ausrichtung der Methodik orientiert sich an der individuellen Ausgangslage und dem thematischen Schwerpunkt der Führungskraft. Nicht der Einsatz einer bestimmten Methode um der Methode willen stellt ein erfolgreiches Coaching sicher, sondern ein hohes Maß an Sensibilität und Flexibilität auf Seiten des Coachs bei der Auswahl

<sup>415</sup> vgl. *Rauen, C.*, Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 182 ff.; *Rauen, C.*, Coaching, 2003, S. 65 ff.

<sup>416</sup> vgl. *Rauen, C.*, Coaching-Prozess, 2000, S. 185; *Rauen, C.*, Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 184; *Niggemann, G.*, Mit der richtigen Methode zum Ziel, 2003, S. 47.

<sup>417</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 166 f..

<sup>418</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 142.

geeigneter Methoden. Bei der Methodenwahl finden ethische Grundüberlegungen unbedingte Berücksichtigung, die sich an der grundsätzlichen Zielsetzung im Coaching, die Selbstreflexion und Eigenverantwortung der Führungskraft zu fördern, orientieren. Die Freiwilligkeit und Transparenz des Coaching-Prozesses als generelles Arbeitsprinzip im Coaching schließen alle Interventionen aus, die lediglich dann Effekte bei der Führungskraft erzeugen, wenn diese nicht über ihre Funktionsweise aufgeklärt wird.<sup>419</sup>

Im Rahmen der Darstellungen zur Methodik im Coaching ist es in Anbetracht der Menge an möglichen Vorgehensweisen<sup>420</sup> nicht möglich, detailliert auf diese eingehen zu können. Der Anhang I liefert einen Überblick über grundlegende Interventionsmöglichkeiten<sup>421</sup> aus dem Handlungsrepertoire eines Coachs einschließlich ihrer konzeptionellen Hintergründe und ihrer Wirkungsweise. Trotz der hier fehlenden Möglichkeit, sämtliche Methoden im Detail zu schildern, dürfte die systemisch-konstruktivistische Denkhaltung offengelegt haben, dass sich das Coaching nicht primär über das beobachtbare Tun der Akteure definiert. Die beraterische Arbeit richtet sich im Kern auf die Formulierung alternativer Wirklichkeitskonstruktionen, um dem Coachee zu einer neuen und angemessenen Sichtweise seiner gemachten Erfahrungen zu verhelfen. Daher definiert sich das Coaching vielmehr über seine Funktion und oft auch nicht augenscheinlichen Effekte, nämlich ressourcen-, möglichkeits- und lösungsorientiert Bewegungen im Heimatsystem des Coachees zu initiieren und damit Musterveränderungen herbeizuführen. Mit der oft zitierten Aussage, man könne zwar systemisch denken, aber nicht systemisch handeln<sup>422</sup>, soll verdeutlicht werden, dass die Systemtheorie „nicht als ein bereits abgerundetes Theoriegebäude misszuverstehen“<sup>423</sup> ist, sondern sie „besitzt einen metatheoretischen Charakter und bietet ein Set an abstrakten Denkinstrumenten. [...] Sie beinhaltet deshalb keinen konkret benennbaren Kanon an beraterischen Vorgehensweisen, die gleichsam kontextunabhängig bestimmte Wirkungen erzeugen. Das ‚Systemische‘ verspricht keine geheimnisvolle Schatztruhe, aus der man für alle schwierigen Lebenslagen eines Beraters trickreiche Interventionen schöpfen könnte.“<sup>424</sup>

Die Coachingliteratur bietet unzählige, den verschiedensten Schulen entstammende, Handlungstechniken an. Ohne Weiteres lassen sich diese in den Beratungsalltag übernehmen; ihre Legitimation für ein systemisch-konstruktivistisch fundiertes Coaching erhalten sie jedoch

<sup>419</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 173; *Looss, W./ Rauen, C.*, Einzel-Coaching, 2000, S. 95; *Looss, W./ Rauen, C.*, Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 174 f.; *Rauen, C.*, Coaching, 2003, S. 69 ff.; *Niggemann, G.*, Mit der richtigen Methode zum Ziel, 2003, S. 46.

<sup>420</sup> vgl. *Buchner, D.*, Erfolgs-Coaching, 1993, S. 45; *Niermeyer, R.*, Coaching, 2001, S. 87 ff., *Rauen, C.*, Coaching, 2003, 69 ff.; *Vogelauer, W.*, Methoden-ABC im Coaching, 2000, S. 31 ff..

<sup>421</sup> Interventionen stellen allgemein die zur Zielerreichung explizit eingesetzten Vorgehensweisen dar; vgl. *Rauen, C.*, Coaching-Prozess, 2000, S. 181.

<sup>422</sup> vgl. *Simon F. B.*, Meine Psychose, mein Fahrrad und Ich, 1990; zitiert nach *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 174 f..

<sup>423</sup> *Wimmer, R.*, Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 257.

<sup>424</sup> *Wimmer, R.*, Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 258 .

erst durch ihre Brauchbarkeit als Instrumente zur Erzeugung und Veränderung ziieldienlicher Wirklichkeitskonstruktionen einschließlich ihrer Bedeutungsgebung. Alle Techniken sind so gesehen Mittel zum Zweck: der Zweck eines systemisch-konstruktivistischen Coachings liegt zusammenschmolzen darin, Anregungen für die Veränderung von Deutungs- und Handlungsmustern zu geben. Im Detail fragt der Coach nach der:

- Ablösung von Mustern (Was ist zu beenden?)
- Weiterentwicklung von Mustern (Was ist fortzusetzen?)
- Neuentwicklung von Mustern (Was ist zu beginnen?).<sup>425</sup>

Seine beraterische Kommunikation und Intervention ist deshalb primär darauf ausgerichtet, „den Aufmerksamkeitsraum für die gegenwärtigen `Gegebenheiten` als auch für die zukünftigen `Möglichkeiten` zu `stören`, so dass anderes in den Blick kommen kann.“<sup>426</sup> Zu diesem Zweck bedient er sich ausgewählter Methoden, die vornehmlich für die systemische Arbeit entwickelt wurden, wie etwa systemische Fragetechniken, das Entwickeln von Hypothesen für das Spiel mit der Kontingenz, Skulpturen, Aufstellungen oder das Reframing u.v.a.m..<sup>427</sup> Der professionelle Berater verfügt also über „eine gut gefüllte Werkzeugkiste“<sup>428</sup> und entscheidet situativ und unter Maßgabe des Auftrages, welches Werkzeug und welche Technik den Zweck zu erfüllen vermag. Bei seiner Auswahlentscheidung orientiert er sich an drei zentralen Fragestellungen:

1. Für welche Prozessphase eignet sich die Methode?
2. Auf welcher Interventionsebene setzt die Methode an?
3. Tangiert die Methode den Bereich der Konstruktion von Wirklichkeit oder den Bereich der Bedeutungszuweisung?<sup>429</sup>

Die Effektivität seiner ausgewählten Methoden kann er vor deren Einsatz trotz allem nicht mit Bestimmtheit bewerten, denn stets bleibt abzuwarten, ob der Ratsuchende als lebendes System auf die angewandten Methoden und gesetzten Interventionen höchst eigensinnig reagiert. Außerdem entfalten die Techniken im kombinierten Einsatz oftmals eine gesteigerte Wirkung, so dass deren Effekte isoliert auf einzelne Methoden nur schwer zurückzuführen sind.<sup>430</sup>

Eine diesbezügliche Grundlagenarbeit im Coaching könnte taugliche Methodenkombinationen beschreiben helfen und die theoretische Fundierung vorantreiben.<sup>431</sup>

<sup>425</sup> vgl. *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 29.

<sup>426</sup> *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 175.

<sup>427</sup> vgl. hierzu ausführlicher *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 175; *Schlippe, A. v./ Schweitzer, J.*, Systemische Interventionen, 2010, S. 62 ff..

<sup>428</sup> *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 175.

<sup>429</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.-P.*, Coaching, 2006, S. 175.

<sup>430</sup> vgl. *Stahl, G. K./ Marlinghaus, R.*, Coaching von Führungskräften, 2000, S. 204.

<sup>431</sup> vgl. *Rauen, C.*, Coaching, 2003, S. 86 ff..

### 3.4 Der Coach in der Begegnung

#### 3.4.1 Herstellen und Aufrechterhalten einer konstruktiven Beratungsbeziehung

Vor aller Veränderungsarbeit steht der Coach vor der Herausforderung, dem Ratsuchenden einen Rahmen zu bieten, der eine bestmögliche und konstruktive Bearbeitung seines Anliegen erlaubt. Die Erfüllung des beraterischen Auftrages hat für ihn oberste Priorität und das Ziel der Beratung verschafft ihm eine grundlegende Orientierung. Durch Einnehmen der systemisch-konstruktivistischen Denkhaltung nimmt er Abschied von der Vorstellung, „das Steuer in die Hand“<sup>432</sup> zu nehmen und die Inhalte der Beratung einschließlich der Art ihrer Bearbeitung einseitig zu lenken. Vielmehr steuert er den Prozess *mit* und er tut dies auf eine impulsgebende und nicht direktive Art und Weise. Sein Vorgehen ist „eher dem Jazz vergleichbar [...] als der klassischen Musik: Es gibt einen Rahmen, der die Möglichkeiten begrenzt, doch gibt es keine `richtigen´ Töne. Es geht nicht darum, sich einem verpflichtenden Klangbild anzupassen.“<sup>433</sup>, sondern darum, „den richtigen Ton zu treffen“<sup>434</sup>. Ebenso wenig geht es darum, durch Rückgriff auf eine Toolbox melodische und rhythmische Versatzstücke als dynamische Komponenten<sup>435</sup> in den Beratungsprozess zu integrieren. Die eigentliche Kunst liegt darin, dem Coaching eine umfassende Prozessgestalt zu geben und gleichzeitig der Beratungsbeziehung Stabilität zu verleihen. Stabilität verleiht der Coach, indem er den Beratungsprozess affektiv rahmt: signalisiert er dem Coachee durch seine Sprache, Mimik und Gestik, dass er „bei ihm ist“, gibt er ihm Halt und stellt die Beratungsbeziehung auf ein für die Beratung notwendiges<sup>436</sup> Fundament. Dem Coachee vermittelt sich der Eindruck einer „sicheren Basis“<sup>437</sup>, die wiederum Vertrauen schafft und seine Selbstoffenbarung fördert.

Eine gelungene Beziehungsgestaltung ist zentral für ein Gelingen von Beratung und wird beschrieben als ein Vehikel für Veränderung<sup>438</sup>.<sup>439</sup> Erst sie ermöglicht es dem Coachee, sich der Instabilität der Auseinandersetzung mit alten und neuen Denkmustern wie auch schmerzhaften Gefühlen zu stellen. Auf einer stabilen emotionalen Basis kann der Coach eine kreative Spannung zwischen Arrangement und Gestaltungsfreiheit aufrechterhalten und sich

<sup>432</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 15.

<sup>433</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 16.

<sup>434</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 16.

<sup>435</sup> vgl. Schiepek, G., Synergetisches Prozessmanagement, 2004, S. 264 f..

<sup>436</sup> Die Beziehung als zentraler Wirkfaktor im Kontext von Therapie und Beratung ist schon längst belegt.; vgl. Asay, T. P./ Lambert, M. J., The Empirical Case for the Common Factors in Therapy, 1999; Hain, P., Das Geheimnis therapeutischer Wirkung, 2001.

<sup>437</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 17.

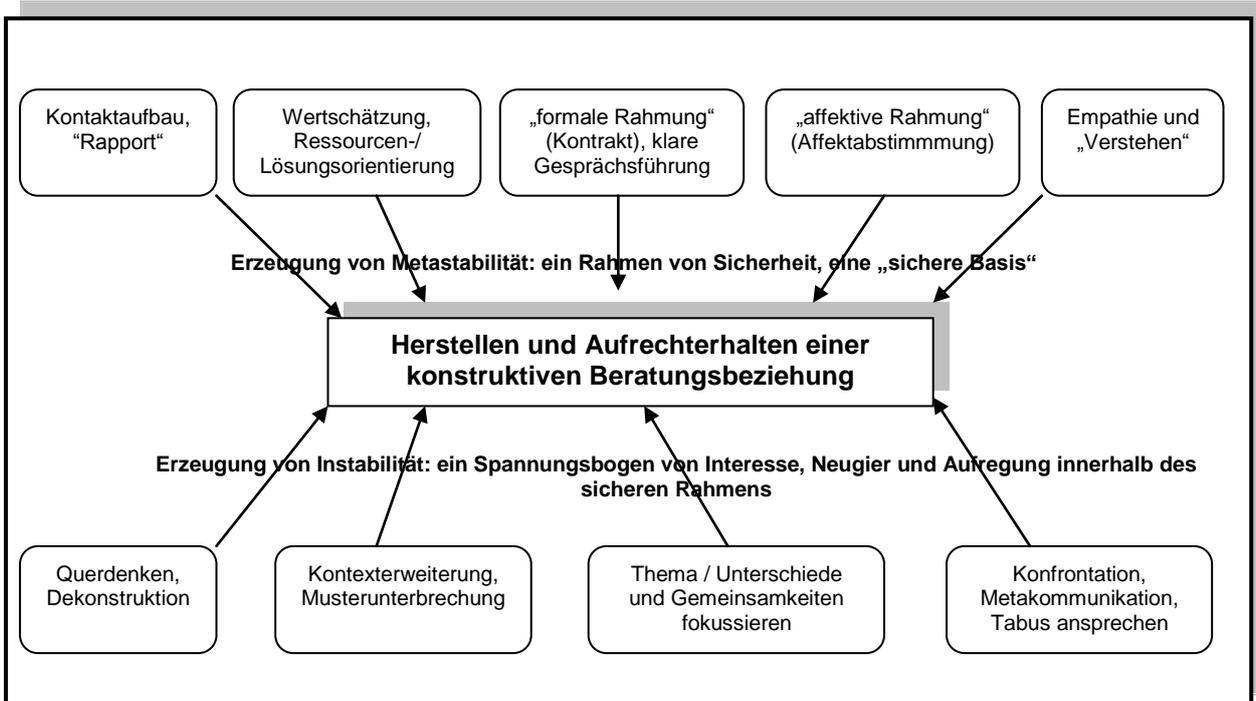
<sup>438</sup> vgl. Gyllensten, K./ Palmer, S., The coaching relationship, 2007.

<sup>439</sup> Den zentralen Stellenwert der Beziehung im Coaching haben verschiedentlich nachgewiesen: Behrend, P., Was kann Psychodrama zu einem erfolgreichen Coaching beitragen?, 2004; O'Broin, A./ Palmer, S., The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving outcome, 2006; Heß, T./ Roth, W., Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und -entwicklung, 2001; Jansen, A./ Mäthner, E./ Bachmann, T., Erfolgreiches Coaching, 2004; Künzli, H., Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, 2009; Neukom, M./ Schnell, K./ Boothe, B., Die Arbeitsbeziehung im Coaching, 2011, S. 322; Runde, B./ Bastian, F., Internes Coaching bei der Polizei NRW, 2005; Wasylshyn, K. M., Executive Coaching: An Outcome Study, 2003.

mit dem ratsuchenden Coachee an die affektiv aufgeladenen Inhalte und tatsächlich kritischen Punkte heranwagen. Veränderung wird gewöhnlich „im Feuer der Affekte geschmiedet“<sup>440</sup>, daher braucht „ein gutes Beratungsgespräch [...] sowohl Neugier und Interesse als auch Aufregung und Mut“<sup>441</sup>.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht, dass der Coach durch das Bereitstellen und Betreten kreativ entwickelbarer Gestaltungsräume auf dem Fundament einer stabilen und von Vertrauen geprägten Beratungsbeziehung dem Coaching eine umfassende Prozessgestalt und seinem eigenen Handeln Qualität verleiht: durch „Querdenken“, durch Verdrehen gewohnter Beschreibungen von Wirklichkeit, durch verändertes Verhalten und Einspielen systemischer Szenarien versucht der Coach, die Muster des Coachees zu unterbrechen und seine gewohnte Sichtweise zu erschüttern, um Raum für eine veränderte Sicht der Dinge zu schaffen und eine Veränderungsdynamik zu erzeugen. Er steuert den Beratungsprozess auf diese Weise *mit* und erzeugt einen Spannungsbogen von Interesse, Neugier und Aufregung. Er begegnet dem Coachee mit der Haltung einer grundlegenden Akzeptanz von Individualität und Vielfalt.

Abbildung 4: **Prozessmitsteuerung im Coaching**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 17.

<sup>440</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 17.

<sup>441</sup> Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 17.

In seinem Kern ist Coaching somit „ein *zwischenmenschlicher* Prozess“<sup>442</sup>, in dessen Mitte der Coachingnehmer mit seinem Anliegen steht. Eine gelungene Gestaltung der Beratungsbeziehung gilt einerseits als elementare *Voraussetzung* für einen Coachingprozess, denn Coaching basiert auf einer gut funktionierenden Arbeitsbeziehung. Andererseits wird sie als das entscheidende *Medium* für ein Coaching angesehen, denn Coaching ist eigentliche Beziehungsarbeit. Das Wort „Beziehung“ verweist auf einen permanenten *Austauschprozess* zwischen den beteiligten Akteuren, der nicht reduziert werden kann auf bestimmte Voraussetzungen und Anstrengungen nur eines Beteiligten. Dieser Austauschprozess benötigt ein beiderseitiges Sich-Einlassen und Mitwirken. Ebenso verweist das Wort „Beziehung“ auf ihren sich wandelnden Charakter: sie ist nicht etwas, das einmal hergestellt, stabil bleibt. Vielmehr ist die Beziehung ein kontinuierlicher *Aushandlungsprozess* zwischen den beteiligten Interaktionspartnern, der, um funktionstüchtig zu bleiben, ihrer permanenten Mitwirkung bedarf. Die Beratungsbeziehung ist ein multifaktorielles und grundsätzlich auch einzigartiges Geschehen, das aus dem spezifischen emotionalen Engagement zweier Akteure hervorgeht. Sie kann daher in den einzelnen Phasen eines Coachingprozesses eine je unterschiedliche Qualität annehmen. Als Ganzes ist die Beratungsbeziehung erwiesenermaßen funktionierend und hilfreich, wenn sie grundlegend auf einer „Passung“<sup>443</sup> zwischen Coach und Coachee beruht. Passen Coach und Coachee zueinander, sind sie in der Lage, eine tiefgehende und von Sympathie, Vertrauen und Offenheit getragene Beratungsbeziehung einzugehen. Sie signalisieren einander wechselseitiges Verstehen allein durch die Art und Weise ihrer Begegnung. Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Ähnlichkeit wurden als Schlüssel-Faktoren für eine erfolgreiche Beziehungsarbeit identifiziert.<sup>444</sup> Eine „gute Beziehung“ als Ergebnis einer erfolgreichen Beziehungsarbeit und wechselseitigen Verstehens begünstigt nachweislich die Zielerreichung im Coaching und wirkt sich positiv auf die Zufriedenheit des Coachees aus.<sup>445</sup>

### 3.4.2 Die Rollen des Coachs

Coaching als eine Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung auf Prozessebene deckt konzeptionell ein breites Themenspektrum ab und fordert dem Coach somit neben einem breiten methodischen Instrumentarium ein hohes

<sup>442</sup> Grimmer, B./ Neukom, M., Coaching und Psychotherapie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration?, 2009, S. 127.

<sup>443</sup> Neukom, M./ Schnell, K./ Boothe, B., Die Arbeitsbeziehung im Coaching, 2011, S. 322.

<sup>444</sup> vgl. Neukom, M./ Schnell, K./ Boothe, B., Die Arbeitsbeziehung im Coaching, 2011, S. 321 ff.; Schreyögg, A., Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2003 S. 230 ff.; Jansen, A./ Mäthner, E./ Bachmann, T., Erfolgreiches Coaching, 2004, S. 138.

<sup>445</sup> vgl. Lippmann, E., Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2006, S. 285; Baron, L./ Morin, L., The coach-coachee relationship in executive coaching, 2009; Ianiro, P./ Kauffeld, S., Black-Box Coaching-Prozess: Beziehungsaufbau und –gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen, 2011; Schmidt-Lellek, C. J., Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, 2007, S. 189.

Maß an Rollen-Flexibilität und Kompetenz ab.<sup>446</sup> Hier „wird unter Rolle das Insgesamt der Erwartungen verstanden, die an eine Person als Inhaberin einer Position gerichtet werden. Eine Rolle charakterisiert somit keinen Menschen, sondern eine Position; sie legt fest, welche Erwartungen an sie legitimer Weise zu hegen sind.“<sup>447</sup>

Aus den konkreten Anliegen und den spezifischen Zielsetzungen des Coachings resultieren die vom Coach auszufüllenden Rollen. Obwohl Coaching ein Prozess mit gleichwertiger Zuständigkeit und Verantwortung der Beteiligten ist, bleibt der Coach der „Chef des Beratungssettings“<sup>448</sup>. Ihm obliegt es dabei, die zu coachende Führungskraft an dem Punkt abzuholen, an dem sie steht, um sie dahin hinbegleiten zu können, wohin sie möchte. Als „Auslöser und Begleiter gewollter Entwicklung“<sup>449</sup> lenkt er impulsgebend, reflektierend und korrigierend den Entwicklungsprozess der Führungskraft. Wie schon an vorderer Stelle angeführt ist ein Coach vergleichbar mit einem Grenzgänger, der fortwährend an der Grenze des Heimatsystems des Coachees arbeitet: Grenze ist ein Konzept von Relationen, über das der Coachee die Definitionshoheit besitzt. Der Coach als externer Beobachter lädt den Coachee zum Treffen „anderer“ Unterscheidungen und Formulierung neuer Definitionen von Wirklichkeit ein. Bei jeder dieser Handlungen, die auf die Reflektion und zieldienliche Veränderung der Konstruktionsprinzipien von Wirklichkeit ausgerichtet sind, muss er sich bewusst sein, dass es um das Aufweichen und Verändern von Systemgrenzen geht. Ob und inwiefern der Coachee diesen Einladungen folgt, bleibt abzuwarten. Schließlich sind Systeme nicht instruierbar und damit alle Angebote des Coachs allenfalls Impulse (wenn auch zielgerichtete), mit denen der Coachee macht, was er macht.

Wenngleich Coaching eine offene, vertrauensvolle und transparente Beziehung erfordert, müssen sich Coach und Führungskraft über die zeitliche Begrenzung und professionelle Beziehungsstruktur bewusst sein. So ist der Coach gehalten, immer wieder selbstkritisch seine Neutralität zu überprüfen, um seine professionelle Distanz wahren zu können und nicht mit der Lebenswelt der Führungskraft zu verschmelzen. Basierend auf dieser beschriebenen Elementarrolle des Grenzgängers kann der Coach je nach Bedarf weitere Rollen<sup>450</sup> einnehmen und abhängig von der Problemlage einzelne bevorzugen, um ein intensives, situations- und individuumsbezogenes Lernen zu gewährleisten.<sup>451</sup>

<sup>446</sup> vgl. *Böning, U.*, Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 13; *Schmidt, G.*, Business coaching, 1995, S. 58.

<sup>447</sup> *Neuberger, O.*, Führen und führen lassen, 2002, S. 314.

<sup>448</sup> *Pohl, M./Wunderer, M.*, Coaching und Führung, 2001, S. 36.

<sup>449</sup> *Rückle, H.*, Coaching, 1992, S. 93.

<sup>450</sup> So wird der Coach bspw. als Helfer zur Selbsthilfe, Wissensvermittler, Entwicklungshelfer, Feedback-Geber, Katalysator, Verhaltenstrainer, Change-Agent, Vertrauensperson agieren.

<sup>451</sup> vgl. *Heß, T./Roth, W.L.*, Professionelles Coaching, 2001, S. 44; *Pohl, M./Wunderer, M.*, Coaching und Führung, 2001, S. 36 f.; *Rauen, C.*, Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 155 ff.; *Wollsching-Strobel, P.*, Managementnachwuchs, 1999, S. 131.

Obwohl sich die Tätigkeit des Coachs innerhalb eines Kontinuums verschiedener Berater- und Betreuerrollen bewegt, kann seine Rolle bereits durch seine Herkunft vorbestimmt sein und relativ wenig Gestaltungsspielraum bieten. So wird ein organisationsinterner Coach schon durch seine formale Platzierung innerhalb einer Organisation mit einer bestimmten Rolle in Verbindung gebracht und muss zudem eine Balance zwischen den Interessen der Unternehmung und den Bedürfnissen der zu coachenden Führungskraft pro aktiv herstellen, während ein Coach organisationsexterner Herkunft nicht rollenvorbelastet ist und in keinem Beziehungsgefälle mit der Führungskraft steht. Die dem Coach zugewiesene Rolle nimmt unmittelbaren Einfluss auf die Beziehungsgestaltung zwischen Coach und Führungskraft, so dass die organisationale Einbindung des Coachs ggf. ein Auswahlkriterium der Führungskraft bei der Wahl ihres Coachs darstellen sollte.<sup>452</sup>

### 3.4.3 Der Coach als Intervention

Personen verändern sich unentwegt im Sinne von Entwicklung und Zuwachs. Da sich zirkuläre Prozesse in der Heimat des Ratsuchenden in einer Art und Weise stabilisiert haben, die seine Entwicklung behindern oder seinen Interessen entgegenstehen, ersucht er um Beratung. Infolge seines Problem- oder gar Leidensdruckes verspricht die ausschließliche Vermittlung von Fachwissen nicht die gewünschte Entlastung. Vielmehr bedarf es eines Beraters, der dem Ratsuchenden in einem persönlichen Dialog als bewusstseinsfördernder Feedback-Partner gegenübertritt, um Veränderungsprozesse durch eine verbesserte Selbstwahrnehmung auszulösen und den Leidensdruck zu lindern. Somit wird ein Coach engagiert, der zur Klärung verhelfen soll und laufende Prozesse im Heimatsystem des Ratsuchenden zieldienlich *mitsteuert*. Auch wenn eine klientendienliche Veränderung im Vorfeld vom Coach nicht garantiert werden kann, „wird in jedem Fall von dem Intervenierenden erwartet, sich in einer Weise zu verhalten, die zu einer *Funktionsverbesserung* im System des Klienten beiträgt. Vermutlich dient schon die bloße Anwesenheit des Beraters dazu, die Bewusstheit auf einige Aspekte des Systems zu erhöhen.“<sup>453</sup> Unweigerlich interveniert der Coach also schon durch seinen Eintritt in das Beratungssystem. Ihm wird mit Erteilung des Beratungsauftrages ein Vorsprung an Wissen und Erfahrung oder in anderer Hinsicht attestiert. Die Grundannahme des Ratsuchenden, der Coach sei zur Hilfeleistung befähigt, bringt ihn in eine „Sonderrolle, die ihn per definitionem von den Mitgliedern des Systems unterscheidet“<sup>454</sup>. Ein falsch verstandenes Coaching als eine an den Defiziten des Ratsuchenden ausgerichtete Beratung stellt den Coach hingegen tendenziell komplementär über seine Klienten; das Gleichgewicht

<sup>452</sup> vgl. *Rauen, C.*, Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 155; *Rauen, C.*, Coaching, 2003, S. 25; *Schmidt, G.*, Business coaching, 1995, S. 58; *Schwaemmle, U./Staehtlin, P.*, Interne und externe Coaches, 2002, S. 109 f..

<sup>453</sup> *Nevis, E. C.*, Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz, 1988, S. 65.

<sup>454</sup> *Fallner, H./Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 81.

zwischen den Coachingakteuren, die der Philosophie des Coachings nach einander als Partner auf Augenhöhe begegnen, gerät aus den Fugen. Über Erfolg oder Fehlschlag der Beziehungsgestaltung wird letzten Endes entschieden, wie gut dem Coach die Integration von Autorität und Bescheidenheit gelingt.<sup>455</sup>

Nicht nur eine bewusst eingesetzte Integration von Wissen und Verhalten schafft eine ausreichende Kontaktebene zwischen Coach und Coachee und stellt deren Beziehung auf einen Sockel. Zur Schaffung eines Arbeits- und Lernbündnisses ist ebenso die Attraktivität und Akzeptanz des Coachs unabdingbar: die Attraktivität eines Beraters in Beratungsprozessen hängt von den bei ihm wahrgenommenen Fähigkeiten und Einstellungen ab, die im System des Ratsuchenden nicht oder nur unzureichend vorrätig sind; so muss der Berater Fremdes repräsentieren, um diese „Lücke“ ausfüllen zu können und um eine Anziehung auszulösen. Gleichwohl dürfen seine Werte und Einstellungen nicht zu weit vom Ratsuchenden entfernt sein, um von diesem akzeptiert zu werden. Ebenso müssen sein interpersonaler Stil, seine angewandten Methoden und gesetzten Interventionen auf das System des Ratsuchenden zugeschnitten sein und mit diesem harmonisieren, um absorbiert und nicht aufgrund von Schutzmechanismen abgestoßen zu werden: „Wenn geeignete Berater in einem gegebenen System irgendwo zwischen diese Extreme fallen, so können wir annehmen, dass es zu einer konstanten gegenläufigen Dynamik kommt, bei der einerseits Kräfte ins Spiel kommen, damit der Intervenierende `einer von uns´ bleibt, und andererseits das bestärkt wird, was verschieden ist. Der kunstvolle Einsatz dieser Spannung, die durch Gleichheit und Andersartigkeit erzeugt wird, kann sich für den Berater vorteilhaft auswirken. Sie kann aber auch zu einer Hauptquelle für Schwierigkeiten und Beratungsfehlschläge werden, wenn sie nicht geschickt gehandhabt wird. Um aus dieser Spannung das Beste zu machen, muss ein erfolgreicher Berater sich dieser fortwährend bewusst sein und nicht versuchen, sie auszuschalten oder wegzuschieben.“<sup>456</sup> Eine stückweise Integration in die „Kultur“ des ratsuchenden Systems ist also unerlässlich, denn der Coach setzt seine eigene Person – ob bewusst oder unbewusst – wirkungsvoll in jedem Beratungssetting ein und wird damit unvermeidlich von seinem Gegenüber wahrgenommen und akzeptiert oder eben nicht.<sup>457</sup>

### **3.4.4 Die Haltung des Coachs**

Jegliche Form von Beratung, so auch das Beratungsformat Coaching, ist ein Interaktionsgeschehen zwischen Menschen, die sich - in unterschiedlichen Rollen - um die Beantwortung von Fragen und die Lösung von Problemen bemühen. Eine Beratung in

<sup>455</sup> vgl. *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 81.

<sup>456</sup> *Nevis, E. C.*, Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz, 1988, S. 66.

<sup>457</sup> vgl. *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 81 ff..

Anspruch zu nehmen, kann die verschiedensten Motive haben, „grob vereinfachend gesagt, einerseits ein Bedürfnis nach fachlicher *Anleitung*, andererseits nach einer dialogischen *Begleitung* durch einen kompetenten Gesprächspartner“<sup>458</sup>.

Ein Fachberater lässt sich in seinem Tun in aller Regel von seiner Haltung leiten, dass er passgenaue Lösungen für die Probleme seiner Klienten zu entwerfen vermag. Seine Aufmerksamkeit gilt der Vermittlung einer möglichst präzisen Fachexpertise und überdies auch häufig der Beseitigung von Problemen und der Behebung von Mängeln. Eine an den Problemen und Defiziten von Klienten ausgerichtete Denkhaltung liefert unabwendbar Anknüpfungspunkte für beraterisches Handeln und unterstreicht die „Notwendigkeit“ von Beratung.

Ein Berater, der sich durch eine systemisch-konstruktivistische Beratungsexpertise auszeichnet, lenkt seine Aufmerksamkeit indes vorrangig auf die Ressourcen des Ratsuchenden und dessen kreative Leistungen beim Versuch, eine anstehende Aufgabe zu lösen oder eine zu bewältigende Situation zu meistern. Ihm dargelegte Probleme betrachtet er nicht als Defizit, sondern als Ankerpunkt für die gemeinsame Coachingarbeit. Getragen von einem tiefen Respekt vor den Leistungen und Fähigkeiten des Coachees sieht er seine zentrale Aufgabe nicht in der Vermittlung von (höheren) Wahrheiten, sondern in der Schaffung eines Freiraums des Fragens, Experimentierens, Erforschens und Überprüfens von Handlungen, Erfahrungen, Wertorientierungen und vielem mehr. Zweifellos erfordert diese Arbeit eine möglichst breite Berufserfahrung und Feldkompetenz; aber seine Grundorientierung ist nicht die der Belehrung, sondern die der dialogischen Begleitung. Seine eingehende Beschäftigung mit dem systemisch-konstruktivistischen Gedankengut bietet ihm nicht nur ein ausgefeiltes Denkinstrumentarium, als theoretisches Denkgerüst verschafft es seinem professionellen Handeln auch eine theoretische Grundlage. „Es trägt zu so etwas wie einer professionellen Identitätsbildung [bei], indem sie die Ausprägung eigener Denkweisen, einer eigenen Sprache unterstützt und Kriterien liefert, die die Bildung der Grenze zwischen dem, was Beratung ist, und dem, was sie nicht ist [...] erleichtert.“<sup>459</sup> Dieses Denkgerüst bietet die Chance „für einen ausreichend elaborierten Beobachterstandpunkt“<sup>460, 461</sup>.

Durch Einnehmen eines ausreichend elaborierten Beobachterstandpunktes schafft der Coach Möglichkeiten, die Realitätstauglichkeit der Beobachtungen und Bedeutungszuweisungen des

<sup>458</sup> Schmidt-Lellek, C.J., Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, 2007, S. 191.

<sup>459</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 258.

<sup>460</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 258.

<sup>461</sup> vgl. Buchinger, K./ Klinkhammer, M., Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S. 37 f.; Grochowiak, K./ Castella, J., Systemdynamische Organisationsberatung, 2001, S. 30 ff.; Schmidt-Lellek, C.J., Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, 2007, S. 189 ff.;

Ratsuchenden vor dem Hintergrund seines konkreten Anlasses in einem geschützten Rahmen zu überprüfen. Einzuleitende Veränderungsprozesse orientiert er an dem formulierten Ziel der Beratung und dem ausgehandelten Beratungsauftrag. Zielgerichtete Interventionen erfordern seine Konzentration auf die Eigenleistungen des Coachees, also auf die Art und Weise, wie dieser beobachtet und damit seine eigene Welt hervorbringt: Beobachtungen operieren notwendigerweise mit Unterscheidungen. Was der Coachee letzten Endes beobachtet, hängt davon ab, welche Unterscheidungen er trifft und welche Ausschnitte seiner Wahrnehmung er zu einem System zusammenfasst. Seine Systemkonstruktion resultiert aus seinen Differenzschemata; sie beschreibt somit seine Wahl, um Ordnung und Handlungsmöglichkeiten in einer komplexen Welt zu erschaffen.<sup>462</sup> Die Eigenleistungen des Coachees achtend und wissend, dass alternative Wirklichkeitskonstruktionen und Lösungsansätze auf dem Einnehmen einer neuen angemessenen Sichtweise der gemachten Erfahrungen beruhen, meidet der Coach jede Form von „asymmetrisierende[r] Besserwisserei“<sup>463</sup>. Er versteht seine Interventionen als Einladungen an den Coachee, „zu überprüfen, ob Unterschiede, der [er] anbietet, für das betroffene System zu relevanten Unterschieden werden können, zu `Unterschieden, die einen Unterschied machen`“.<sup>464</sup> Den Kern seiner Arbeit sieht er in der Arbeit an den Begrenzungen, die sich der Coachee auferlegt, wenn er seine eigene Realität in der Interaktion mit anderen erschafft.

Die Betrachtung der Arbeit und jeglicher Interventionen des Coachs als Grenzarbeit fußt unmittelbar auf seiner inneren Haltung: Mit einer Grundhaltung des „Verstehens und der Achtung für die gegenwärtige Position des Systems“<sup>465</sup> stellt der Coach selbst eine „Präsenz von Grenzhaftigkeit“<sup>466</sup> dar. Er würdigt, dass die Grenzarbeit fast immer eine heikle Aufgabe ist, da Definitionen von Wirklichkeit umgedeutet und „zurecht gerückt“ werden sollen und dafür eingespielte Muster der Konstruktion von Problemsichten und korrespondierenden Problembearbeitungsformen irritiert werden. Er weiß, dass seine Persönlichkeit sein bedeutendstes Arbeitsinstrument ist und daher seine Haltung, die er einnimmt, vermittelt und in den Prozess einbringt, zentral ist. Seine weitestgehend offene, flexible und selbst-kongruente Haltung fördert, mit wachen Sinnen für verschiedene Systemebenen empfänglich zu sein und voreilige Interventionsschritte zu vermeiden. Er wird zu einem „fein geschliffenen Instrument der Beobachtung und Artikulation“<sup>467</sup> und versteht es, sich gekonnt zwischen den Polen der Handlungsorientierung und der Achtsamkeit gegenüber einer kontraproduktiven Überaktivität

<sup>462</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 38 ff..

<sup>463</sup> Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 263.

<sup>464</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 67.

<sup>465</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 73.

<sup>466</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 84.

<sup>467</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 90.

zu bewegen. Er bietet Gelegenheiten, Neues zu sehen und zu erproben. Er schafft Raum für die Eigenleistungen des Coachees und damit für Veränderungen.<sup>468</sup>

Die Haltung des Coachs ist zusammengefasst betrachtet derart fundamental, dass sie nicht nur den Prozess der Auftragsklärung und Problemanalyse steuert, sondern auch das Interventionsverhalten des Coachs navigiert und die Grenzen dessen zieht, was Beratung leisten kann oder sollte.

### 3.4.5 Das Anforderungsprofil des Coachs

Coaching als individuell maßgeschneidertes Beratungsangebot im Spannungsfeld von vielfältigen Rollenanforderungen einerseits und persönlichen Erwartungshaltungen und Potenzialen der Führungskraft andererseits verlangt dem Coach eine Integration unterschiedlicher Kompetenzen ab. Da Coaching als „konzeptionelles Implantat“<sup>469</sup> mit theoretischen und praktischen Anleihen aus verschiedenen Fachdisziplinen arbeitet, ist es eine charakteristische Aufgabe des Coachs, sein Wissen aus unterschiedlichen Disziplinen zu vereinen. In Anbetracht dessen, dass es sich bei Coaching als interdisziplinär angelegter „Schnittfeldqualifikation“<sup>470</sup> nicht um eine abrufbare Standarddienstleistung handelt, sind die Anforderungen an einen Coach in Abhängigkeit von den Zielgruppen, dem Kontext und dem konkreten Anliegen jeweils spezifisch zu definieren. Dies mag eine Begründung dafür sein, dass die Anforderungskataloge unzähliger Autoren an Coachs zunehmend umfassender werden und die Formulierung eines formalisierten Ausbildungsweges<sup>471</sup> zum Coach bisher nicht über das Vorschlagsstadium hinaus kam.<sup>472</sup>

Würden sämtliche in der Literatur aufgeführten Anforderungen an einen Coach in der Summe als Maßstab angelegt, so entstünde ein Bild einer „gottgleichen Person mit universalen Fähigkeiten“<sup>473</sup>, das metaphorisch derart umschrieben werden kann: „So verfügt der Super-Coach über das emotionale Verständnis der Ehefrau, versteht aber eine Menge vom Berufsleben, kennt als Führungskraft das Leben im Unternehmensdschungel mit seinen Spielregeln und Zwängen, besitzt therapeutische Kompetenz, ohne sich aber wie ein

<sup>468</sup> vgl. *Fallner, H./Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 84 ff..

<sup>469</sup> *Heeg, F.J.*, Handbuch der Personal- und Organisationsentwicklung, 1993, S. 372; *Looss, W.*, Coaching für Manager, 1997, S. 15.

<sup>470</sup> *Looss, W.*, Coaching für Manager, 1997, S. 189.

<sup>471</sup> Derzeit widmen sich verschiedene Fachverbände und Institutionen der Qualitätssicherung im Coaching sowie einer Zertifizierung und somit einer geschützten Berufsbezeichnung von Coaches; vgl. *Deutscher Verband für Coaching & Training e.V.*, <http://www.dvct.de/verband/zertifizierung.htm>, 20.10.2014; *TÜV Rheinland*, Business Coach, 2009; [http://www.dincerto.de/de/dincerto/produkte\\_leistungen/registrierungen/business\\_coach/business\\_coach.html](http://www.dincerto.de/de/dincerto/produkte_leistungen/registrierungen/business_coach/business_coach.html), 17.08.2011.

<sup>472</sup> vgl. *Fischer-Epe, M.*, Coaching, 2002, S. 232; *Heß, T./Roth, W.L.*, Professionelles Coaching, 2001, S. 51; *Looss, W.*, Coaching für Manager, 1997, S. 189 ff.; *Rauen, C./Steinhübel, A.*, Coaching-Weiterbildungen, 2005, S. 290 ff..

<sup>473</sup> *Roth, W. L./Brüning, M./Edler, J.*, Coaching, 1997, S. 211.

Psychotherapeut zu verhalten. Er besitzt die innere Einstellung eines zum Sieg entschlossenen Leistungssportlers und weiß, dass es außer der Arbeit auch noch andere Werte gibt.“<sup>474</sup>

Obgleich eine einzelne Person nicht über alle in der Literatur genannten Qualifikationen verfügen kann<sup>475</sup>, gilt ein Kompetenzprofil, das im wesentlichen auf drei Säulen basiert, als unerlässlich: den *fachlichen*, *methodischen* und *sozialen* Kompetenzbereichen.<sup>476</sup> So umfasst die Kategorie *Fachkompetenz* zum einen fundiertes Wissen über das menschliche Erleben und Verhalten sowie über kommunikative bzw. interaktionale Prozesse; zum anderen erfordert die Einbindung der Führungskraft in einen organisationalen Kontext Kenntnisse über betriebswirtschaftliche Strukturen und Abläufe einschließlich deren Zusammenhänge. Einige Autoren fordern dieses Wissen aus dem Vorhandensein eigener Führungserfahrung: „Ein Berater kann maximal nur dort in einem Unternehmen beraten, wo er selber erwiesenermaßen auch führen und die Verantwortung übernehmen könnte.“<sup>477</sup> Die fachliche Schwerpunktsetzung des Coachs wird dabei allerdings stets eine individuelle Frage der Akzentuierung seines beruflichen Werdegangs bleiben. Wenngleich die Feldkompetenz, die als Kenntnis über das Arbeitsfeld des Klienten auszulegen ist, in der Literatur in unterschiedlicher Ausprägung gefordert wird, kann als Mindestanforderung das Interesse des Coachs für das Berufsfeld der Führungskraft und dessen Entwicklung formuliert werden. Der Coach benötigt zudem *diagnostisches und methodisches Wissen*, um angemessen intervenieren zu können. Diagnostische Kenntnisse sind im Hinblick auf die Erfordernis einer klaren Abgrenzung zum psychotherapeutischen Beratungsfeld erforderlich. Die methodische Kompetenz umschließt die Gesamtheit an Fähigkeiten und Fertigkeiten, den Entwicklungs- bzw. Problemlöseprozess des Klienten angemessen begleiten und lenken zu können. Die *sozialen Kompetenzen* als Gesamtheit der Wissensinhalte und praktischen Erfahrungen sind neben den fachlichen und methodischen Kompetenzen für die Beratungsaufgabe des Coachs äußerst relevant und stellen gleichwertige Qualitäten dar, auch wenn sie stets ein höchst subjektives Phänomen bleiben. Personale Kompetenzen und Eigenschaften<sup>478</sup> wie etwa eine ideologische Offenheit, Belastbarkeit, Selbstreflexionsfähigkeit und eine gleichermaßen analytische, strategische, komplexe und kreative Denkfähigkeit werden verschiedentlich in die sozialen Kompetenzen eingereicht oder als eigener Kompetenzbereich definiert.<sup>479</sup>

<sup>474</sup> Baisch, H.L., Coach für Chefs, 1988, S. 36; zitiert nach Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 150.

<sup>475</sup> vgl. Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 150.

<sup>476</sup> vgl. Böning, U., Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 13 f.; Fischer-Epe, M., Coaching, 2002, S. 231; Looss, W./ Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 105; Sassen, H. v./ Vogelauer, W., Coaching – ganzheitlich gesehen, 1998, S. 31 ff.; Whitmore, J., Coaching für die Praxis, 1995, S. 47.

<sup>477</sup> Bayer, H., Coaching-Kompetenz, 1995, S. 131.

<sup>478</sup> Diese Zusammenstellung ist angesichts der Literaturflut zu diesem Kompetenzfeld mühelos ergänzbar.

<sup>479</sup> vgl. Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 162 f.; Heß, T./ Roth, W.L., Professionelles Coaching, 2001, S. 51; Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 189 ff.; Pohl, M./ Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 37 f.; Rauen, C., Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001, S. 150 ff.; Rückle, H., Coaching, 1992, S. 74; Schreyögg, A. Coaching, 1995, S. 124 ff..

Als eine weitere Anforderung an einen Coach finden sich in der Literatur immer wieder Hinweise darauf, dass dieser die notwendige Reife besitzen sollte, die aus der sinnstiftenden Aufarbeitung eigener Lebenskrisen resultiert. Obwohl Coaching zu den wenigen Berufen zählt, in denen „graue Haare“ von Vorteil sind, da sie einen Fundus an Berufs- und Lebenserfahrung signalisieren, kann daraus nicht notwendigerweise geschlossen werden, dass Alter ein Garant für Erfahrung ist und somit ein an Jahren reicherer Experte auch zwangsläufig den besseren Coach abgibt. Ein Coach zeichnet sich vielmehr dadurch aus, ein gewisses Maß an persönlicher Erfahrung im erfolgreichen Umgang mit Krisen, Konflikten und Umbrüchen sowie mit den „Höhen und Tiefen des Lebens“ zu besitzen und die Bereitschaft zur grundlegenden Auseinandersetzung mit der eigenen Person mitzubringen. Neben der Berufserfahrung zählt die regelmäßige Supervision<sup>480</sup> „zu den professionellen Pflichten für Berater“<sup>481</sup>. Der Coach kann nicht als „sozialer Spiegel“<sup>482</sup> oder „Resonanzkörper“<sup>483</sup> fungieren, wenn er sich vor der eigenen Selbsterfahrung verschließt. Insbesondere durch die eigene Selbsterfahrung erwirbt der Coach die Fähigkeit, sich seiner Wahrnehmungs- und Attributionsmuster<sup>484</sup> bewusst zu werden, im Coaching eine professionelle Distanz zu wahren, zu reflektieren und Handlungsimpulse zu geben. Beraterische Fähigkeiten sind folglich mehr als bloßes Handwerkszeug: der Coach erweitert mit seiner Persönlichkeit, Wahrnehmung, Intuition und seinem Denken sein Interventionsrepertoires.<sup>485</sup>

Aus der systemisch-konstruktivistischen Grundlegung des Coachings leitet sich für die Struktur und den Ablauf der Beratung überdies ein Know-how ab, das als *systemisch-konstruktivistische Beratungsexpertise* benannt werden kann. Diese Expertise des Coachs erwächst aus seiner Erkenntnis, dass Wirklichkeit nicht ein Abbild der Realität ist, sondern ein Konstrukt eines Beobachters innerhalb eines Kontextes: Der Beobachter trifft in Wechselwirkung mit seinen Interaktionspartnern Unterscheidungen und verleiht ihnen durch sein Tun und Kommunizieren Wirkung und damit Existenz. Geleitet von dieser Erkenntnis richtet der Coach seine Aufmerksamkeit im Coaching auf die Beschreibung des ratsuchenden Coachees statt auf Objektivität, denn es gibt nicht *die* Realität. Er legt sein Augenmerk auf die Vielfältigkeit in der Beschreibung statt auf deren Eindeutigkeit. Er berücksichtigt komplexe rekursive Bedeutungsgebungen anstelle fixer Inhalte. Er betrachtet dynamische Beziehungen, nicht

<sup>480</sup> vgl. hierzu ausführlicher Kapitel 2.2.1.1.

<sup>481</sup> Looss, W., Coaching für Manager, 1997, S. 197.

<sup>482</sup> Hauser, E., Coaching: Führung für Geist und Seele, 1991, S. 212.

<sup>483</sup> Schreyögg, A. Coaching, 1995, S. 127.

<sup>484</sup> Die Kausalattribution (auch Attribution) beschreibt den Vorgang der Ursachenzuschreibung des eigenen oder fremden Verhaltens und ist eine alltägliche vom Menschen durchgeführte Handlung. Dabei neigt der Mensch dazu, Erfolgserlebnisse auf eigene Fähigkeiten und Leistungen zurückzuführen (internale Kausalattribution) Missfolge hingegen werden ursächlich anderen Personen, Umwelteinflüssen oder Faktoren zugeschrieben (externale Kausalattribution).

<sup>485</sup> vgl. Gloger, A., Hilfe für High Potentials, 2000, S. 75; Heß, T./Roth, W.L., Professionelles Coaching, 2001, S. 53; Looss, W./Rauen, C., Einzel-Coaching, 2000, S. 106; Orenstein, R. L., Executive Coaching – It's Not Just About the Executive, 2002, S. 372; Pohl, M./Wunderer, M., Coaching und Führung, 2001, S. 37 f.; Wrede, B. A., Coachingprozesse richtig starten, 2002, S. 32.

starre Strukturen. Die gemeinsame Blickrichtung im Coaching fokussiert er auf Ziele, Lösungen und die Ressourcen des Coachees. Seinen Möglichkeits- und Gestaltungsraum verlagert er auf das von ihm und den Coachee eigens geschaffene Beratungssystem. Durch diese systemische Grenzziehung versteht er all seine Interventionen als Impuls innerhalb eines geschützten Rahmens, mit dem der Coachee macht, was er macht.<sup>486</sup>

### **Fazit**

„Für die Rolle des Beraters sind die Kompetenzen und Fähigkeiten allerdings nur notwendige, jedoch keine hinreichenden Bedingungen für ein fundiertes Coaching.“<sup>487</sup> Die Qualität der Arbeitsbeziehung zwischen Coach und zu coachender Führungskraft bleibt ausschlaggebend für den Erfolg dieses Beratungsprozesses. So sind Coach und Führungskraft in dem zeitlich begrenzten interaktiven Miteinander gleichermaßen gefordert, sich in alle Phasen des Coachings aktiv und mit einer von Wertschätzung getragener Begegnungshaltung einzubringen, um „Coaching als einen Schutzraum wahrzunehmen, in dem Öffnung, Selbstreflexion und konsequenzfreies Ausprobieren stattfinden kann“<sup>488</sup>. Dabei bildet die Authentizität des Coachs i.S. von Echtheit und Übereinstimmung in Kommunikation und Handlung zu jedem Zeitpunkt der Interaktion ebenso eine Grundlage für die Herstellung von gegenseitiger Akzeptanz und Vertrauensbildung in der Beratungsbeziehung wie die Anforderung, der Führungskraft als „ganze Person“ und nicht mit einer „psychoanalytischen Abstinenz“<sup>489</sup> entgegenzutreten.

### **3.4.6 Die Professionalität des Coachs**

In der Diskussion um eine Professionalisierung von Coaching greift die Erkenntnis, dass Beratungsdienste so gestaltet sein müssen, dass sie qualitätsgesicherte, an den Bedürfnissen der Nutzer sowie an allgemein anerkannten, professionellen Standards orientierte Beratungen durchführen können. Die Kompetenzen der Beratenden sind ein zentraler Bestandteil dessen, denn sie gelten als der „Kern von Professionalität“<sup>490</sup>. Somit steht Professionalität in einem

<sup>486</sup> vgl. *Backhausen, W./ Thommen, J.P.*, Coaching, 2006, S. 156 ff.; *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 102; *Schlippe, A.v./ Schweitzer, J.*, Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 2007, S. 93 ff.; *Schlippe, A.v./ Schweitzer, J.*, Systemische Interventionen, 2010, S. 7; *Willke, H.*, Systemtheorie - 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2005, S. 22 ff.; *Wimmer, R.*, Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 268.

<sup>487</sup> *Looss, W./ Rauen, C.*, Einzel-Coaching, 2000, S. 106.

<sup>488</sup> *Heß, T./ Roth, W.L.*, Professionelles Coaching, 2001, S. 43.

<sup>489</sup> *Heß, T./ Roth, W.L.*, Professionelles Coaching, 2001, S. 44.

<sup>490</sup> *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg*, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 6.

engen Verhältnis zu der Frage, was ein „gutes Coaching“ ist und was einen professionellen Coach auszeichnet.<sup>491</sup>

Professionalität ist ein soziales Phänomen. Es bedarf zum einen der Perspektive eines Beobachters, der die Haltung und das Verhalten des Professionellen wahrnimmt, anerkennt oder Zuschreibungen vornimmt, die sich dann in Regeln und Strukturen verfestigen. Die Perspektive des Coaching-Nutzers steht unbedingt im Vordergrund, da er unter der Maßgabe der Professionalität des Coachs dessen Handeln und Verhalten beobachtet und bewertet. Zum anderen bedarf es der Perspektive des Coachs, der seine Professionalität entwickeln und zur „Meisterschaft“<sup>492</sup> bringen will und nach Transparenz über die Anforderungen in dem jeweiligen Feld sucht. Gleichsam übernehmen Institutionen wie Verbände und Forschungseinrichtungen die Rolle, Anforderungen und Standards im Feld Coaching zu definieren und überdies Spielregeln für deren Einhaltung aufzustellen.<sup>493</sup>

Im Kontext der Professionalisierung von Coaching offenbart sich der Coach als Subjekt und Träger dieses Prozesses. Die Diskussion um die Möglichkeit einer Professionsbildung von Coaching befasst sich daher immer auch mit der Professionalität und dem Qualifikationsprofil des Coachs. Die professionell begründeten Erwartungen an einen „guten Coach“ sind aber immer noch weitgehend „Ansichtssache“<sup>494</sup>. Bei der Suche nach einem gemeinsamen Kern treten lediglich die gängigen Forderungen nach einem dreigliedrigen Kompetenzprofil hervor, bestehend aus der fachlichen (feldbezogenen), methodischen und sozialen/personalen Kompetenz. Diese können aber bestenfalls Minimalanforderungen darstellen, denn „es ist kaum denkbar, dass ein voraussehbar gutes Coaching mit einem Berater zustande kommt, der diese Mindestkriterien nicht als Selbstverständlichkeit seiner Arbeit mitbringt“<sup>495</sup>.

Die praktische Erprobung von Coaching geht noch immer „mit Riesenschritten“<sup>496</sup> voraus. Gegenüber der konzeptionellen und wissenschaftlichen Begründung weist sie nach wie vor einen immensen Vorsprung auf. Somit überrascht es wenig, dass die einschlägige Literatur ein durchaus zerfahrenes Bild von Auffassungen über Professionalität und Wissenschaftlichkeit im Kontext von Coaching widerspiegelt. Die Professionalität des Coachs gilt indes unumstritten als ein wesentlicher Maßstab für die Qualität im Coaching. Den Grundstein in der Qualitätsfrage legten Heß und Roth mit ihrer Forschung. Sie identifizierten die *Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität* als drei gleichberechtigte Qualitätsdimensionen, die allesamt

<sup>491</sup> vgl. *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb) & Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg*, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 4.

<sup>492</sup> *Fritsch, M.*, Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 7.

<sup>493</sup> vgl. *Fritsch, M.*, Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 7.

<sup>494</sup> *Looss, W.*, Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002, S. 124.

<sup>495</sup> *Looss, W.*, Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002, S. 124.

<sup>496</sup> *Böning, U.*, Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000, S. 10.

Anforderungen an einen Coach einschließen. Die Anforderungen an einen Coach sind ihrer Analyse zufolge vielschichtig; gebündelt in einem Kompetenzraster umfassen sie Fachwissen, Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften, soziale und interkulturelle Kompetenzen, Methodenkompetenzen, Erfahrungswissen und Lernbereitschaft wie auch Anerkennung als fachliche Autorität und Vertrauen.<sup>497</sup>

Im Hinblick auf die Qualität im Coaching reift zunehmend die Erkenntnis, dass Coaching als eine „personenbezogene Dienstleistung immer einmalig ist und in einer nicht planbaren Beziehung stattfindet“<sup>498</sup>. Folglich kann der Maßstab von Qualität nicht in einer standardisierten Gleichförmigkeit der Leistung bestehen. Vielmehr muss der Professionelle mit der Nicht-Gleichförmigkeit der individuellen Probleme und Situationen seiner Klienten umzugehen wissen und entsprechend situativ angepasst reagieren und intervenieren. Dem klassischen Professionsverständnis nach gründet professionelles Handeln einerseits auf Wissenschaft und andererseits auf der Fähigkeit des Professionellen, sein wissenschaftliches Wissen durch Transformation in praktische Urteilskraft auf den jeweiligen Einzelfall anzuwenden. Der lauter werdende Ruf nach Qualitätsstandards im Coaching kann daher nicht durch standardisierte Handlungsweisen und Techniken beantwortet werden, sondern durch die Würdigung des prozesshaften Charakters von Coaching und der Akzeptanz der prinzipiellen Offenheit dieses Prozesses<sup>499</sup>: „Professionalität in diesem erweiterten Sinne basiert nicht allein auf kodifizierten Wissensbeständen, die Professionellen wie Klienten die Möglichkeit von Gewissheit und Vertrauen bieten sollen, sondern auch auf der Anerkennung von Ungewissheit angesichts der jeweiligen Problemsituation. Professionelles Handeln bedeutet dann, mit solchen Ungewissheiten umzugehen und sich dafür hinreichende Wissens- und Handlungs-Ressourcen interdisziplinär zugänglich zu machen.“<sup>500</sup>

Die interaktionistische Perspektive markiert angesichts der Offenheit und Ungewissheit professionellen Handelns einen Paradigmenwechsel in der Professionalisierungsdebatte und scheint für die Diskussion um die Professionsbildung von Coaching und die damit eng verknüpfte Frage nach der Professionalität des Coachs wegweisend zu sein, denn sie legt ihren Betrachtungsschwerpunkt auf die konkreten Arbeitsbedingungen und –vollzüge und damit vor allem auf die paradoxen Anforderungen einer professionellen Tätigkeit in organisatorischen

<sup>497</sup> vgl. *Fritsch, M.*, Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012, S. 8; *Greif, S.*, Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 156ff.; *Heß, T./ Roth, W.*, Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung, 2001; *Looss, W.*, Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002.

<sup>498</sup> *Schmidt-Lellek, C.J.*, Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 230.

<sup>499</sup> vgl. *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 73; *Hasanbegovic, J.*, Das Konzept professionellen Handelns in der Beratung als Balanceakt des betrieblichen Bildungsmanagements, 2010, S. 73; *Schmidt-Lellek, C.J.*, Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 229 f..

<sup>500</sup> *Schmidt-Lellek, C.J.*, Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 227.

Kontexten. Unter Bezugnahme auf das „social world“-Konzept<sup>501</sup> ist eine Profession als ein von der alltäglichen Laienwelt und auch von anderen Expertensinnwelten relativ abgegrenzter Orientierungs- und Handlungsbereich aufzufassen, in dem auf spezifische Sinnressourcen (Wirkungserwartungen, Vorgehensweise u.a.) zugegriffen wird. Hiernach sind Professionelle und Klienten in verschiedenen Welten mit unterschiedlichen Perspektiven und Orientierungsmustern beheimatet. Der Einzelfall, auf den das professionelle Handeln anzuwenden ist, verlangt zunächst nach der Klärung der Frage, was eigentlich der „Fall“ ist. In der Interaktion zwischen Professionellem und Klienten kristallisiert er sich schrittweise heraus und ist damit Ergebnis eines interaktiven Konstruktionsprozesses: „Die Rekonstruktion dessen, was der Fall ist, bringt folglich den Fall erst hervor.“<sup>502</sup> Welche Richtung die Interventionen nehmen und welche Ressourcen im Heimatsystem des Klienten hilfreich erscheinen, bereitstehen und mobilisiert werden, bestimmt sich in einem fortwährenden Prozess des Aushandelns der zu bearbeitenden Fallproblematik. Professionelles Handeln ist damit fehleranfällig, nicht zuletzt auch deshalb, weil der Professionelle prinzipiell mit der Fremdheit der Ereignis- und Handlungsabläufe in den sozialen Welten des Klienten konfrontiert ist. Zudem kann sich der Professionelle den Paradoxien professionellen Handelns nicht entziehen; er muss sie permanent abwägen und ausbalancieren. Spannungen zwischen emotionaler Nähe und professioneller Distanz zum Klienten sind ständige Begleiter professionellen Handelns. Fritz Schütze leitet aus diesen An- und Herausforderungen professionellen Handelns die Notwendigkeit einer Haltung des ethnographischen Fremdverstehens ab, die den Professionellen erst in die Lage versetzt, Probleme zu entfalten, soziale Verstrickungen und Prozesse aufzuspüren und zu analysieren, die gewöhnlich von den Alltagsroutinen des Klienten und den seinen Berufsroutinen als Professionellem verdeckt werden. Zugleich formuliert er die Notwendigkeit der kontinuierlichen „Praxisselbsthilfe“<sup>503</sup> in Form der Supervision, um Fehlerquellen systemisch aufdecken und ausschalten zu können, denn „Professionelle haben sowohl die Lizenz als auch das Mandat, im Dienst einer Sache in den gesamten (engeren und weiteren) Lebenszusammenhang des Klienten zu intervenieren“<sup>504 505</sup>.

Für die weitere Diskussion um das Kompetenzkonstrukt und die Professionalität eines Coachs ist auch das im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojektes „Beratungsqualität in Bildung, Beruf und Beschäftigung“ konsensual verabschiedete Kompetenzprofil für Beratende ertragreich, denn es „stärkt insgesamt die

<sup>501</sup> Eine „soziale Welt“ im Verständnis von Anselm Strauss verkörpert ein Kollektiv, das seinen Mitgliedern eine gemeinsame Perspektive der Welterfahrung vorhält wie ausgrenzbare Interaktions-/Wissensstrukturen und Wissens-/Relevanzsysteme.; vgl. *Strauss, A., A Social World Perspective*, 1991, S. 233 ff..

<sup>502</sup> *Pfadenhauer, M., Professionalität*, 2003, S. 48.

<sup>503</sup> *Schütze, F., Professionelles Handeln*, 1984, S. 312.

<sup>504</sup> *Pfadenhauer, M., Professionalität*, 2003, S. 49.

<sup>505</sup> vgl. *Gildemeister, R., Professionelles soziales Handeln – Balance zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis*, 1995, S. 31 f.; *Pfadenhauer, M., Professionalität*, 2003, S. 47 ff.; *Schütze, F., Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession*, 1992, S. 135.

Qualität und Professionalität der Beratung<sup>506</sup>. Durch eine systemische Betrachtung arbeitsweltlicher Beratung wird deren Ganzheitlichkeit herausgestellt, die in einem facettenreichen Kompetenzkonstrukt Beratender mündet. Das Kompetenzkonstrukt steht seit Jahren intensiv im wissenschaftlichen Diskurs, der aufgrund einer Vielzahl von Kompetenzansätzen eher unübersichtlich ist. Eine grundlegende Orientierung am Kompetenzkonstrukt gilt den Ergebnissen des Verbundprojektes nach als „zukunftsorientiert“<sup>507</sup> und nicht als Modewelle in der wissenschaftlichen Diskussion, da berufliche Tätigkeiten immer weniger standardisierbar und nicht allein auf der Basis von Fachwissen und routinisierten Tätigkeiten zu bewältigen sind. Insbesondere die Beratung erfordert ein anspruchsvolles und fallspezifisch situatives Handeln und damit ein Kompetenzverständnis, das den Zusammenhang von Kompetenz und Handeln fokussiert. Ein Kompetenzverständnis, das sich am performanzorientierten Ansatz ausrichtet, wird diesem Anspruch von Beratung gerecht und wird auch dieser Arbeit zugrunde gelegt, die zum Gegenstand hat, die Diversity-Kompetenz begrifflich zu fassen und ihre Bedeutsamkeit für das Coaching von Führungskräften zu untersuchen. Dem performanzorientierten Ansatz nach wird der Kompetenzbegriff in drei Ebenen ausdifferenziert: Für die Ausführung einer kompetenten Handlung sind zuunterst verschiedene Potenziale (Wissen, Fertigkeiten, Emotion und Motivation) erforderlich. In einem reflexiven Prozess der Selbstorganisation werden die für die Ausführung der Handlung erforderlichen Potenziale aktiviert und damit aktualisiert. Die kompetente Ausführung der Handlung wird sichtbar in der Handlungssituation und in Bezug zur Umwelt. Die Beratungskompetenz manifestiert sich damit in der „Fähigkeit der Beratenden, sich in komplexe Probleme, zu deren Lösung ihre Beratungsdienstleistung beitragen soll, hineinzudenken und diese Probleme gemeinsam mit dem Ratsuchenden zu bearbeiten. Dieses Handeln wird in der Performanz sichtbar.“<sup>508</sup> Der Erwerb von Wissen ist eine Voraussetzung für die Kompetenzentwicklung, jedoch die Vermittlung von Wissen allein stellt keine Kompetenzentwicklungsmaßnahme dar. Vielmehr müssen die für die Ausführung der Handlung erforderlichen Wissensbestände erst in der konkreten Handlungssituation abgerufen und situationsadäquat eingesetzt werden. Ebenso sind die situativ notwendigen Fähigkeiten, motivationale und emotionale Ressourcen erst auf kreative Weise zu mobilisieren, um die Handlung in der komplexen Situation in Gang zu setzen und eine Wirkung zu erzielen. Die Entwicklung und Aktualisierung von Kompetenz ist demnach ein reflexives und prozessuales Geschehen, das eng mit der aktiven Anpassung an Veränderungen und dem gekonnten

---

<sup>506</sup> Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 8.

<sup>507</sup> Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 7.

<sup>508</sup> Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 8.

Umgang mit Unsicherheiten verbunden ist. Schließlich ist Coaching eine personenbezogene Dienstleistung, die immer einmalig ist und nicht in einer planbaren Beziehung stattfindet.<sup>509</sup>

Die vielfältigen Auffassungen über Qualität und Professionalität im Kontext von Coaching sind zusammenfassend betrachtet möglicherweise ein Resultat dessen, dass bei einer komplexen Aktivität wie Beratung die „Passung“<sup>510</sup> zwischen Berater, Klient, Organisation und Beratungsgegenstand entscheidend für ein Gelingen des Coachings ist. Im Endeffekt ist die Frage, was Qualität und Professionalität im konkreten Fall und Kontext bedeutet, immer auch eine „Setzungsarbeit“<sup>511</sup>.

Solange die Begrifflichkeit Coaching nicht abschließend definiert ist und die Konturen des Beratungsformates Coaching unscharf sind, kann jegliche Diskussion um die Professionalität eines Coachs derzeit nur ein Beitrag sein, Coaching ein klareres Profil zu verleihen und somit nicht abschließend geführt werden.

#### **4 Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften**

Die Erarbeitung eines Definitionsvorschlages der Diversity-Kompetenz und die Herleitung ihrer Notwendigkeit für das Einzelcoaching von Führungskräften machte es in einem ersten Schritt erforderlich, eine theoretische Perspektive auf Diversity einzunehmen. Vor dem Hintergrund einer Vielzahl möglicher Perspektiven bildet die konstruktivistische Denkhaltung eine tragfähige Analysebasis für die (Re-)produktion jeglicher Ausprägungen und Relationen von Vielfalt. Sie verweist auf die Beteiligung jeder Person an der Herstellung kulturell und gesellschaftlich gültiger und damit sozial legitimer Verhältnisse von Vielfalt - und damit auf deren Möglichkeiten zu alternativem Handeln. Dieser Studie wird dementsprechend eine Denkweise zugrunde gelegt, die *Diversity* als sozial konstruierte kulturelle Vielfalt und ihre *Dimensionen* als basale soziale Klassifikationssysteme betrachtet, auf denen ganze Systeme sozialer Praktiken und Regelungen ruhen und die soziale Wirklichkeit erzeugen.

In einem zweiten Schritt wurde das *Coaching* als Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte eingehend beschrieben. Als Fach- und Prozessberatung ist Coaching im

<sup>509</sup> vgl. Argyris, C./ Schön, D. A., Die lernende Organisation, 2006, S. 267; Erpenbeck, J., Kompetenzmanagement in Aktion, 2011, S. 13 ff.; Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Kompetenzprofil für Beratende, 2012, S. 8; Reid, H./ Bassot, B., Reflexivity, 2012, S. 179 f.; Schiersmann, C./ Weber, P./ Petersen, C.-M., Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende, 2013, S. 3; Schiersmann, C./ Weber, P./ Petersen, C.-M., Kompetenz als Kern von Professionalität, 2013, S. 198; Sultana, R., Competence and Competence Frameworks in Career Guidance, 2009, S. 15 ff.; Weber, P. C./ Evangelista, L., The Validation of competence, 2012; Weinert, F. E., Concepts of Competence, 1999, S. 24.

<sup>510</sup> Looss, W., Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002, S. 124.

<sup>511</sup> Looss, W., Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002, S. 126.

Bereich harter und weicher Wirklichkeit angesiedelt. Es fußt auf dem systemischen Gedankengut und akzeptiert die erkenntnistheoretische Grundannahme der konstruktivistischen Denkweise, dass es keine erkenntnisunabhängige Realität gibt, sondern im Erkenntnisprozess Wirklichkeit unter den eigenen Bedingungen konstruiert und zwischen Menschen ausgehandelt wird.

#### **4.1 Vielfalt und Einzigartigkeit – Bedeutung für die Coachingarbeit**

Im Coaching begegnen einander zwei Menschen, die vielfältig und einzigartig zugleich sind. Jeder von ihnen weist eine Vielzahl der Dimensionen von Vielfalt auf, die ineinander greifen und sich überlagern. Viele ihrer Dimensionen verändern ihre Bedeutung im Kontext anderer Dimensionen. Es ist grundlegend bedeutungsvoll, welche ihrer Dimensionen in welcher Art und Weise miteinander verknüpft sind, denn an ihre Merkmalskombinationen heften sich Erwartungshaltungen und Zuschreibungen. Diese berühren ihre Lebenswelten in unterschiedlichem Ausmaße und werden in verschiedenen Situationen und Kontexten auch unterschiedlich relevant. Einige sind gekoppelt an Macht und Einfluss. Sie entscheiden als soziale Schichtungsmuster über ihre soziale Teilhabe in der Gesellschaft und ihren Zugang zu Funktion und Karriere innerhalb von Organisationen. Andere bestimmen ihre Einbindung in soziale Netzwerke und familiäre Gemeinschaften. In diesen Beziehungen haben die Akteure im Coaching System- und Rollenerfahrungen gesammelt, Bewältigungsstrategien entworfen, Lebensmuster entwickelt und Entwürfe für ihr Leben skizziert. Sie sind gereift im Austausch mit Anderen unter den Bedingungen von Zeit und Raum.

Im gemeinsam geschaffenen Beratungssystem werden Coach und Führungskraft zu Interagierenden und zur Umwelt des jeweils Anderen. Sie werden zur Verkörperung ihrer Rollen als Berater und Ratsuchender und begeben sich in einen Raum der interpersonalen Begegnung und Auseinandersetzung. In diesem Raum gestalten sie ihre sozialen Wirklichkeiten und (re-)konstruieren ihre Identität. Im Zentrum der Aufmerksamkeit steht immer die Führungskraft als ratsuchender Coachee. Sie ist der „Dreh- und Angelpunkt“ der gemeinsamen Beratungsarbeit.

##### **4.1.1 Die Gestaltung sozialer Wirklichkeiten im Coaching**

Coach und Coachee begeben sich in den gemeinsamen Begegnungsraum auf der Grundlage eines eingangs ausgehandelten Gegenstands und Ziels der Beratung. Sie verbindet die gewollte Unterstützungsleistung für den Ratsuchenden. Ausgangspunkt der gemeinsamen Arbeit ist in aller Regel eine vom Coachee festgestellte Diskrepanz zwischen der gegebenen

und der gewünschten Situation. Seine Beschreibung der Lage entspringt seiner Sicht auf die Welt. Geleitet von dem Wissen, dass die individuelle Wahrnehmung nicht rein, sondern selektiv ist und Handlungen vorprogrammiert, „die den Anschein haben, es gäbe es keine Alternativen“<sup>512</sup>, wird das „Wie“ der Beobachtung zentral, da es das „Was“ des Beobachteten maßgeblich mitbestimmt. Im Begegnungsraum Coaching wird die Wahrnehmung beider Akteure bedeutsam, denn ihrer Interaktion geht ihre Wahrnehmung voraus, die sich in Handlungen und Sprache umsetzt und letztendlich darüber entscheidet, ob der Coach zur gewollten Unterstützung des Coachees wird.

Die „Leiter der Schlussfolgerungen“ nach Chris Argyris<sup>513</sup> bildet diese Verkettung ab, indem sie aufzeigt, dass Menschen in einer Welt selbstgeschaffener Überzeugungen leben. Sie nehmen etwas wahr, suchen nach Erklärungen, treffen Annahmen, fällen Urteile und handeln basierend auf all dem. Übertragen auf das Wahrnehmen und Handeln der Akteure im Coaching kann dieser Pfad wechselnder Abstraktionen in sieben Leiterschritten modellhaft zusammengefasst werden<sup>514</sup>: (1) Die Akteure erzeugen mittels ihres menschlichen Wahrnehmungsapparates ein Abbild der Realität. Noch steht nichts im Vordergrund, noch hat nichts Bedeutung. (2) Im Zuge ihrer Wahrnehmung selektieren sie auf der Grundlage ihrer kognitiven und emotionalen Bedingtheiten und auf der Basis vorgängiger Erfahrungen aus der Fülle von Daten und Eindrücken einige bewusst oder unbewusst aus und vernachlässigen viele andere. Sie entscheiden sich. Sie machen einen Unterschied, der einen Unterschied macht. (3) Sie interpretieren die selektierten Informationen im Rahmen kulturell und individuell geprägter Regularitäten. Sie *bedeuten* Wahrgenommenes. Emotionen begleiten diesen Schritt bewusst oder unbewusst. Emotional eingespurte Erfahrungen, somatische Marker und psychische Konstellationen laden Gedankengänge auf oder blockieren sie. (4) Sie entwickeln Annahmen, ausgehend von den Bedeutungen, die sie hinzugefügt haben. Sie betten das Wahrgenommene in einen für sie schlüssigen Zusammenhang ein. „Fakten“ werden um Fantasie ergänzt. (5) Schlussfolgerungen werden getroffen und Handlungsschritte entworfen. Auch dieser Schritt ist von Emotionen begleitet. (6) Sie entwickeln Überzeugungen in Bezug auf die Situation und den Anderen. Sie halten, wie alles andere vorher auch, für wahr. (7) Die autopoietischen mentalen und emotionalen Prozesse der Akteure setzen sich in Handlungen und Sprache um. Sie handeln und sprechen gestützt auf ihre Überzeugungen.

In diesem mehrstufigen Prozess des Wahrnehmens, der Bedeutungszuweisung und des Handelns der Akteure im Coaching entstehen ihre inneren Landkarten, die in inneren Dialogen

---

<sup>512</sup> Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 138.

<sup>513</sup> vgl. Argyris, C., Wissen in Aktion, 1997.

<sup>514</sup> Sie ist eine hilfreiche Orientierung im Austausch zwischen Berater und Ratsuchendem. So verweist darauf, dass Berater *und* Ratsuchender „Opfer“ der Leiter der Schlussfolgerungen sind, also auf der Grundlage von Überzeugungen Annahmen und Schlussfolgerungen treffen. Die Notwendigkeit, die eigene Beobachtung zu schärfen, wird deutlich.

überprüft, angewendet und erweitert werden. Als Personen und damit lernende Systeme unterstellen sie einander die Anfertigung solch innerer Landkarten. Sie reduzieren die Komplexität der Umwelt auf die Absichten und Motive des jeweils Anderen und beobachten einander beim Beobachten. Dieser Prozess des gegenseitigen Beobachtens ist ein zirkulärer: „Wenn ich ihn also beobachte, beobachtet er eigentlich mein Beobachten. Wir befinden uns beide in einer beobachtenden Position. Ich beobachte, ob es Anzeichen gibt, die darauf hinweisen, dass ich zu ungewöhnlich (zu wenig anschlussfähig) geworden bin. Dadurch, dass ich meine Reaktionen auf sein Beobachten beobachte, kann ich direkt zum Beobachter meines eigenen Beobachtens werden. Er beobachtet, um zu bestimmen wer ich bin, um herauszufinden, wie sehr er es wagen darf, sich an der Konversation zu beteiligen und dabei seine Integrität zu bewahren. Er fertigt ein Bild von mir an, ein bewegliches Bild und er versieht dieses mit einer Erklärung, die ihm sagt, was er von mir zu erwarten hat. Diese Erklärung wird sein Reden und Tun mir gegenüber in seiner Beziehung zu mir bestimmen.“<sup>515</sup>

Im Prozess des gegenseitigen Beobachtens stellt sich bei den Beobachtern der Eindruck *der* Wirklichkeit ein – also all das, was ihren individuellen Wahrnehmungshorizont erreicht, erscheint nicht nur als unmittelbar, greifbar und exponiert, sondern gleichermaßen als real. Dieser Eindruck der Unmittelbarkeit ihrer Wahrnehmung resultiert aus einem komplexen Operationsmodus ihres menschlichen Wahrnehmungsapparats, dem zahlreiche neurophysiologische Vorgänge zugrunde liegen. Diese Vollzüge bleiben im Unbewussten verborgen. Gleichsam geraten Lernschritte im Zuge der Ausformung des menschlichen Unterscheidungsvermögens in Vergessenheit, so dass Resultate gelernter Unterscheidungen rasch abrufbar sind und sich der Eindruck der Unmittelbarkeit einstellt. Die menschliche Wahrnehmung kann als eine äußerst schnelle Informationsverarbeitung interpretiert werden, die unschwer aktiviert wird und die die Welt als unmittelbar gegeben verfügbar hält. Der menschliche Wahrnehmungsapparat nimmt zeitgleich und kontinuierlich eine Unterscheidung zwischen einer Innen- und Außenperspektive vor: die Innenwahrnehmung konstruiert das Erfahren und Erspüren des eigenen Leibes und damit eine Innenwelt, während die Außenwahrnehmung die jeweilige subjektive Außenwelt formt. Der Eindruck der Unmittelbarkeit des menschlichen Erlebens trägt letztendlich darüber hinweg, dass der Kognitionsvorgang der Wahrnehmung synchron über hoch vermittelte neurophysiologische Vorgänge verläuft - das individuelle Erleben ist somit alles andere als unmittelbar.<sup>516</sup>

Der Erlebnismodus der Unmittelbarkeit intensiviert das Empfinden von Gewissheit (Evidenz), welches von lebenspraktischer Qualität und Notwendigkeit ist: Die Akteure werden mit einem verlässlichen Bild von sich selbst und der Welt als einem Ort wiederkehrender Ereignisse

<sup>515</sup> Andersen, T., Das Reflektierende Team, Dialoge und Dialoge über die Dialoge, 1996, S. 37.

<sup>516</sup> vgl. Kieserling, A., Kommunikation unter Anwesenden, 1999, S. 118; Pasero, U./ Braun, F., Wahrnehmung, 1999, S. 13 f..

ausgestattet. Auf diese Weise können sie vorausschauend planen und handeln, in Kontakt mit ihrer Umwelt treten und eine eigene Identität über die Abgrenzung von fremd und eigen thematisieren.<sup>517</sup> Schließlich sind sie soziale Wesen, die das zutiefst menschliche Bedürfnis verbindet, ihren Fortbestand zu sichern, selbst das eigene Leben zu planen und zu lenken und mit subjektiv empfundenen Sinn zu füllen. Diesem Bedürfnis können sie lediglich in einer strukturierten Erfahrungswelt und im koordinierten Zusammenleben mit ihren Mitmenschen nachkommen. Dafür reduzieren sie die erfahrene „komplexe Komplexität“<sup>518</sup> und schränken die für andere unvorhersehbaren Reaktionen ein. Sie tun dies, indem sie ihre Wahrnehmung selektieren und bedeuten. In diesem Zuge typisieren sie ihre Mitmenschen unter Rückgriff auf sozial gültige Kategorien und belegen sie mit Erwartungshaltungen und Zuschreibungen. Ebenso „identifizieren“ sie sich selbst und richten ihr Verhalten an eigenen Standards aus. Sie übergehen damit quasi das, was sie einmalig und unersetzbar macht.<sup>519</sup> Selbst in jeder alltäglichen und bereits einfachsten Begegnungssituation nehmen Menschen Kategorisierungen und Attribuierungen untereinander wechselseitig vor und beurteilen diese auf ihre Kongruenz und Stimmigkeit mit den kognitiven und normativen Erwartungen der wie auch immer gerahmten sozialen Situation.<sup>520</sup>

Nahezu selbstverständlich werden Menschen anhand ihrer wahrnehmbaren Ausprägungen von Vielfalt unterschieden, denn alles, was wahrnehmbar wahrgenommen wird, hat „den bedeutenden Vorzug, schon nicht mehr in vollem Umfange bestreitbar zu sein“<sup>521</sup>. Diese Unterscheidungen sind folgenreich, da aus ihnen machtvolle soziale und kulturelle Zuordnungen und Relationen resultieren. Sie lenken Einsatzmöglichkeiten und Zugangswege in den verschiedenen Sphären einer Gesellschaft und innerhalb von Organisationen. Diese Zuordnungen stellen sich wie von selbst ein, da im individuellen Sozialisationsprozess erworbene kategorienbasierte Wahrnehmungsmuster vorrätig sind und problemlos selektiv aufgerufen und vergegenwärtigt werden können: „Mit der Wucht unmittelbarer Eindrücke werden – in langen Sequenzen der Sozialisation – *gelernte* Unterscheidungen so aktiviert, dass sie sich „wie von selbst“ verstehen und keinesfalls mehr mitgeteilt werden müssen. [...] mit der wechselseitigen Wahrnehmung von Personen heften sich zugleich *gelernte* symbolische Zuschreibungen und Muster an die physische Präsenz, die durch Kommunikation kaum mehr korrigiert werden müssen. Die wahrnehmbaren Merkmale werden so zu einer sozialen Tatsache par excellence, die unbestreitbar erscheint.“ (*Hervorhebungen vom Verfasser*)<sup>522</sup>.

<sup>517</sup> Das nachfolgende Kapitel geht näher auf die Konstruktion der Identität ein.

<sup>518</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 100.

<sup>519</sup> vgl. Schütz, A., Die Gleichheit und die Sinnstruktur der sozialen Welt, 1972, S. 212.

<sup>520</sup> vgl. Berger, P.L./ Luckmann, T., Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 1994, S. 76 f..

<sup>521</sup> Kieserling, A., Kommunikation unter Anwesenden, 1999, S. 125.

<sup>522</sup> Pasero, U./ Braun, F., Wahrnehmung, 1999, S. 14.

Der Prozess der Wahrnehmung erfolgt auch im Coaching als einem Raum der interpersonalen Begegnung und Auseinandersetzung ungemein schnell, nahezu automatisch und „raumgreifend“, also mit einer Tendenz zur Verallgemeinerung und Generalisierung. Die Wahrnehmungskategorien resultieren oft aus stillschweigenden Annahmen und unausgesprochenen Schlussfolgerungen, die die Akteure aus den sprachlichen Formulierungen ihres Gegenübers ziehen. Mit der gleichen Geschwindigkeit, mit der die Redebeiträge der Gesprächspartner einander folgen, spannt sich auch ihr Interpretationsnetz auf, in das ihre weitere Wahrnehmung und Informationsverarbeitung und daraus resultierend ihr weiteres Handeln verwoben ist.

Coach und Coachee greifen im Zuge ihres Miteinanders auf ihre Interpretationsgewohnheiten und bewährten Kommunikations- und Basiskonzepte zurück, die jede Kultur und Gesellschaft spezifiziert. Sie basieren auf sozialen Erwartungshaltungen und können somit als Interaktionserwartungen aufgefasst werden. Sie vereinfachen die unzähligen Interaktionen des Alltags: infolge einer prinzipiellen Offenheit und Ungewissheit menschlicher Lebenserfahrungen vermitteln soziale Erwartungen dem Einzelnen, dass mit einer Wiederkehr von Ereignissen gerechnet werden kann. Ein Kontingenzerleben<sup>523</sup> wird vermittels dieser Erwartungshaltungen auf ein für den Einzelnen verträgliches Maß reduziert. Indem persönliche Erfahrungswerte auch in künftigen Situationen zur Anwendung kommen können, erscheint die Welt als überschaubarer und greifbarer.

- Interpretationsgewohnheiten stellen psychische Routinen dar, anhand derer Redebeiträge und das Verhalten von Mitmenschen gedeutet und verstanden wird. Diese Routinen umklammern alle Aspekte des sprachlichen, nichtsprachlichen<sup>524</sup> und parasprachlichen<sup>525</sup> Verhaltens. Deutungen auf der Grundlage von Interpretationsgewohnheiten erfolgen nahezu automatisch und teils intuitiv. Sie sind der bewussten Kontrolle nur schwer zugänglich, bilden jedoch die Basis der Personenwahrnehmung und der mit ihr einhergehenden Informationsverarbeitung.
- *Kommunikationskonzepte* geben der Kommunikation in einer sozialen Situation eine Richtung. Sie bündeln Vorstellungen darüber, wie Kommunikation idealtypisch ablaufen sollte (partnerschaftlich, hierarchisch orientiert etc.), welches die Regeln für den zwischenmenschlichen Austausch sind (ausreden lassen etc.) und welchen Zielgrößen die Kommunikation folgt (beziehungs- oder ergebnisorientiert etc.). Diese metapragmatischen Vorstellungen von Kommunikation sind in hohem Maße kulturell verankert. Deutungen des Verhaltens anhand von Interpretationsgewohnheiten und Kommunikationskonzepten

---

<sup>523</sup> „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (zu Erfahrendes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen.“; *Luhmann, N., Soziale Systeme*, 1984, S. 152.

<sup>524</sup> Mimik, Gestik und Körperbewegungen sind Aspekte nichtsprachlichen Verhaltens.

<sup>525</sup> Intonation und Klangcharakteristik der Stimme sind Aspekte parasprachlichen Verhaltens.

werden fortwährend im Zuge der interpersonalen Begegnung und Auseinandersetzung miteinander verkettet und zu stimmigen Eindrücken zusammengeschmolzen.

- *Basiskonzepte* als Vorstellungen über die wesentlichen Dinge des Lebens, die darüber bestimmen, wie mit Zeit und Raum umgegangen wird, wie Status zuerkannt wird, wie auf die unterschiedlichen Formen von Führung reagiert wird etc. spielen in ihrem Miteinander eine zentrale Rolle.<sup>526</sup> Wenngleich sie den Beteiligten ebenso als natürlich erscheinen, variieren sie von Kultur zu Kultur erheblich.<sup>527</sup>

Diese Interpretationsgewohnheiten, Kommunikations- und Basiskonzepte sind aufgrund ihrer gewohnheitsmäßigen und instinktiven Natur ursächlich dafür, dass Deutungsgrundlagen dem Einzelnen als selbstverständlich erscheinen und ihm eine subjektive Sicherheit in deren Anwendung vermitteln: „Es kann nicht anders sein!“ Allerdings wird diese Selbstverständlichkeit und Sicherheit bisweilen erschüttert. Insbesondere ist in der interkulturellen Begegnung schon beinahe systematisch damit zu rechnen, da Interpretationsgewohnheiten die Bandbreite an Bedeutungen vertrauter kommunikativer Phänomene widerspiegeln und diese Bedeutungen von Kultur zu Kultur deutlich abweichen können.<sup>528</sup>

Gesellschaftliche Konventionen als Ausdrucksformen einer Kultur flankieren und prägen das Wahrnehmen und Handeln maßgeblich, so auch im Coaching: Takt, Umgangsformen und Distanztechniken wie eine kontrollierte Körperhaltung oder das Verbergen von Emotionen schützen davor, dass Irritierendes nicht oder nicht ungefiltert in die Kommunikation überführt wird. Umgangsformen und Distanztechniken werden zwischen den Generationen zu weiten Teilen überliefert; sie werden von den Angehörigen einer Kultur erlernt und erprobt und gelten damit als in der persönlichen Historie internalisiert. Der Vorrat an gesellschaftlich akzeptierten Konventionen variiert indes im Zeitverlauf durch gesellschaftliche Ereignisse und Umbrüche und lässt einst gültige Normen und Techniken obsolet werden. Diese im Zuge der persönlichen Entwicklung erprobten Gewohnheiten und internalisierten Konzepte leiten das Gesprächsverhalten der Akteure im Coaching an und bestimmen den beiderseitigen Austausch.<sup>529</sup> Allerdings ist ihr Austausch nicht allein durch ihre persönliche Sozialisation vorstrukturiert. Auch ihre Sprache stellt ein sozial und kulturell verfügbar gehaltenes Repertoire an semantischen Formen und Mustern bereit, das die beidseitige Wahrnehmung modelliert. Dieses Inventar wird in intersubjektiv geteilten Sprachgemeinschaften durch alltägliche Kommunikationsprozesse kontinuierlich aktualisiert und neuen Begebenheiten und Erfahrungen angepasst. Wahrgenommenes wird also durchweg auf seine Konsistenz hin überprüft und mittels modellierter Wahrnehmungsmuster wieder erkennbar und anschlussfähig

<sup>526</sup> vgl. *Lewis, R.D.*, Handbuch internationale Kompetenz, 2000, Kapitel 2, S. 67 ff..

<sup>527</sup> vgl. *Flam, H.*, Soziologie der Emotionen, 2000, S. 286 f.; *Langfeldt, H.-P./ Nothdurft, W.*, Psychologie, 2007, S. 274.

<sup>528</sup> vgl. *Langfeldt, H.-P./ Nothdurft, W.*, Psychologie, 2007, S. 274 f..

<sup>529</sup> vgl. *Pasero, U./ Braun, F.*, Wahrnehmung, 1999, S. 15 f..

für folgende Kommunikationen gehalten. Dabei wird nicht jede wahrgenommene Begebenheit in die Kommunikation überführt; Wahrgenommenes wird häufig in der Schwebelage zwischen wahrgenommener Gewissheit und kommunikativer Ungewissheit belassen.<sup>530</sup>

Im Prozess des gegenseitigen Beobachtens ist die individuelle Wahrnehmung der Coachingakteure also von kognitiven Mustern gesteuert, die Informationen selektieren und sortieren. Ihr Wahrnehmungsapparat stellt ihnen einen Orientierungsrahmen für die zwischenmenschliche Begegnung und Auseinandersetzung bereit, in der Neues und Ungewohntes antizipiert werden kann. Dieser Orientierungsrahmen muss dabei keineswegs mehr kommunikativ im Coaching erschlossen werden, da er durch iterative und sprachlich vermittelte Lernprozesse angeeignet wurde. Als kognitiver Hintergrund hilft er über die unzähligen Klippen persönlicher Irritationen hinweg, da er Ordnungsmuster vorhält, mit der auch völlig neue und unerwartete Geschehnisse wahrgenommen, modelliert und eingeordnet werden können.<sup>531</sup> Die Verwendungslogik dieser Muster ist dabei alles andere als willkürlich: sie ist entlang sozial geteilter Erwartungen ausgerichtet. Soziale Erwartungen stellen Sicherheitsmuster in den Sinnstrukturen einer Gesellschaft dar; sie werden von vielen Mitmenschen geteilt und erlangen auf diese Weise ihre Stabilität. Soziale Erwartungen greifen weit.<sup>532</sup> Sie vermitteln den Akteuren im Coaching nicht nur das, was von ihnen als Repräsentant gewisser sozialer Kategorien und Rolleninhaber erwartet wird, sondern tragen auch zur Abgrenzung ihrer Spielräume in der individuellen Wahrnehmung bei. Soziale Erwartungen verleihen ihnen auf diese Weise eine vermeintliche Sicherheit und Klarheit im Erleben.<sup>533</sup>

Stereotype fungieren in diesem Prozess des gegenseitigen Beobachtens und Handelns als kognitive Schemata. Als einfach strukturierte Muster von Einstellungen und Erwartungen zu den Eigenschaften und zur Kompetenz einer Person verhelfen sie dazu, deren Komplexität aus dem Auge des Betrachters auf ein individuell überschaubares Maß zu reduzieren. Sie bewirken aber auch, personenrelevante Informationen stark zu vereinfachen oder gar zu verwischen. Stereotype bezogen auf das Alter und Geschlecht sowie die ethnische Herkunft nehmen eine herausragende Rolle im Stereotypenrepertoire ein, denn sie gelten als sogenannte „primitive Kategorien“, die automatisch und universell in der sozialen Kategorisierung herangezogen

<sup>530</sup> vgl. *Kieserling, A.*, Kommunikation unter Anwesenden, 1999, S. 37 f.; *Luhmann, N.*, Soziale Systeme, 1984, S. 561; *Pasero, U./Braun, F.*, Wahrnehmung, 1999, S. 14 f..

<sup>531</sup> Im Prozess der menschlichen Wahrnehmung werden Erwartungszustände aktiviert. Diese erfüllen eine Regelungsfunktion dergestalt, dass wahrnehmbare Ereignisse als erwartungsgemäß oder –widrig und somit als mehr oder minder passend gefiltert werden. Sie schützen die wahrnehmende Person davor, von plötzlichen und völlig neuartigen Ereignissen überwältigt zu werden.

<sup>532</sup> Allein das Wissen um Stereotype genügt hierbei bereits, um ein stereotypes Anpassungsverhalten der Interaktionspartner einzuleiten. Indem stereotype Erwartungshaltungen stereotypkonformes Verhalten hervorrufen, leben sie in einem wechselseitigen Prozess der Stabilisierung immer wieder auf und erlangen ihre universelle Wirksamkeit und Haltbarkeit.

<sup>533</sup> vgl. *Luhmann, N.*, Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1997, S. 791; *Pasero, U./Braun, F.*, Wahrnehmung, 1999, S. 16 f.; *Schmitz, H.*, System der Philosophie, 1989, S. 113 ff..

werden.<sup>534</sup> Wenngleich die Geschlechtszugehörigkeit leicht an der Anatomie des Körpers und häufig auch an den mit dem Geschlecht verknüpften sozialen Rollen festgemacht wird, ist diese Kategorisierung einer Person nebst der Einschätzung ihres Alters sowie ihrer ethnischen Herkunft selbst ein Konstruktionsprozess des Beobachters. Dieser Konstruktionsprozess wird zudem durch unzählige weitere Persönlichkeitsaspekte begünstigt, die als Markiervariablen für die einzelnen Kategorien dienen und damit die Aktivierung entsprechender Stereotype unterstützen. Es werden demnach nie nur einzelne Aspekte wahrgenommen, vielmehr integriert der Beobachter Einzelwahrnehmungen in komplexe Zusammenhänge und bedient sich dabei verschiedener Konstruktionselemente wie Persönlichkeitseigenschaften<sup>535</sup>, Typisierungen<sup>536</sup>, Modelle<sup>537</sup> u.a.. Er verarbeitet gewonnene Eindrücke nach internen Prinzipien durch Selbstbestätigungen, Unterstützungen, Generalisierungen, Rechtfertigungen, Plausibilisierungen, Ausblendungen störender Informationen und andere Aktivitäten der Sinnfindung, bis schließlich ein für ihn „rundes Bild“ der wahrgenommenen Person entsteht. Das Ergebnis dieses Prozesses der Personenwahrnehmung ist ein Bild, das sich der Wahrnehmende vom Wahrgenommenen macht. Dieses Bild ist folglich eine höchst subjektive Konstruktionsleistung des Wahrnehmenden und sagt oft mehr über ihn selbst als über den Wahrgenommenen aus.<sup>538</sup>

Coach und Coachee bringen sich also zusammengefasst mit all ihren Interpretationsgewohnheiten und bewährten Kommunikations- und Basiskonzepten in den gemeinsamen Begegnungsraum ein. Ihre Interaktion ist in besonderer Weise auf ihre Wahrnehmungsleistungen angewiesen. Damit gewinnen ihre Körper und ihr Verhalten eine nicht ignorierbare Relevanz. Gemeinsamkeiten und Unterschiede werden offenbar. Da Coach und Coachee sinnhaft erleben, stellen sie nicht nur wirkliches, sondern auch mögliches Körperverhalten in Rechnung. Sie bestimmen dessen Möglichkeiten, klären Grenzen und entsprechende Unmöglichkeiten und beglaubigen und reinszenieren diese – und all dies vor der Folie gesellschaftlicher und kultureller Legitimationen. Beide Akteure sind somit in höchstem Maße aktive Konstrukteure und nicht passive Adressaten gegenseitiger Botschaften. Sie agieren miteinander und reagieren zugleich als Beobachter des jeweils anderen aufeinander. Im gemeinsamen Begegnungsraum bringen sie ihre Vielfalt zum Ausdruck und behaupten ihre Einzigartigkeit. Sie erfahren sich in der Spiegelung am Anderen. In diesem zirkulären Prozess des gegenseitigen Beobachtens handeln sie so fortwährend *ihre* soziale Wirklichkeit aus - also all das, was von ihnen wahrgenommen und für real gehalten wird und

---

<sup>534</sup> Die Persönlichkeitsmerkmale Geschlecht, Alter und ethnische Herkunft (Hautfarbe) stellen sog. "primitive Kategorien" dar.; vgl. *Hamilton, D.L./ Sherman, J.W.*, Stereotypes, 1994, S. 7.

<sup>535</sup> Beispielhaft seien hilfsbereit, eitel, zurückweisend genannt.

<sup>536</sup> Beispielhaft seien Pascha, Angeber, Schwächling genannt.

<sup>537</sup> Beispielhaft seien Held, Versage genannt.

<sup>538</sup> vgl. *Filipp, S.-H./ Mayer, A.-K.*, Bilder des Alters, 1999, S. 95; *Langfeldt, H.-P./ Nothdurft, W.*, Psychologie, 2007, S. 167 f.; *Pasero, U./ Braun, F.*, Wahrnehmung, 1999, S. 17 f..

woran sich ihr Handeln ausrichtet. Akteure und soziale Wirklichkeit stehen folglich zueinander in Wechselwirkung.<sup>539</sup>

Geleitet von dieser Erkenntnis der gemeinsamen Gestaltung sozialer Wirklichkeiten im Coaching betrachtet der professionelle Coach den ratsuchenden Coachee als ein System, das eine eigene Überlebens- und Lerngeschichte besitzt. Im Laufe der Zeit hat sich der Coachee seine eigene Welt geschaffen, weshalb er nur einen sehr eingegrenzten Blick auf sich und seine Umwelt entwickelt hat. Mit seiner ihm eigenen Brille beobachtet er seine von ihm konstruierte Systemumwelt. Waren getroffene Unterscheidungen erfolgreich, indem sie ihm hinsichtlich seines Handelns und dem Umgang mit Anderen eine erfolgreiche Orientierung boten, verfestigt sich ihr Gebrauch, da die Auswirkungen des Handelns die genutzten Unterscheidungen „bestätigen“ und ihre weitere Anwendung stimulieren. Dieser Selbstbestätigungsprozess von Unterscheidungen führt zum Aufbau stabiler Bedeutungen, verdichtet situative Einschätzungen zu dauerhaften Deutungs- und Erklärungsmustern und in weiterer Konsequenz zu Grundüberzeugungen, die selbst durch gegenteilige Erfahrungen nicht so leicht zu erschüttern sind.

In diesem Wissen schaut der Coach auf die Muster im Wahrnehmen und Verhalten des Coachees, auf die unhinterfragte Tradition persönlicher Art, auf Rückkopplungen und daraus resultierende Ambivalenzen. Er versucht, durch Prozessreflexion und durch entsprechende Fokussierung von Aufmerksamkeit eine Verbindung herzustellen zwischen der vom Coachee empfundenen Störung oder Diskrepanz, seiner Geschichte, seinen Irrtümern und Entdeckungen und seinen bisherigen Lösungsversuchen. Die systemspezifische Blindheit ist für ihn der Ankerpunkt, um die Erkundungsmuster der Welt auf Seiten des Coachees auf den Prüfstand zu stellen und aufzuweichen helfen, um neuen Erklärungs- und Deutungsmustern Platz zu gewähren. In Abhängigkeit von Anliegen und Beratungsauftrag setzt der Coach inhaltliche Prioritäten und entscheidet, welche seiner Beobachtungen er zur Sprache bringt. Seine systemisch-konstruktivistische Denkhaltung gibt seinem Handeln grundlegend Struktur und verschafft ihm eine generelle Ausrichtung: so nimmt er das, was ihm „gegeben“ erscheint, grundsätzlich als das Ergebnis seiner Beobachtung wahr. Mit einer epistemologischen<sup>540</sup> Bescheidenheit<sup>541</sup> hat er die Einsicht, dass „Wahrnehmen“ stets ein „Für-wahr-Nehmen“ bzw. „Wahrgeben“ ist. Er weiß, dass er aus seiner Biographie, seinen Erfahrungen und

<sup>539</sup> vgl. *Berger, P.L./ Luckmann, T.*, Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 1994; *Kahlert, H.*, Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000, S. 24; *Kieserling, A.*, Kommunikation unter Anwesenden, 1999, S. 110; *Pasero, U./ Braun, F.*, Wahrnehmung, 1999, S. 18 f..

<sup>540</sup> Die Epistemologie, auch Erkenntnistheorie, geht der Frage nach, wie sich das Erkennen und das Für-wahr-Halten beim Menschen vollziehen. Es wird grundlegend davon ausgegangen, dass Menschen die Dinge und Situationen unterschiedlich wahrnehmen, auch wenn sie ähnlich benannt oder bezeichnet werden. Sie treten als Beobachter von Welt auf, dabei kommt Eigenes zum Schwingen, das ihre Wahrnehmung und ihr Verhalten (mit)bestimmt.

<sup>541</sup> *Arnold, R.*, Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken, 2008, [http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL\\_11\\_10.pdf](http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL_11_10.pdf), 23.03.2014, S. 5.

Gewohnheiten schöpft, denn er entstammt einer vertrauten Welt: *seiner* Welt. Er weiß auch, dass dieses gleichermaßen für den ratsuchenden Coachee gilt und damit jegliches Erkennen der persönlichen, inneren Struktur geschuldet ist, so dass die Stimmigkeit einer Reaktion, das Berechtigte einer Wahrnehmung oder die Angemessenheit einer Beurteilung ihren Sinn ausschließlich aus dem wahrnehmenden und reagierenden System beziehen.

Aus diesem Wissen heraus entwickelt der Coach eine prinzipielle Wertschätzung in der Begegnung mit dem Coachee. Er ist ihm in seiner ganzen Vielfalt und Einzigartigkeit positiv zugewandt. Aufgrund der Tatsache, dass die Welt des Coachees niemals seine Welt sein wird, sucht er nach Wegen, um die verzerrenden Wirkungen der gewohnten eigenen Wahrgebung zu berücksichtigen und zu mildern. Er hat gelernt, der Gültigkeit seiner unmittelbaren Eindrücke systematisch zu misstrauen und in dieser Verunsicherung die Chance für einen Zugang zum ratsuchenden Coachee zu sehen. Da Menschen nur in ihrer eigenen Welt und demnach zu ihren eigenen Bedingungen wirksam zu begleiten sind, ist er bemüht, durch behutsames und zugewandtes Lauschen eine Gesamtsicht der Lage zu erhalten. Auch in drängenden Lagen vermeidet er unerbetene Ratschläge, denn er weiß „um die subtilen Gleichgewichte und die heimlichen Funktionen, denen ein Verhalten dienen kann“<sup>542</sup>. Indes ermuntert er den ratsuchenden Coachee dazu, mit einer Haltung des Erkundens, der Gelassenheit und Ruhe seinen Wirklichkeitskonstruktionen nachzuspüren und die hinter ihnen liegenden sozialen Erfahrungen zu erschließen. Er regt ihn dazu an, durch (Selbst)beobachtung neue Unterscheidungen zu treffen und andere innere Landkarten zu entwerfen. Er lädt ihn schließlich dazu ein, die konstruktivistische Freiheit im Denken zu nutzen, um Neues entstehen zu lassen und dem Leben in seiner ganzen Vielfalt offen zu begegnen.<sup>543</sup>

#### **4.1.2 Die (Re-)konstruktion der Identität im Coaching**

Im Coaching steht der ratsuchende Coachee mit seinem Anliegen im Zentrum der Betrachtung. Das Chaos, dem er sich in einer komplexen Welt ausgesetzt sieht, versucht er einzudämmen. Die erfahrene Komplexität spaltet er dazu künstlich auf und reduziert sie durch Generalsierungen, Klassifikationen, Regeln und Identitäten. Er entwickelt eine eigene Identität, indem er sich als Teil dieses Prozesses begreift und die eigene Identität als etwas ansieht, das in der Vielfalt des Lebens mit all seinen Veränderungen und lebensgeschichtlichen Brüchen es selbst bleibt, sich mit sich selbst identisch meint. Die unterstellte Identität ist damit das

<sup>542</sup> Arnold, R., Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken, 2008, [http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL\\_11\\_10.pdf](http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL_11_10.pdf), 23.03.2014, S. 5.

<sup>543</sup> vgl. Arnold, R., Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken, 2008, [http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL\\_11\\_10.pdf](http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL_11_10.pdf), 23.03.2014, S. 4 ff., S. 136; Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 152; Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 73, S. 102 f.; Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 139 f.; Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2004, S. 261.

Ergebnis eines Prozesses der Konstruktion eines Systems und seiner Grenzen. Durch diesen Prozess schafft der Coachee Ordnung. Er strukturiert seine Erfahrungswelt, ohne die es ihm nicht möglich wäre, sich selbst zu thematisieren und im Umgang mit seiner Umwelt zu verorten. Die Vorstellung einer Identität lässt ihn grundlegend annehmen, im Chaos der Welt eine gewisse Stabilität wahren zu können. Sie verleiht ihm die Gewissheit des eigenen Fortbestandes und des Überdauerns bedeutsamer Kenntnisse und Fähigkeiten, Eigenschaften und Werte wie auch sozialer Kontakte.<sup>544</sup>

Die Identität ist eine komplexe Angelegenheit. Sie hat einerseits mit Wissen des Coachees von sich selbst im Sinne einer Informationsansammlung und -aufschichtung über das eigene Leben mit seinen bedeutsamen Begegnungen und Momenten zu tun.<sup>545</sup> Andererseits ist sie „immer ein Fragment, ein Minimum an Information, eine Illusion“<sup>546</sup>, denn ihm wird die eigene Geschichte als bruchstückhafte Erinnerung angeboten. Ihre Tiefe gewinnt die Identität gerade durch das, was weggelassen wird, also durch ein Ausschluss von Informationen: „Tiefe ist ein Ausdruck dafür, dass etwas mit der Welt in Wechselwirkung gestanden hat. Es ist verändert, aber immer noch es selbst, aus dem Gleichgewicht, aber nicht außer sich. Es hat Überraschungen erlebt, aber es ist noch da. Es hat die Welt gespürt, sie hat ihm ihre Spur eingeprägt. Es ist tief geworden.“<sup>547</sup>

Die Identität des Coachees ist ganz allgemein formuliert, der Satz an schematisierten Hypothesen, die er über sich in seiner Beziehung zu seiner sozialen Umgebung und zu sich selbst unterhält. Im Detail ist sie eine dreifach gegliederte Instanz der Dimensionen seiner Identität, die in seinem Selbst<sup>548</sup> zusammenfließen: „Das, was als unverwechselbare Individualität erscheint, ist [...] nichts anderes als seine sehr spezielle Kombination der sozialen, personalen und konstitutionellen Dimensionen der Identität“<sup>549</sup>. Seine soziale Identität bündelt seine typisierten Vorstellungen und Modelle über sich selbst in typischen sozialen Situationen und über seine Beziehungen zu seinen Mitmenschen als Repräsentanten gewisser sozialer Kategorien. Seine personale Identität indes kann als seine Stellungnahme als individuelle und ununterscheidbare Person zu seiner sozialen Umgebung umrissen werden. Gelegentlich wird seine Ich-Identität als eine Organisation der sozialen und personalen Dimension zu einer abgestimmten und funktionsfähigen Einheit (konstitutionelle Dimension) bedeutsam. Insbesondere dann, wenn seine verschiedenen Lebensbezüge zu

<sup>544</sup> vgl. Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 98 f..

<sup>545</sup> Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 275.

<sup>546</sup> Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 99.

<sup>547</sup> Norretranders, T., Spüre der Welt, 2002, S. 142.

<sup>548</sup> Die Konzepte der Identität und des Selbst weisen keine gewichtigen Unterschiede auf. Während die Identitätsforschung ihren Fokus auf die menschliche Entwicklung legt, richtet die Selbstkonzeptforschung ihr Hauptaugenmerk auf die individuellen Unterschiede. Im Grunde genommen widmen sich beide Forschungstraditionen demselben Phänomen.; vgl. Mummenday, H.D., Psychologie des „Selbst“, 2006, S. 85.

<sup>549</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 345.

widersprüchlichen Orientierungen führen und er eine gewisse Linie in seinem Denken, Fühlen und Handeln finden will oder muss, gewinnt diese übergreifende Verfassung der Person an Gewicht. Die Ich-Identität ist „zuerst eine subjektive und reflexive Angelegenheit, die notwendig von dem Individuum empfunden werden muß“<sup>550</sup>. Sie vermittelt dem Coachee das subjektive Gefühl der Kontinuität des Selbsterlebens. Dieses Selbsterleben stellt sich als Ergebnis seiner Reflexionen des Erlebens seines Selbst in Abgrenzung zur sozialen und personalen Identität ein. Es hängt stark von der Wahrnehmung und Bewusstwerdung seiner Leiblichkeit ab, durch die sich sein Körper immer wieder erkennt und bestätigt. Als körpergebundene Aktivitäts- und Reflexionsinstanz versucht sie die soziale und personale Identität auszubalancieren. Allmählich entwickelt der Coachee so eine generalisierte Überzeugung darüber, dass er mit den Varianzen der Situationen und Zuschreibungen aktiv und konstruktiv umgehen und selbst wirksam zur Gestaltung der Situation beitragen kann.<sup>551</sup>

Die Identität des Coachees ist aber nicht als das Produkt seiner monadischen Entscheidung als autonomes Subjekt zu denken. Ebenso wenig ist sie eine feste und unverrückbare Substanz seiner Psyche und auch kein bloßer Ausdruck loser Ideen, sondern sie ist eine ganz und gar gesellschaftlich erzeugte Instanz, die sich aber erst durch seine zur Disposition gestellten Selbsthypothesen in persönlichen Begegnungen und Auseinandersetzungen mit Anderen bewähren muss. Sie ist in den grundlegenden Strukturen der Gesellschaft, den materiellen Opportunitäten, den geltenden institutionellen Regeln und den vielen alltäglichen Prozessen verankert. Sein Selbst als *die* Identität mit ihren typischen Mustern des Denkens, Fühlens und Handelns spiegelt die relevanten Spannungslinien einer Gesellschaft, die wichtigen sozialen Kategorien, funktionalen Sphären und kulturellen Milieus und Szenen gebündelt oder überkreuzt bei sich selbst wieder.<sup>552</sup>

Die gesellschaftlichen Institutionen gelten als „der *soziologische* Kern der Entstehung, der Etablierung des Wandels und auch des Zerfalls der Identität (Hervorhebung vom Verfasser)“<sup>553</sup>, denn innerhalb ihrer entstehen und verfestigen sich soziale Ungleichheiten und Konfliktlinien auf der Grundlage der Kategorisierungen von Menschen. In ihnen laufen alltäglich die lebensweltlichen Interaktionen ab, in denen sich diese Strukturen immer wieder aufbauen und bestätigen. Vor dem Hintergrund fest eingerichteter Institutionen entwickelt der Coachee seine Identität nur „in Gesellschaft“ und nur über die Rückmeldungen der Menschen in seinen engeren und weiteren Bezugskreisen. In persönlichen Begegnungen erfährt er sich, indem er Vermutungen über sein Selbst zur Disposition stellt. Jede Reaktion seiner Umgebung nimmt er als Bestätigung, Erschütterung oder Widerlegung seiner Hypothesen über sich und seine

<sup>550</sup> Goffman, E., Stigma, 1999, S. 132.

<sup>551</sup> vgl. Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 100; Goffman, E., Stigma, 1999, S. 132.

<sup>552</sup> vgl. Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 341 ff.; S. 356 f..

<sup>553</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 347.

Umwelt wahr, strukturiert und bewertet sie. Seine Hypothesen bewähren sich, wenn die Reaktionen seiner Mitmenschen sein vermutetes Selbst spiegeln und all ihre Signale auf dessen Bestätigung deuten. Auf diese Weise sammelt der Coachee spezifische Erfahrungen mit spezifischen Menschen. In wiederkehrenden Situationen wiederholen sich Erfahrungen. Diese spezifischen Erfahrungen typisiert er, spezifiziert sie auf einen bestimmten Ausschnitt hin und generalisiert sie über verschiedene Situationen hinweg mit anderen, aber ähnlich reagierenden Menschen. Seine Identität stabilisiert sich schließlich so von vagen und tastenden Vermutungen über sein Selbst zu einem immer stabileren Hypothesensystem. Sie entsteht und besteht demnach durch die sich in seiner Erfahrung spiegelnde Beobachtung der Regelmäßigkeiten seines Tuns und der dadurch hervorgerufenen Reaktionen signifikanter Anderer. Seine Identität ist daher immer das Ergebnis seiner Bemühungen in einem Prozess der Interaktion, dessen Ausgang er nicht unter Kontrolle hat: „Sie ist ein Gebäude, das nie fertig wird“<sup>554</sup> und „das auch unverhofft in sich zusammenfallen kann – beispielsweise, wenn ein besonders signifikanter anderer das so will“<sup>555, 556</sup>.

Der Prozess der Identitätskonstruktion ist ein lebenslanger, denn der Coachee steht in einem dauerhaften Austausch mit seiner Umwelt. Seine Identität gründet grundlegend auf den Spiegelungen seines Handelns in den Reaktionen seiner Mitmenschen. Mit den Spiegelungen variieren seine Identität und sein Handeln und sodann wieder die Spiegelungen. Fortwährend ändert er daher seine Hypothesen über sich und seine Beziehungen und mit ihnen auch seine Sicht über seine vergangenen Identitäten. Dieser Prozess der Entfaltung und Änderung der Identität wird üblicherweise als *Sozialisation* umrissen. Die Abfolge der Identitäten und deren subjektive Interpretation durch den Handelnden selbst wird als *Biographie* bezeichnet. In diesem nie endenden Vorgang interpretiert der Coachee die jeweils aktuelle Identität als die geeignetste oder als notwendige Folge der vorangegangenen Identitätsformationen. Diese Re-Interpretationen vergangener Phasen als Vorstufen für die aktuelle Entwicklung erfolgen nicht selten unter Verzerrung, Leugnung oder Verdrängung von Ausschnitten seiner eigenen Vergangenheit. In gewissem Maße sorgt der Coachee somit selbst dafür, wie er sich sehen möchte. Er achtet darauf, dass seine Aktivitäten seinem Selbstbild nicht schaden. Bisweilen ist er sehr erfinderisch darin, „bei diesem schwierigen Geschäft zwischen den Zuschreibungen der anderen und den eigenen Wünschen eine möglichst optimale Bilanz zu erzielen“<sup>557</sup>.

---

<sup>554</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 348

<sup>555</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 357.

<sup>556</sup> vgl. Cooley, C. H., Human Nature and the Social Order, 1964, S. 168 ff.; Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 347 ff.; Mead, G. H., Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 1973, S. 200; Krappmann, L., Soziologische Dimensionen der Identität, 2010, S. 7.

<sup>557</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 354.

Letztendlich ist die Identität des Coachees damit auch immer eine Frage seiner Entscheidung und nicht *nur* eine Frage der Spiegelungen durch seine soziale Umwelt.<sup>558</sup>

Das Verständnis der Identität und ihrer Entwicklung ist eng verbunden mit dem Menschenbild der einzelnen Epochen. Im Rückblick auf die Entwicklungslinien der Identitätsforschung<sup>559</sup> wird erkennbar, dass das „hochbürgerliche Persönlichkeitsideal der ‚gut integrierten Persönlichkeit‘, die Vorstellung von einem Individuum, das seinen Lebensentwurf und seine Lebenspraxis in eine ‚innere‘ Stimmigkeit zu bringen vermag“<sup>560</sup> seine Passfähigkeit zunehmend verlor.<sup>561</sup> Durchgesetzt hat sich indes die Erkenntnis, dass sich die Identität *nicht* abschließend und endgültig bewältigen lässt, denn die Erfahrungsinhalte eines Menschen sind schlicht zu wechselhaft und zu divers. Mit der „dialogischen Wende“<sup>562</sup> wurde die Identität endgültig aus ihrer tiefenpsychologischen Verankerung gelöst, derer nach sie sich als innerpsychisches Ordnungsprinzip in einem Prozess der Krisenbewältigung zwischen ungeordneten Triebimpulsen einerseits und kulturnotwendiger Repression andererseits entwickelt.<sup>563</sup> Die Identität gilt nunmehr als soziales Produkt, das sich stets an den vielfältigen und wechselhaften Erwartungen des sozialen Umfelds bewähren muss. Damit der einzelne Mensch seine soziale Anschlussfähigkeit nicht verliert, muss er eine Balance zwischen widersprüchlichen Anforderungen herstellen. Er kann sich niemals ganz auf die Seite von Stabilität und Kohärenz schlagen. Der klassische Mythos des autonomen und über die Zeit stabilen Selbst, das eigenständig seine Bezüge zur Welt organisiert und als gefestigt nach außen tritt, gilt damit als „entzaubert“<sup>564</sup>. Ein Identitätsideal ist nicht mehr abstrakt und allgemeingültig bestimmbar, denn die „Gesellschaft zeichnet nicht mehr die Lösungsrichtung vor, sondern nur noch das Problem: sie tritt dem Menschen nicht mehr als Anspruch an moralische Lebensführung gegenüber, sondern nur als Komplexität, zu der man sich auf je individuelle Weise kontingent und selektiv zu verhalten hat.“<sup>565</sup> Das gegenwärtige Menschenbild des „complex man“<sup>566</sup> spiegelt die Forderungen wieder, die im Zuge der Individualisierung an das Subjekt gestellt werden und

<sup>558</sup> vgl. Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 356 f.; Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 101; Krappmann, L., Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht, 1997, S. 81; Schreyögg, A., Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 132.

<sup>559</sup> Die Identitätskonstruktion kann sowohl in ihren inhaltlichen Schwerpunkten betrachtet werden als auch in ihren Prozessen. Daraus leiten sich zwei zentrale Forschungsstränge ab. Der eine konzentriert sich auf die Inhalte des Selbst und nimmt Lebensthemen und Biografien und damit das Konstruktionsergebnis in den Blick. Der andere widmet sich den wiederkehrenden Elementen des Konstruierens eines stimmigen Selbst.

<sup>560</sup> Keupp, H., Auf der Suche nach der verlorenen Identität, 1989, S. 53.

<sup>561</sup> Traditionelle Vorstellungen der Identität wurden vorrangig bestimmt durch den psychoanalytischen Ansatz von Eric H. Erikson und den sozialpsychologischen Ansatz von George Herbert Mead. Letzterer wurde von Lothar Krappmann weiterentwickelt als Konzept der „balancierenden Identität“, ganz im Sinne des Symbolischen Interaktionismus. Der symbolische Interaktionismus nimmt die Kommunikation und Interaktion zwischen Menschen in den Blick. Er fußt auf der grundlegenden Annahme, dass die Bedeutung von sozialen Objekten, Situationen und Beziehungen in dem symbolisch vermittelten Prozess ihrer Interaktion und Kommunikation hervorgebracht wird. Gründungsvater war George Herbert Mead im Jahre 1934

<sup>562</sup> Keupp, H. et al, Identitätskonstruktionen, 1999, S. 98.

<sup>563</sup> vgl. Schreyögg, A., Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 130.

<sup>564</sup> Lührmann, T., Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 217.

<sup>565</sup> Luhmann, N., Copierte Existenz und Karriere, 1994, S. 194.

<sup>566</sup> Neuberger, O., Führen und führen lassen, 2002, S. 79

zugleich als zentrale Tugenden gelten: Eigenständigkeit, Selbstbestimmung und die Entwicklung einer eigenen Identität.<sup>567</sup>

Unter dem Begriff *Individualisierung* fasst die aktuelle Identitätsdebatte die weitgehende Lösung des Menschen aus gesellschaftlichen Bindungen zusammen. Mit dem Industrialisierungsschub in den 60er Jahren wurde der lohnabhängig Beschäftigte zum Prototyp der männlichen und auch der weiblichen Bevölkerung. Die Bildungsabhängigkeit der Menschen wuchs, einhergehend mit einer hohen Mobilität und steigenden Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt. In der Folge wurde der Einzelne aus seinen traditionellen Lebensformen der Familie, Nachbarschaft, Schicht, Geschlechterrolle, Religion und dergleichen immer mehr herausgelöst. Menschen gehen ihren Lebensweg heute zunehmend vereinzelt. Immer wieder werden sie in neue Situationen gestellt. Sinnstiftende Traditionen lockern sich oder zerfallen. Der einzelne Mensch ist nicht mehr eindeutig platziert in einem hierarchisch strukturierten sozialen Feld, sondern eingegliedert in ein Netz sozialer Teilsysteme<sup>568</sup>. Er erfährt sich „als zersplittert in eine Vielzahl von Funktionsbezügen“<sup>569</sup>. Im schnellen Wechsel seiner Rollen erlebt er sich als permanenter Wanderer zwischen den Funktionswelten.<sup>570</sup>

Das Eingelassensein in eine Fülle von Teilsystemen macht es dem modernen Menschen unmöglich, aus einer einfachen Zugehörigkeit seine Identität zu gewinnen. Es zwingt ihn, sich permanent selbst zu beobachten und zu beschreiben und soziale Erfahrungen eigenständig zu verarbeiten. Als „self-interpreting animal“<sup>571</sup> interpretiert er sich unablässig als soziales Wesen durch die kognitive Einreihung in eine oder mehrere soziale Gruppen. Gleichzeitig verortet er sich als einzigartiges und von Anderen unterscheidbares Individuum. Sein eigenes Verhalten und Erleben sowie die Reaktionen seiner sozialen Umwelt ihm gegenüber versucht er in einen Sinnzusammenhang zu bringen. Dazu entschlüsselt er, mit welchen sozialen Kategorien er belegt wird, welche Zuschreibungen ihm aufattributioniert werden und wie seine Mitmenschen auf ihn als Person und auf sein Handeln reagieren. Seine Selbstinterpretationen fundieren schließlich sein Selbstverständnis, an dem er wiederum sein Erleben und Handeln orientiert.<sup>572</sup> Während die Identitätsentwicklung in früheren Gesellschaften erheblich sozial und kulturell vorgeprägt war, wird sie jetzt zur Eigenleistung. Das Selbstverständnis des Menschen der Gegenwart ist nun weitestgehend das Resultat seiner individuellen Selbstbeschreibung in Abhängigkeit von der Vielfalt an Menschen, mit denen er im Kontakt ist.

<sup>567</sup> vgl. *Lührmann, T.*, Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 216 f.; *Schreyögg, A.*, Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 131 f..

<sup>568</sup> Wirtschaft, Familie, Politik, Recht oder Religion stellen zentrale Teilsysteme dar, in die ein Mensch eingelassen ist.

<sup>569</sup> *Schreyögg, A.*, Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 133.

<sup>570</sup> vgl. *Eickelpasch, R./ Rademacher, C.*, Identität, 2004, S. 17.

<sup>571</sup> *Taylor, C.*, Self-interpreting Animals, 1985.

<sup>572</sup> vgl. *Paetow, K.*, Organisationsidentität, 2004, <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2005/2413/pdf/Dissertation.pdf>, 03.07.2015, S. 167; *Simon, B./ Mummenday, A.*, Selbst, Identität und Gruppe, 1997, S. 15 f..

In den Kontext von Coaching gerückt ist die Vorstellung *der* Identität in Anbetracht dieses nie endenden Prozesses der Identitätskonstruktion immer nur von relativer Dauer und dies umso mehr in einer temporeichen Welt wie der heutigen. Wie jeder Mensch bewegt sich auch der Coachee in einem Spannungsfeld zwischen der Bewahrung der eigenen Identität und ständig erzwungenen Veränderungen. Eingebunden in ein Netz sozialer Teilsysteme gerät er unentwegt in neue Interaktionssituationen. Ständig ist er in Anstrengung um eine neue Vermittlung seiner Identität. Um der Mehrheit sozialer Umwelten und der Unterschiedlichkeiten der an ihn gerichteten Anforderungen gerecht werden zu können, entwickelt er laufend situativ angemessene und funktionsbezogene Teilidentitäten, die er ähnlich einem „Patchwork“<sup>573</sup> immer wieder neu integriert. Da er heute mehr als früher in unterschiedlichsten Kontexten agiert, ist seine „Patchwork-Identität“<sup>574</sup> jederzeit bedroht, für neue Situationen untauglich zu werden. Er wird zu einem „Identitätsarbeiter“<sup>575</sup>, der eine dauerhafte Identitätsarbeit zu leisten hat, die sich streckenweise als „Schwerstarbeit“<sup>576</sup> erweist.

Die Patchwork-Metapher als Errungenschaft der aktuellen Identitätsdebatte verdeutlicht, dass der moderne Mensch und so auch der Coachee durch Teilbarkeit definiert ist: „Es benötigt ein musikalisches Selbst für die Oper, ein strebsames Selbst für den Beruf, ein geduldiges Selbst für die Familie.“<sup>577</sup> Das Aufbrechen einer ganzheitlichen harmonischen Gestalt in unterschiedliche und teils gegeneinander verschobene Teilidentitäten wird zum Normalfall. Die Gestaltung eines solchen „Fleckerlteppichs“<sup>578</sup> erfordert eine schöpferische Eigenleistung und ist Gegenstand der alltäglichen Identitätsarbeit<sup>579</sup>: „Hier bedarf es der Idee und der Realisierung einer ganzheitlichen Gestalt, der Abstimmung von Farben und Mustern, der Verwendung von geeigneten Stoffen.“<sup>580</sup> Die Entwicklung der Identität folgt also keiner erkennbaren linearen Logik und läuft auch nicht auf ein vorab definiertes Ergebnis zu. Ganz im Gegenteil stellt sich die Identitätsarbeit als eine Verknüpfungsarbeit nebeneinander existierender Identitätsbalancen im Strom der (Selbst-) Erfahrung dar. Als Identitätsarbeiter bindet der Coachee seine verschiedenen lebensweltlichen Erfahrungen immer wieder neu zusammen und verknüpft sie in *zeitlicher, inhaltlicher* und *sozialer* Hinsicht:

- In *zeitlicher* Hinsicht strebt der Coachee danach, Kontinuität in den Strom seiner Selbsterfahrungen hineinzulegen, um eine Antwort auf die Frage, wer er ist, zu finden. Seine verschiedenen Erfahrungen und Selbstdefinitionen setzen sich in dieser temporeichen Welt nicht mehr von allein zu einem stabilen und kontinuierlichen Muster zusammen. Unentwegt kommen neue Erfahrungen hinzu, die seine bereits bestehende

<sup>573</sup> Schreyögg, A., Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 127.

<sup>574</sup> Keupp, H., Auf der Suche nach der verlorenen Identität, 1989.

<sup>575</sup> Keupp, H./ Höfer, R., Identitätsarbeit heute, 1997.

<sup>576</sup> Schreyögg, A., Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 128.

<sup>577</sup> Luhmann, N., Copierte Existenz und Karriere, 1994, S. 193.

<sup>578</sup> Keupp, H., Auf der Suche nach der verlorenen Identität, 1989, S. 63

<sup>579</sup> vgl. Straus, F./ Höfer, R., Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit, 1998, S. 273.

<sup>580</sup> Keupp, H., Auf der Suche nach der verlorenen Identität, 1989, S. 64.

Identitätsvorstellung irritieren, seinen entwickelten Lebensentwurf in Frage stellen und somit eine neue Reflexion erfordern. Durch eine Verdichtung und sinnvolle Verkettung retrospektiver, aktueller und prospektiver Reflexionen auf der Zeitachse konstruiert er seine aktuelle Identität, die stets eine Momentaufnahme und damit revidierbar ist. Seine Identität kann er also nur erfolgreich herstellen, wenn er in der Lage ist, seine Erfahrungen der Vergangenheit, sein aktuelles Erleben und seine Vorstellungen der Zukunft so zusammenzubinden, dass sie eine Kontinuität im Sinne eines „roten Fadens“ erkennen lassen.

- Die situativ unterschiedlichen Erfahrungen und Selbstthematizierungen in den einzelnen lebensweltlichen Bereichen bündelt und ordnet der Coachee in *inhaltlicher* Hinsicht. Aufgrund inkohärenter und teils widersprüchlicher Identifikationen und Erwartungen kann er diese Versatzstücke seiner Identität aber nicht mühelos zu einer übersituativen Global-Identität generalisieren. Zunächst muss er sie zu kontextspezifischen Teil-Identitäten verdichten, um innerhalb ihrer Kohärenz und Konstanz herzustellen. Aus der Vielzahl der Teil-Identitäten wählt der Coachee in der konkreten Situation die passende als die dominierende Orientierungsbasis aus; aus ihr leiten sich seine Verhaltensweisen für die interpersonale Begegnung und Auseinandersetzung ab. Die unterschiedlichen Teil-Identitäten muss er trotz unvermeidbarer und auch zulässiger Widersprüche zu einem stimmigen Gebilde im Sinne einer übergreifenden Meta-Identität formen, da er sich sonst ständig in Widersprüchen verfangen würde und in all seiner Widersprüchlichkeit seine Interaktionspartner verunsichert. Diese Verdichtung erfolgt aber nicht allein durch eine Aufsummierung seiner Teilidentitäten, sondern durch die von ihm zu erbringende bewusste oder unbewusste Abstimmungs- und Strukturierungsleistung.
- In *sozialer* Hinsicht ist der Coachee bemüht, sein Selbst- und Fremdbild in Einklang zu bringen. Seine Identität konstruiert er stets an der Schnittstelle von eigenen Entwürfen und sozialen Zuschreibungen. Die Konstruktion seiner Identität erschöpft sich also nicht in dem bloßen Entwurf seines Selbstbildes, sondern erfordert die Validierung durch soziale Bezugsgruppen und Interaktionspartner, die bereit sind, seine Darstellungen der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft mitzutragen und die seine Eigenschaften und Merkmale, mit denen er sich selbst beschreibt, bestätigen. Diese Darstellungen des Coachees werden aber nicht immer problemlos von seiner sozialen Umwelt anerkannt. Folglich steht er vor einer doppelten Notwendigkeit: zum einen muss er in den Interaktionsszenen signalisieren, dass er auf die Erwartungen seiner Interaktionspartner eingeht und an dem Gelingen ihrer Interaktion interessiert ist. Zum anderen muss er seine Besonderheit behaupten, um sowohl für sich selbst als auch für sein Gegenüber als jemand erkennbar sein, der selbst zum Ablauf der Interaktion beiträgt. Im Rahmen dieser Balancierungsarbeit zwischen eigenen und fremden Identifizierungen steht der Coachee vor der Herausforderung, dass er auf die Gewinnung sozialer Unterstützung für seine

Identitätsarbeit angewiesen ist, sich dabei aber wenig an sozial akzeptierte Vorgaben halten. Schließlich erwirbt er seine Identität nicht durch die „Übernahme von fertigen Paketen des `richtigen Lebens`“<sup>581</sup>, sondern durch seine Kontinuierungs-, Integrations- und Akzeptanzbemühungen.<sup>582</sup>

In diesem kreativen Prozess der Selbstorganisation entwickelt der Coachee eine lebbare und für die Umwelt nachvollziehbare Konfiguration seiner selbst. Auf diese Weise erzeugt er ein Erleben von Kontinuität und Kohärenz, das sich in Anbetracht seiner vielfältigen und dynamischen Lebensbezüge nicht mehr unmittelbar einstellt. Unter den Bedingungen einer komplexen Vielfalt wird die Identitätsarbeit zunehmend schwieriger. Gleichzeitig wird sie aber auch notwendiger im Hinblick auf die Herstellung einer Handlungsfähigkeit, die einer inneren Vielfalt und Beweglichkeit bedarf.<sup>583</sup>

Die Patchwork-Metapher stellt klar heraus, dass die Identitätsentwicklung zur dauerhaften Herausforderung wird, die sich letztlich in jeder Beziehung und zu jedem Zeitpunkt von Neuem stellt und nur durch die Abstimmung der eigenen und fremden Identitätsentwürfe erbracht werden kann. Als alltägliche Identitätsarbeit vollzieht sie sich im ständigen Wechsel der Interaktionspartner in sozialen Interaktionen. Das jeweilige Interaktionsgeschehen wird dabei nicht von seinen Außenseiten her bestimmt, sondern reguliert sich über die Prozesse der Identitätskonstruktion in gewisser Weise selbst: Die jeweiligen Interaktionspartner bestimmen, welche Verhaltensweisen und Interpretationen situativ sinnvoll und angemessen sind. Gelingt es ihnen, eine bestimmte Identität für sich zu reklamieren, wirkt ein wechselseitig anerkennendes Verhalten auf ihre Identitätsentwürfe zurück. Die Identitäten der Interaktionspartner sind folglich sowohl Determinante als auch Produkt ihrer Interaktion. Interaktionsbeziehungen „sind nur möglich, wenn der andere `weiß` wer ich bin. Dazu muss ich dem anderen deutlich machen, wer ich bin. Das kann ich nur, wenn ich `weiß` wer ich bin, und das wiederum hängt davon ab, was ich bislang aus meiner Umwelt erfahren habe über mich und wie ich diese Erfahrungen über mich selbst zu einem Bild zusammenfüge, von dem ich sage: `Das bin ich!`“<sup>584</sup> In dieses Geschehen wirken Rollen<sup>585</sup> oder Persönlichkeitsmerkmale

<sup>581</sup> Keupp, H., Diskursart Identität, 1997, S. 20.

<sup>582</sup> vgl. Keupp, H. et al, Identitätskonstruktionen, 1999, S. 190 ff..

<sup>583</sup> vgl. Bilden, H., Das Individuum – ein dynamisches System vielfältiger Teil-Selbste, 1999, S. 228; Krappmann, L., Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht, 1997, S. 88 f.; Lührmann, T., Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 219 ff..

<sup>584</sup> Frey, H.-P./Haußer, K., Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, 1987, S. 6.

<sup>585</sup> Rollen werden nach aktueller Auffassung und aus interaktionalistischer Sicht nicht mehr als gesellschaftlicher Zwang aufgefasst, denen sich das Individuum zu beugen hat. Rollen müssen zunächst gedeutet und kreativ interpretiert werden. Zudem können Rollen ein entscheidender Anknüpfungspunkt für die Identitätsentwicklung sein, denn Menschen entwickeln sich in Anlehnung und unter direkter Bezugnahme auf die Erwartungen von Menschen in ihren engen und weiten Bezugskreisen. Immer wird der Mensch zum Träger zumindest rudimentärer Rollen; vgl. Joas, H., Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung, 1991, S. 143; Lührmann, T., Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 135 f.; Pfadenhauer, M., Professionalität, 2003, S. 110.

hinein; sie determinieren die Interaktion nicht unmittelbar, sondern müssen zunächst eingeführt und interaktiv verhandelt werden, um wirksam zu werden.<sup>586</sup>

Die Patchwork-Metapher ist unmittelbar auch auf das Interaktionsgeschehen im Coaching übertragbar: Coach und Coachee bringen ihre Identitätsentwürfe zur Abstimmung. Ihr wechselseitig anerkennendes Verhalten bestätigt ihre Entwürfe. Ihre validierten Identitäten prägen das gesamte Interaktionsgeschehen. Im Zuge fortschreitender Interaktion können sie aber immer wieder an Glaubwürdigkeit verlieren oder aus anderen Gründen einer Revision bedürfen. Die geschaffene Identitätsbalance gerät sodann ins Ungleichgewicht und muss erneuert werden. Ihre Identitäten sind nicht unwiderruflich festgelegt und ihre Interaktion ist nicht durchweg gesichert. Jederzeit kann sie in den Zustand der Identitätsaushandlung zurückspringen. Ihre Interaktion und Identitäten durchdringen sich nicht nur, sie sind sogar wechselseitig aufeinander angewiesen - schließlich erzeugen Coach und Coachee im Zuge ihrer Identitätsaushandlung Interpretationsfolien und Orientierungsmuster, die Grundlage für ihre gelingende Aufgabeninteraktion sind.<sup>587</sup>

In seiner Funktion als Führungskraft ist der Coachee gleichermaßen zur alltäglichen Identitätsarbeit aufgefordert. Seine Identitätsarbeit gestaltet sich keineswegs immer unproblematisch, denn Parameter und personelle Besetzungen in Organisationen ändern sich laufend. In dieser globalisierten Welt ist Führung gekoppelt an die Bedingungen von Komplexität, Dynamik, Instabilität und Intransparenz. Fachliche und hierarchische Kompetenzen driften immer häufiger auseinander. Zunehmend agiert der Coachee nicht mehr innerhalb von klassischen Hierarchien, sondern inmitten neuartiger struktureller Konstellationen, in denen er sein Selbstverständnis als Führungskraft zu erarbeiten und zu vermitteln hat. Immerzu bewegt er sich dabei zwischen den Polen von Einheitlichkeit und Verschiedenheit, denn er bildet den Mittelpunkt eines sozialen Netzwerks, von dem aus er agiert und immer spezifischer seine Identität als Führungskraft herausbildet. Seine biographisch gebildeten Identitätsaspekte muss er integrieren, um für andere als konsistente Person in Erscheinung zu treten. Gleichzeitig muss er sich in unterschiedlichen Situationen auf unterschiedliche situative Ansprüche und unterschiedliche Interaktionspartner einstellen und auch unterschiedlich handeln. Dabei muss er sein inneres Erleben stets mit den vielfältigen und jeweils einzigartigen Erwartungen seines sozialen Umfeldes in Einklang bringen und ein stimmiges Selbstbild vermitteln. Im Zuge all seiner Interaktionen entwickeln seine Mitarbeiter, hierarchisch gleichgestellten Kollegen und Vorgesetzte korrespondierende Identitäten, mit

---

<sup>586</sup> vgl. *Biddle, B. J./ Thomas, E. J.*, Role theory, 1966, S. 4.

<sup>587</sup> vgl. *Lührmann, T.*, Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 231 ff..

denen sie ihn in seinem Selbstverständnis bestätigen oder eben nicht. Seine Identität als „akzeptable“ Führungskraft wird zur ständigen Herausforderung.<sup>588</sup>

Die Identitätsarbeit des Coachees leitet sich in der heutigen Zeit aus vielfältigen, unterschiedlich anspruchsvollen Interaktionen ab. Sie geht mit Spannungen, nicht selten mit Friktionen und mitunter schwer auflösbaren Konflikten einher. Seine Darstellungstechniken in der Interaktion, seine Ressourcen und ein gekonnter Umgang mit auftretenden Emotionen gewinnen an Bedeutung.<sup>589</sup> Als Identitätsarbeiter ist er immer wieder bemüht, sich an unterschiedliche Interaktionspartner anzupassen und in erforderliche Veränderungen einzuleben. Dabei stützt er sich auf seine internalisierten Denk- und Handlungsmuster. Sie beeinflussen, ob er eine neue Situation als Entwicklungschance begreift oder nicht. Nicht selten wird er aber mit Anforderungen konfrontiert, die seinen Lebensplan irritieren und bei denen er nicht auf sein bereits abgelagertes und antizipatorisch erworbenes Wissen zurückgreifen kann, um sich problemlos mit der neuen Situation zu arrangieren. Misserfolge können sich einstellen. Denk- und Handlungsmuster, die sich in der Vergangenheit als konstruktiv erwiesen haben, können in aktuellen Problemlagen oder Krisensituationen versagen und sich im Lichte seiner Wünsche und Ziele als hinderlich erweisen.

Coaching richtet sich in diesem Kontext mit seinem gestalterischen Beitrag an den Coachee. Vor dem Hintergrund des vereinbarten Ziels der Beratung gestalten Coach und Coachee die gemeinsame Beratungsarbeit. Unter der Annahme einer grundsätzlichen Gestaltungsfreiheit der persönlichen Lebensgeschichte reflektieren sie das Coachinganliegen. Als Identitätskonstrukteur der eigenen Geschichte besitzt der Coachee einen beträchtlichen Eigenanteil an dem Umstand, dass die Dinge so sind, wie sich aktuell gestalten. Sie begreifen seine aktuelle Lebenssituation oder gar Problemlage als biographische Konstruktion in der Zeit. Darin bilden Lebenserfahrungen die Brücke zwischen biographischer Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Wenngleich der Coachee ohne Unterbrechung Erfahrungen sammelt, nimmt er nur einige in seinen Lebensplan auf, andere hingegen blendet er aus. Für Lebenserfahrungen scheint es nicht konstitutiv zu sein, dass er diese Erfahrungen unmittelbar selbst macht, indem er diese durch eigenes Handeln erwirbt. Sie können ebenso von Relevanz für seine Lebensgeschichte sein, wenn sie durch andere Bezugspersonen innerhalb seiner Generation oder über Generationen hinweg transportiert werden. Im Laufe seines Lebens lagern sich all diese Erfahrungen als biographisches Wissen ab. Dieses Wissen ist mehr als eine bloße oder zufällige Aufschichtung von Erfahrungen, es ist vielmehr ein „Erfahrungsschatz“ und damit ein Kapital, das für die aktuellen und zukünftigen Konstruktionen seiner Identität verarbeitet wird. Als eine Art Prozeßskript seines Lebens hat dieses Kapital

---

<sup>588</sup> vgl. Schreyögg, A., Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 133 f. und ausführlicher das Kapitel 2.2.2.1 dieser Arbeit.

<sup>589</sup> vgl. Sukowski, N., Führen unter Unsicherheit, 2013, S. 30.

eine konkrete Gestalt. Es ist das Ergebnis vorgängiger Interaktionen und Erfahrungen und konstruktivistisch betrachtet seine konstruierte „Innenwelt der Außenwelt“<sup>590</sup>. Es verkörpert außerordentlich plastisch die ihm eigene Logik, mit der er Außeneinflüsse wahrnimmt, gewichtet, ignoriert und vereinnahmt und sich dabei selbst verändert.<sup>591</sup>

Lebenserfahrungen prägen; aus ihrem Zusammenfügen zu einem sinnhaften Gesamtmuster und dessen immer wiederkehrender Neugestaltung konstruiert sich die Identität des Coachees. Andersherum betrachtet werden die Lebenserfahrungen des Coachees durch sein lebensgeschichtliches Umfeld determiniert, da er aus den Sinnvorräten sozialer Welten und ihren symbolischen Universen schöpft. Er partizipiert an „kleinen sozialen Welten“ durch seine Einbindung in verschiedene soziale Gruppen, auch innerhalb seiner Organisation, und identifiziert sich mit diesen. „Soziale Welten“<sup>592</sup> sind Sinnwelten, denn sie statten ihn mit unterschiedlichen kulturellen Deutungsmustern und Handlungsschemata zur Bewältigung sozialer Anforderungen aus: „Eine kleine soziale Lebens-Welt oder Sonderwelt ist ein in sich strukturiertes Fragment der Lebenswelt, innerhalb dessen Erfahrungen in Relation zu einem speziellen, verbindlich bereitgestellten intersubjektivem Wissensvorrat statthaben. Eine kleine soziale Lebens-Welt ist das Korrelat des subjektiven Erlebens der Wirklichkeit einer Teil- bzw. Teilzeit-Kultur. [...] `Klein´ nennen wir eine kleine soziale Lebens-Welt [...] deshalb, weil in ihr die Komplexität möglicher Relevanzen reduziert ist auf ein bestimmtes Relevanzsystem. `Sozial´ nennen wir eine kleine soziale Lebens-Welt deshalb, weil dieses Relevanzsystem intersubjektiv verbindlich ist für gelingende Partizipationen.“<sup>593</sup> Diese Welten werden gewöhnlich von Gruppen repräsentiert, die dem Coachee in zustimmender oder ablehnender Weise als „Bezugsgruppe“ („that group whose outlook is used by the actor as the frame of reference in the organization of his perceptual field“<sup>594</sup>) für seine Selbstkategorisierungen und die Kategorisierungen seiner Mitmenschen in seinen Interaktionen dienen, an die er wiederum Erwartungshaltungen und Kompetenzzuschreibungen in Abhängigkeit von auszufüllenden Rollen adressiert. Gleichmaßen wird auch er kategorisiert und mit Erwartungshaltungen belegt. Seine Identitätsentwicklung resultiert letztendlich aus seinen tagtäglichen Interaktionen, in deren Verlauf er diese gegenseitigen kategorienbasierten Rollenerwartungen und die innerlich vorweggenommenen Rollenzuschreibungen zu einem Selbst bzw. zu einer Identität verschmilzt. Als Akteur des Alltags ist der Coachee somit immer ein Konstrukt des interaktiven Geschehens, in das er involviert ist. In jeder Interaktionssituation hat er seine

<sup>590</sup> Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 275.

<sup>591</sup> vgl. Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 275; Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 99; Welzer, H., Das kommunikative Gedächtnis, 2002, S. 102 f., S. 136.

<sup>592</sup> Mit dem „social world“-Konzept knüpft Anselm Strauss an die Bezugsgruppentheorie von Tamotsu Shibutani an.; vgl. Shibutani, T., Reference Groups as Perspectives, 1955, S. 562 ff.; Strauss, A., A Social World Perspective, 1991, S. 233 ff..

<sup>593</sup> Hitzler, R., Die „Entdeckung“ der Lebens-Welt: Individualisierung im sozialen Wandel, 1999, S. 240 f.; Hervorhebungen wurden gestrichen.

<sup>594</sup> Shibutani, T., Reference Groups as Perspectives, 1955, S. 565.

Identitätsdimensionen individuell zu steuern. Gehen sie konform mit den situationspezifischen Erwartungen, aktualisiert er sie, wenn nicht, modelliert er sie. Alle Bestandteile seiner Identität sind „das Ergebnis sozialer Prägungen und sozialer Vorstrukturierungen“<sup>595</sup> - verschmolzen zu einem Ganzen lassen sie ihn als unverwechselbar, als einzigartig erscheinen.<sup>596</sup>

Coaching zeichnet sich durch seinen ressourcen-, möglichkeits- und lösungsorientierten Ansatz aus. Daher greifen die Akteure im Coaching eben dieses biographische „Kapital“ des Coachees und seine gesellschaftliche Platzierung auf und richten ihren Blick in die Zukunft. Um sein Entwicklungspotenzial zu aktivieren, ist es oftmals hilfreich, seinen lebensgeschichtlichen Hintergrund und seinen ureigensten Lebensentwurf zu analysieren. Erfahrungen werden aufgegriffen, die seinen Lebensverlauf steuerten, denn sie sind gleichzeitig auch Handlungsressourcen, um künftige Situationen zu strukturieren und zu bewältigen. Diese Thematisierung lebensgeschichtlicher Prägungen und Erfahrungen geleitet mitunter zur Zeichnung des Bezugsrahmens, der seine Grundannahmen über sich selbst, über die Anderen und das Leben widerspiegelt. Diese Vergegenwärtigung des Bezugsrahmens kann mit weilen erforderlich sein, um Gestaltgrenzen im Denken und Handeln zutage zu fördern, die oftmals im Verborgenen schlummern, aber dennoch mächtig sind und Situationen als „handelbar“ oder ausweglos erscheinen lassen.

So wie jeder Mensch besitzt auch der Coachee die Gabe, Erfahrungen zu sammeln und in einer biographischen Wissensstruktur aufzuschichten, sie aber keineswegs bloß aufzuaddieren, sondern beweglich zu halten. Damit ihm dieses gelingt, entwickelt er bewusst oder unbewusst eine Beziehung zwischen Bruch und Kontinuität, die sowohl das Gelebte bewahrt, es aber gleichzeitig so verwandelt, dass es in die neue Zeit passt. Seine früheren Erfahrungen können so aus den unterschiedlichsten Gründen neu gedeutet und neu ausgelegt werden. Je nachdem, was sich ereignet hat, können sie sogar obsolet werden. Im Kontrast zu der „gängigen Auffassung, daß die Vergangenheit im Unterschied zum ewig strömenden Fluß der Gegenwart fest stehe, starr und unveränderlich sei [...ist sie...] geschmeidig, biegsam und dauernd im Fluß für unser Bewusstsein, je nachdem wie die Erinnerung sie umdeutet und neu auslegt, was sich ereignet hat“<sup>597</sup>. Grundlegend lässt sich der Coachee deshalb von der Annahme leiten, selbst Akteur und Planer der eigenen Lebensgeschichte zu sein. Diese Annahme stellt sich als Grundgefühl ein, als „zweifellos virulente, aber strategisch nicht

<sup>595</sup> Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 345.

<sup>596</sup> vgl. Buchinger, K./ Klinkhammer, M., Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S. 189; Cassirer, E., Versuch über den Menschen, 1990, S. 74 ff.; Goffman, E., Stigma, 1999, S. 141; Hitzler, R., Die „Entdeckung“ der Lebens-Welt: Individualisierung im sozialen Wandel, 1999, S. 240 ff.; Hoerning, E.M., Biographische Sozialisation, 2000, S. 5; Shibutani, T., Reference Groups as Perspectives, 1955, S. 565; Strauss, A., Continual Permutations of Action, 1993, S. 209 ff..

<sup>597</sup> Berger, P.L., Einladung zur Soziologie, 1977, S.67, zitiert nach Hoerning, E.M., Biographische Sozialisation, 2000, S. 6.

unbedingt verfügbare *Intuition*<sup>598</sup>, dass es sich bei aller Widersprüchlichkeit doch um das eigene Leben handelt. Nicht ein bewusster und gewollter biographischer Plan, sondern eine Art versteckter Sinn oder Hintergrundwissen vermittelt ihm den Eindruck, dass aktuelle Problemlagen an bereits gesammelte Erfahrungswerte anschließbar sind. Bedrohlich wirkende Ereignisse, die nicht in einen übergeordneten Sinnzusammenhang gebracht werden können, werden aufgefangen. Dieses Hintergrundwissen versetzt ihn also prinzipiell in die Lage, den sozialen Raum, in dem er sich bewegt, auszuschöpfen und mit Sinn zu füllen. Dabei eröffnen sich im Laufe seines Lebens ungleich mehr Chancen, als er zu ergreifen im Stande wäre. Diese Reichhaltigkeit des Lebens verleiht ihm das Potenzial, letztlich immer wieder von vorn anfangen zu können.<sup>599</sup>

Aus welchem Grund auch immer der Coachee seine Identität neu zu gestalten hat, sei es, weil er Ereignisse persönlich herbeiführt oder sie über ihm hereinbrechen, prinzipiell verfügt er über die Fähigkeit, Anstöße von außen auf eigensinnige Weise zur Selbstentfaltung zu nutzen und zu lernen.<sup>600</sup> An dieser Nahtstelle dient Coaching explizit der interaktiven Feinabstimmung seiner Identität in den Veränderungsprozessen seiner Organisation und seines Umfeldes. Prozesse der Neubewertung seiner Erfahrungen und der so empfundenen Identität, der Re-Konstruktion, der Integration neuer Bestandteile in seine biographische Wissensstruktur oder des Aussortierens nicht mehr passender Bestandteile werden ebenso angestoßen wie Prozesse der Bestätigung und Verstärkung, denn sie sind gewollt. Ressourcen in den Erfahrungen des Coachees werden systematisch gesucht und aufgegriffen, denn sie sind Kompass für das Stecken neuer Ziele und Interpretationshorizont für neue Erfahrungen - Erfahrungen, die er wieder zu einem sinnhaften Gesamtmuster zusammenfügt und in die Weiterentwicklung seiner Lebensgeschichte einbaut. Im initiierten Lernprozess Coaching ist die Modellierung seiner Identität nicht nur prinzipiell möglich, sondern grundlegend impliziert. „Implizites Wissen zu vergegenwärtigen und den Prozess der Konstruktion von Identität und anderen Wirklichkeitskonstruktionen auf der Basis von Exformationen und Informationen bewusster zu machen, ist damit eine Selbstaufklärungsleistung in Coachingprozessen.“<sup>601</sup>

Die gewonnene Einsicht in die Vorläufigkeit, Befindlichkeitsabhängigkeit und soziale Konstruiertheit *der* Identität unterstreicht, dass der Coachee Identitätskonstrukteur seiner eigenen Geschichte ist und einen beträchtlichen Anteil daran hat, dass die Dinge so sind, wie sie sich aktuell gestalten. Sie verweist darauf, dass Entwicklungsabfolgen in seinem Leben auf seinen persönlichen Entscheidungen basieren. Vor diesem Hintergrund kann dem Coachee ein

<sup>598</sup> Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 275. Die Autoren verwenden die Begrifflichkeit der Intuition im Sinne von Eingebung.

<sup>599</sup> vgl. Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 277; Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 101.

<sup>600</sup> Alheit, P./ Dausien, B., Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000, S. 277.

<sup>601</sup> Höher, P., Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 102.

methodisches Rüstzeug zur Selbstreflexion an die Hand gegeben werden, das ihn befähigt, den eigenen Entwicklungsprozess aufgrund von Rückmeldungen aus seiner Umwelt immer wieder zu reflektieren und seine Deutungsmuster und Handlungsrouninen auf die situative Passung hin zu prüfen und anzureichern, um zu konsistenteren Handlungsstrategien im Lichte eigener Ziele und Wünsche zu gelangen.<sup>602</sup> Auf diese Weise leistet Coaching die „vielbeschworene Hilfe zur Selbsthilfe“<sup>603</sup>, die dem Coachee gestattet, sich dauerhaft in Selbstreflexion in den relevanten Lebensbezügen selbst zu organisieren und sich damit in seiner Besonderheit und Einzigartigkeit, die ihn unterscheidet, zu erhalten.<sup>604</sup>

## **4.2 Vielfalt und Einzigartigkeit - Anforderungen an die Coachingarbeit**

Im gemeinsam geschaffenen Beratungssystem stellen Coach und Coachee in Verkörperung ihrer Rollen als Berater und Ratsuchender Wirklichkeit unter den Bedingungen sozialer Zugehörigkeit und im Rahmen der dafür benötigten Sprache her. Dieser Prozess ist vielfach determiniert, kontextgebunden und hochgradig flexibel.

Aus der gewollten Unterstützungsleistung für den Coachee leiten sich Anforderungen an ein Coaching ab und dies umso mehr, je mehr Coaching der Qualitätsfrage und der Coach der Professionalitätsfrage im Zuge der Professionalisierungsdebatte gegenüberstehen. So ist der Coach gefordert, einen Reflexionsprozess zu initiieren, um die sich ihm aufspannende Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching angemessen zu berücksichtigen. Dazu benötigt er eine Diversity-Kompetenz. In Anbetracht eines fehlenden Begriffsverständnisses der Diversity-Kompetenz im Kontext von Coaching nachfolgend ein Definitionsangebot unterbreitet, das an späterer Stelle anhand der im Rahmen dieser Studie gewonnenen Forschungsergebnisse eingeordnet wird.

### **4.2.1 Coaching als initiiertes Reflexionsprozess: systemisch-konstruktivistische Konzentration auf die vorhandene Vielfalt**

Im Zentrum der Beratung steht der Coachee mit seinen von ihm auszufüllenden Rollen, seinem angesammelten Wissen, seinen Ressourcen und Interessen, seinem Beziehungsnetz – kurzum mit all seinen äußeren und inneren Bedingungen.

---

<sup>602</sup> Die Techniken des „Imaginativen Rollentauschs“ und des „Inneren Teams“ sind beispielsweise im Rahmen von Coaching viel gebraucht zur Analyse von Rollensituationen und zur Entwicklung neuer Muster.; vgl. dazu ausführlicher *Schreyögg, A.*, Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006, S. 134 ff..

<sup>603</sup> *Looss, W./ Rauen, C.*, Einzel-Coaching, 2000, S. 91.; siehe auch die Seite 68 dieser Arbeit.

<sup>604</sup> vgl. *Fallner, H./ Pohl, M.*, Coaching mit System, 2005, S. 56; *Hoerning, E.M.*, Biographische Sozialisation, 2000, S. 4 ff.; *Höher, P.*, Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007, S. 104 ff..

Ein Beratungsbedarf im Kontext des Coachings entsteht zumeist dann, wenn sich zirkuläre Prozesse in der Heimat des Coachees in einer Art und Weise stabilisiert haben, die ihm missfallen oder seinen Interessen entgegenstehen. Die Vermittlung einer reinen Fachexpertise verspricht selten die gewünschte Entlastung, denn in aller Regel wendet sich der Ratsuchende infolge seines Problem- oder gar Leidensdruckes an den Coach. Da der Coach gemein hin keinen eigenen Kontakt zu dem Heimatsystem des Coachees hat, ist er auf dessen Systembeschreibung angewiesen. Je nach Perspektive, persönlicher Interessenlage und Art des Beteiligenseins ist diese Beschreibung eingefärbt und konstruiert.

Bei der Darstellung seiner „Sicht der Dinge“ besitzt der Coachee durchaus einen Spielraum: er kann wählen zwischen dieser oder jener Unterscheidung, die das Beobachtete markiert, er kann die Daten auf unterschiedliche Art und Weise miteinander verknüpfen, interpretieren und damit Nuancen und Unterschiede in seiner Beschreibung von Wirklichkeit erzeugen. Dem konstruktivistischen Verständnis von Welt zufolge wird die beschriebene Welt durch die Beschreibung (mit-)konstruiert. Entgegen der klassischen Abbildtheorie bestimmt nicht einseitig die vermeintliche Wirklichkeit die Beschreibung, sondern Beschreibung und Wirklichkeit beeinflussen einander wechselseitig. Personen konstruieren auf diese Weise ihre Realität weitestgehend selbst und gestalten ihre Zukunft auf kreative Weise mit.

In diesen Prozess der Beschreibung des Heimatsystems des Coachees ist der Coach involviert: ob als scheinbar passiver Beobachter, der dem Erzählstrang des Coachees folgt, oder als Handelnder, der den Coachee durch Fragen und Interventionen anleitet. In welcher Art und Weise er auch immer agiert, er wird zu einem aktiven Mitspieler, zu einem Konstrukteur. Gleichwohl wird alles, was im Coaching gesagt wird, von einem Beobachter von Welt und des jeweils Anderen gesagt und „damit zu einem *Konstrukt*, auch und gerade, wenn dieser Beobachter über Wirklichkeit spricht: Er spricht statt über Welt über seine Sicht. Es wird etwas beschrieben, das durch diese Beschreibung erst entsteht.“<sup>605</sup>

Der Rückgriff auf ein beidseitig verständliches sprachliches Vokabular zeugt nicht nur von der Beteiligung beider Coachingakteure an der gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit; er zeugt gleichsam von dem wirklichkeitsstiftenden Aspekt von Sprache: Jede Person benötigt eine strukturierte Erfahrungswelt, um ihre „Außenwelt“ handelbar zu machen. Erst scheinbar entdeckbare Regelmäßigkeiten in einer komplexen Welt befähigen zum vorausschauenden Planen und Handeln - ein zutiefst menschliches Bestreben, selbst Planer und Lenker der eigenen Geschichte sein zu wollen. Die überwältigende Komplexität wird dazu künstlich aufgespalten und reduziert. Für das Erfassen dieser künstlich geschaffenen Ordnung ist ein Symbolsystem erforderlich, eine Sprache also, mit deren Hilfe die geschaffenen Systeme und

---

<sup>605</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 78.

ihre Komponenten benannt, beschrieben und einander vermittelt werden können. Das Vorhandensein von Sprache ist ein Phänomen einer „kommunizierenden Konstruktorsgemeinschaft“, keineswegs die Konstruktionsleistung eines einzelnen Konstrukteurs. Jeder Einzelne wird in solch eine Gemeinschaft hineingeboren und findet innerhalb dieser den erforderlichen Raum und Rahmen, um seine Konstruktionen von Welt (mit-)teilen zu können. „Dort, wo Menschen aufgrund ihrer ähnlichen biologischen Ausstattung oder einer ähnlichen Geschichte ähnliche Bedeutungssysteme und `Wirklichkeiten´ konstruiert haben, können sie miteinander kommunizieren.“<sup>606</sup> Konstruktionen werden auf diese Weise bestätigt; sie werden vielfach auch von Generation zu Generation transportiert. Das geteilte Vokabular wird sodann erweitert, wenn neue Dinge benannt werden müssen und ihnen damit eine Bedeutung verliehen wird: „Neue `Dinge´ brauchen neue Worte, mit dem alten Wortschatz lässt sich nur über alte Dinge reden. Wirklichkeit und Vokabular koevolutionieren, sie bedingen und erschaffen sich wechselseitig.“<sup>607</sup>

Die Beobachter von Welt konstruieren Dinge, sie konstruieren Identitäten und geben damit „im Vergänglichen dem Unvergänglichen eine `sichtbare´ Gestalt“<sup>608</sup>. Auch die Akteure im Coaching sind Beobachter von Welt und voneinander. In ihrer persönlichen Begegnung erfahren sie sich, indem sie Vermutungen über ihr Selbst zur Disposition stellen. Ihre darauf folgenden Reaktionen nehmen sie als Bestätigung, Erschütterung oder Widerlegung ihrer Hypothesen über sich wahr, strukturieren und bewerten sie. In gemeinsamer Abstimmung ihrer Identitätsentwürfe (re-)konstruieren sie schließlich ihre Identitäten. Sie bedienen sich dabei einer gemeinsam geteilten Sprache, um die eigene Konstruktionsleistung benennbar zu machen und an das Gegenüber zu adressieren. Da das Coaching jedoch zentral um den Coachee und dessen Anliegen kreist, tritt der Coach als Beobachter des Coachees und dessen Welt auf.

Die Sicht der Dinge des Coachees ist der Ankerpunkt für den Coach, um den Beratungsbedarf zu erörtern und das Ziel der Beratung gemeinsam zu formulieren. Auch wenn die Situations- oder Problemschilderung quasi eine „Erfindung“ ist und als solche die betrachtete Wirklichkeit verändert oder gar erst mit erzeugt, ist sie keineswegs beliebig: solange die Beschreibung von Wirklichkeit mit den verfügbaren Daten übereinstimmt, gilt sie zwangsläufig als richtig. Im Bereich der „weichen Wirklichkeit“ geht es nicht um die Richtigkeit einer Sichtweise, da Systembeschreibungen keineswegs Abbildungen einer vorgegebenen Wirklichkeit sind und sich die Frage nach „objektiven“ Vergleichsmöglichkeiten sinnvoll nicht stellt. Personen erschaffen ihre Realität in hohem Maße selbst, daher repräsentiert die Beschreibung von Wirklichkeit allenfalls Ausschnitte aus der Erfahrungswelt des Coachees.

<sup>606</sup> Simon, F. B., o.A., zitiert nach Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 111.

<sup>607</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 101.

<sup>608</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2003, S. 104.

Auf der Grundlage eines eingangs ausgehandelten Beratungsrahmens begeben sich Coach und Coachee in ihrem gemeinsam geschaffenen Beratungssystem auf die Suche nach verborgenen Implikationen. Sie nehmen das *Wie* der Komplexitätsreduktion und damit das *Wie* des Konstruktionsprozesses von Wirklichkeit seitens des Coachees in den Blick mit dem Ziel, alternative Wirklichkeitskonstruktionen zu kreieren und deren Anschlussfähigkeit an die relevante Umwelt abzutasten. Der Coach ist hierbei gefordert, den Coachee im Zuge einer mehrphasigen Reflexionsarbeit anzuleiten und etwaige blinde Flecken in dessen Wahrnehmung aufzudecken. Diese mehrphasige Reflexionsarbeit lässt sich modelltheoretisch in die Phasen des Wahrnehmens, Erfassens, Verstehens und Erklärens gliedern, ist jedoch grundlegend als spiraling progredierender und in sich rückbezüglicher Prozess zu betrachten: Der Coach leitet den Coachee an, die vielfältige Wirklichkeit *wahrzunehmen*, aufgrund der Vielfalt aktivierter Erfahrungen zu *erfassen*, vor soziokulturellen und politökonomischen Hintergründen zu *verstehen* und schließlich als vorhandene Komplexität zu *erklären*.<sup>609</sup> Somit wird Coaching zur „Prozessreflexion und Prozessberatung für den Prozess der Wirklichkeitskonstruktion in dem komplexen Zusammenspiel des Heimatsystems des Klienten“<sup>610</sup>.

Im Zentrum der Reflexionsarbeit steht aus systemisch-konstruktivistischer Sicht heraus die Betrachtung, wie sich Prozesse der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung untereinander beeinflussen und durch die Beteiligten gestaltet werden. Dieses schließt ein Bewusstmachen der Möglichkeit, dass „es auch anders sein könnte“, ein. So betrachtet ist zeitweise eine Erhöhung der Komplexität erforderlich, um vernachlässigte Aspekte einzublenden. Das Ziel aller Instrumente des Coachings ist es hierbei, „zu überprüfen, ob Unterschiede, der der Berater anbietet, für das betroffene System zu relevanten Unterschieden werden können, zu `Unterschieden, die einen Unterschied machen`“.<sup>611</sup> Da eine Systemkonstruktion die Wahl beschreibt, die getroffen wurde, um Ordnung und Handlungsmöglichkeiten zu erschaffen, beruht die Formulierung alternativer Wirklichkeitskonstruktionen auf dem Einnehmen und der Auswahl einer neuen, angemessenen Sichtweise der gemachten Erfahrungen. „Erst die neue Wahl ist dann wieder von „einfacher Komplexität“, die Handlungen ermöglicht.“<sup>612</sup> und die den Coachee befähigt, alte eingetretene Pfade zu verlassen.

Die systemisch-konstruktivistische Denkhaltung als Wegweiser für die Beratungsarbeit erlaubt den Akteuren im Coaching schließlich, den komplexen Entstehungsprozess der „weichen Wirklichkeit“ und die Chancen des Coachees, darauf verändert einzuwirken, zu beleuchten. Eine von der relevanten Umwelt isolierte Konzentration auf den Coachee genügt dazu nicht.

<sup>609</sup> vgl. Petzold, H. G., Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2007, S. 289; Abdul-Hussain, S., Über Diversity integrativ ko-respondieren, 2009, S. 190.

<sup>610</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 138.

<sup>611</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 67.

<sup>612</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 138.

Die beraterische Arbeit erfordert ebenso eine systemisch-konstruktivistische Konzentration auf die vorhandene Vielfalt in der Heimat des Coachees, denn Wirklichkeit entsteht aus dem erkennenden Tun und Kommunizieren von Beobachtern in sozialen Kontexten heraus. Eben durch dieses Tun und Kommunizieren verleihen die Beobachter ihren Unterscheidungen erst Wirkung und damit Existenz.

Für den Coach leitet sich daraus als Konzentrationspunkt für die beraterische Arbeit ab, dass die Prozesse von Wirklichkeitskonstruktion und Wirklichkeitsveränderung auf zwei Säulen ruhen:

1. Dies ist zum einen die kognitiv-erkenntnistheoretische Säule der Selektion, Verknüpfung und Bewertung von Daten, also deren Beschreibung, Erklärung und Bedeutungsgebung.
2. Dies ist zum anderen die sozial-kommunikative Säule der wechselseitigen Verwobenheit dieser nur scheinbar individuellen Prozesse.<sup>613</sup>

Daher steht der Coach vor der zentralen Aufgabe, den Coachee zunächst in seiner Verwobenheit und vor dem Hintergrund seines individuellen Gewordenseins wahrzunehmen, um dann „in diesem Geflecht den Spielraum der Beteiligung des Klienten unter den übergeordneten Bedingungen der Bewährung und Zugehörigkeit“<sup>614</sup> ausloten zu können. Für die Praxis der Beratung bedeutet dies, sowohl die Wirklichkeitskonstruktion mit ihren Selektionskriterien als auch die Bewertung mit ihren Bedeutsamkeitskriterien zur Disposition zu stellen – und dies auf der Grundlage eingblendeter Komplexität.

In Abhängigkeit von Gegenstand und Ziel der Beratung erfordert das zeitweilige Einblenden von Komplexität, zu erhellen, an welchen strukturellen Gegebenheiten, Normen und Werten der Coachee sein Handeln ausrichtet. Eine systemisch-konstruktivistische Konzentration auf die vorhandene Vielfalt erlaubt das Einblenden dieser Komplexität, denn sie nimmt in den Blick, dass Personen Träger von Rollen sind und als solche innerhalb einer Gesellschaft in den verschiedensten Funktionsbereichen wirken und in die verschiedensten Subsysteme eingelassen sind. Dabei stellt die Rolle das „Gelenk“<sup>615</sup> dar, mit welchem der Coachee gesellschaftliche und organisationale Bewegungen ausführt. Da Coaching ein Beratungs- und Unterstützungsangebot mit Ausrichtung auf den beruflichen Kontext ist, gilt das Hauptaugenmerk dem Spannungsfeld von Person, Organisation und Rolle, in das der Coachee eingelassen ist:

<sup>613</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 146 f..

<sup>614</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 147.

<sup>615</sup> Plessner, H., Soziale Rolle und menschliche Natur, 1985, S. 227.

- Als *Person* ist der Coachee Akteur „seiner Zeit“ und „seines Raumes“. Als gesellschaftliches Wesen ist er nie frei von positionalen Verortungen und den damit verknüpften Erwartungen. Er ist Träger unterschiedlicher Rollen innerhalb einer Gesellschaft und wirkt in den verschiedensten Funktionsbereichen. Je nach Situation und Kontext entwickelt er eine ihm eigene Subjektposition. Er beobachtet die Welt und strukturiert die Realität. Er bedient sich dabei sozial gültiger Kategorien, die niemals mehr als ein schablonenhafter Ausschnitt aus einer komplexen Vielfalt sind. Sie sind folglich immer ein Abbild seiner Realität. Während er seine Realität strukturiert, generiert er Ungleichheiten, indem er Gemeinsamkeiten und Unterschiede in Bezug auf die menschliche Vielfalt definiert und bedeutet und sich diesen gegenüber positioniert. Diese Bedeutungszuweisungen sind folgenreich in zweierlei Hinsicht: zum einen stülpt er diese Bedeutungen „vereinfachten“ Personen über. Er konstruiert ihre Wesensmerkmale aufgrund ihrer Zugehörigkeit zu Personengruppen und verhält sich darauf abgestimmt. Zum anderen entwickelt er als Identitätskonstrukteur unablässige Interpretationen seiner selbst. Er reiht sich kognitiv in eine oder mehrere soziale Gruppen ein. Gleichzeitig verortet er sich als einzigartiges und von Anderen unterscheidbares Individuum. Sein Verhalten und Erleben wie auch die Reaktionen seiner sozialen Umwelt bringt er dabei in einen Sinnzusammenhang. Seine Selbstinterpretationen fundieren sein Selbstverständnis, an dem er schließlich sein Erleben und Handeln orientiert.
- Die *Organisation*, in welcher der Coachee seinen Führungsaufgaben nachkommt, stellt einen Handlungs- und Orientierungsrahmen bereit. Als soziales System besitzt diese Organisation eine eigene Überlebens- und Lerngeschichte und hat sich im Laufe der Zeit ihre eigene Welt geschaffen, weshalb sie nur einen sehr eingegrenzten Blick auf sich und ihre Umwelt entwickelt hat. Das in der Organisation angesammelte Wissen ist das Ergebnis eines wechselseitigen Definitionsprozesses von Beobachtungen, darauf basierenden Verhaltenskodizes und daran orientierten Verhaltensweisen ihrer Organisationsmitglieder. Die Vorgaben der Organisation werden durch gesellschaftliche Strukturen erhärtet und die Interaktionen innerhalb der Organisation durch kulturell und sozial gültige Werte, Normen und Muster gerahmt. Erwartungshaltungen und Bewertungsschemata innerhalb der Organisation koppeln mitunter an die strukturell verflochtenen Dimensionen von Vielfalt an und legitimieren diese damit. Die Organisation folgt zwar ihrer eigenen Logik, doch systemisch betrachtet ist sie eingebettet in ein übergeordnetes Ganzes und kann nicht isoliert betrachtet werden von gesellschaftlichen und kulturellen Strukturierungsprozessen. Im Zuge interner Strukturierungen greift sie unweigerlich auf gültige Arrangements sozialer Differenzierungen zurück. Die in der Organisation eingelassenen Hierarchien wirken wiederum auf das Alltagsverständnis der Organisationsmitglieder hinsichtlich dieser Arrangements zurück und bestätigen diese.

- Als *Führungskraft* bekleidet der Coachee eine hierarchisch herausgehobene Position innerhalb seiner Organisation, die Vorbildcharakter hat. Seine Entscheidungen sind von besonderer Reichweite für die Organisation oder Teile von ihr. Häufig erstreckt sich seine Verantwortung auch auf einen Kreis von Mitarbeitern. Als Organisationsmitglied obliegt ihm beim Vollzuge seiner Handlungen die Einhaltung von Regeln einer etablierten soziokulturellen Ordnung und damit auch die Beachtung von Verhaltenscodizes zur Umsetzung von Rollenerwartungen in konkrete Handlungsvollzüge. Die von der Organisation geleiteten Strukturierungsprozesse erschaffen eine anschauliche soziale Wirklichkeit, in der Rollen als natürlich gegeben erscheinen und akzeptiert werden. Diese scheinbare Natürlichkeit trägt darüber hinweg, dass Rollen ein Ausdruck sozialer Macht, kultureller Überlegenheit und gesellschaftlicher Abhängigkeitsverhältnisse sind. In seiner generalistischen Führungsrolle ist der Coachee eingebunden in wechselnde soziale Kontexte mit stets vielgestaltigen Beziehungen, aus denen die differenziertesten Erwartungen und Verpflichtungen resultieren. Da die Rolle von Führung immer weniger von übernehmbaren Mustern und klar umrissenen Normen geprägt wird, ist er weitgehend auf sich allein gestellt. Gelegentlich steht er auch Erwartungen und Verpflichtungen gegenüber, die nicht im Einklang mit individuellen Handlungsoptionen sind. Er kann sich diesen Erwartungen und Verpflichtungen aber nicht einfach entziehen, denn von der Einlösung seiner Rollenanforderungen sind unabwendbar auch sein gesellschaftlicher Status, seine Partizipationschancen an Praxisfeldern und seine soziale Anerkennung abhängig. Widersprüche und Dilemmata, die sich ihm in seinem komplexen Wirkungsbereich aufspannen, muss er selbsttätig bewältigen und dabei stets ein stimmiges Selbstbild nach außen tragen.

Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching erfordern grundlegend ein Beraterisches Wissen um die Begrenztheit einer kategorialen Sichtweise auf Vielfalt *und* ein Beratungsverständnis, das Individualität wert schätzt und das Unterschiedlichkeit als gleichwertig anerkennt. Mit einer systemisch-konstruktivistischen Konzentration auf die vorhandene Vielfalt legt der Coach seinen Fokus nicht allein auf die Unterschiede, sondern auch auf die Prozesse der Unterscheidung und deren institutionelle Verfestigung. Auf diese Weise gerät die Vielfalt nicht nur hinsichtlich ihrer Ausprägungen, sondern auch hinsichtlich ihrer Relationen, in das Blickfeld. Soziale Hierarchisierungen und soziale Ungleichheiten werden offenbar. Die individuelle Subjektperspektive des Ratsuchenden im Coaching wird damit vor der Folie sozialer und kultureller Anforderungen, Normen und Werte, sozialer Ungleichheiten und legitimer Macht- und Herrschaftsverhältnisse transparent und interpretierbar. Schließlich wird der Ratsuchende mit all dem, was ihn bewegt und anleitet, in das Licht seiner Vernetzung und Bezüge gerückt und auf diese Weise als vielfältig und einzigartig zugleich gewürdigt.

#### 4.2.2 Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität

Im kontraktierten Begegnungsraum Coaching werden Berater und Ratsuchender Interagierende. Sie begegnen einander in ihrem Gewordensein, ihren Selbstkonzepten und in ihren beruflichen Rollen als Coach und Führungskraft. Sie sind in Beziehungen geworden. Eingebunden in soziale Gemeinschaften, kulturelle und gesellschaftliche Regelsysteme haben sie System- und Rollenerfahrungen gesammelt, Bewältigungsstrategien und Lebensmuster entwickelt und aufgeschichtet, während sie ihr Selbst entfaltet haben. Infolge dieser Rollenerfahrungen und Systemeinträge ist der Begegnungsraum eingefärbt und möglicherweise auch vorbelastet. Ob und inwiefern Projektionen<sup>616</sup> und Involvierungen von Seiten des Coachs in den Begegnungsraum einfließen, hängt davon ab, wie reflektiert der Coach in Bezug auf seine eigene Person ist, ob und wie tiefgründig er sich von alten Lasten und Befangenheiten durch die Aktivierung seines Bewältigungshaushalts befreit hat und ob er über die notwendige Kompetenz einer stabilen Beziehungsgestaltung im Coachingprozess verfügt. „Dies legt nahe, dass die Entwicklung des Selbst die einzig sinnvolle Möglichkeit ist, um ein erfolgreicher Berater zu werden.“<sup>617</sup>

Mit der beidseitigen Entscheidung, eine tiefgehende Arbeitsbeziehung eingehen zu wollen, begeben sich beide Akteure in eine gleichberechtigte Partnerschaft. Professionell und tatsächlich gleichberechtigt wird die Zusammenarbeit von Coach und Coachee dann, wenn sie bereits frühzeitig ihren inneren Resonanzen als Fingerzeig auf Befangenheiten Beachtung schenken und gezielt die des Coachees beleuchten: „Die beiderseitige Klarlegung der Beimengungen befreit den Begegnungsraum von unnötigen Altlasten und macht ihn frei für das, was es jetzt zu bewältigen gilt.“<sup>618</sup> Der Coach kann sich nur dann wirksam dem Anliegen des Coachees widmen, wenn er vollständig präsent im Hier-und-Jetzt ist und erkennt, was sein Gegenüber hier und heute auch tatsächlich behandeln will: Vollständig präsent kann der Coach nur dann sein, wenn er vor jeder Coaching-Session seiner selbst gewahr wird und seine Selbstwahrnehmung beiläufig aktiviert, um wachsam für unnötige Systemverwicklungen im Begegnungsraum zu sein. Wirksam kann er sich nur dann dem Anliegen widmen, wenn er sein Hauptaugenmerk ungehindert auf den Empfang der Signale und Botschaften des Coachees legt. Beherrscht er die Kunst eines behutsamen und zugewandten Lauschens, wird er eine Sensibilität für die vertraute Welt des Coachees entwickeln können.

---

<sup>616</sup> Eine Projektion ist ein psychischer Abwehrmechanismus und stammt aus der Psychoanalyse. Sie beschreibt den Vorgang, bei dem Menschen die eigenen bedrohlichen Impulse dadurch verbergen, dass sie diese anderen Menschen zuschreiben. Umgangssprachlich findet man das von sich auf andere zu schließen in dem Sprichwort, der Schelm denkt, wie er ist.; vgl. *Stangl Lexikon online*, Projektion, <http://www.lexikon.stangl.eu/4219/projektion/>, 20.10.2012.

<sup>617</sup> Nevis, E. C., *Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz*, 1988, S. 77.

<sup>618</sup> Fallner, H./Pohl, M., *Coaching mit System*, 2005, S. 127.

Der Coachee schöpft aus seiner Biographie, seinen Erfahrungen und Gewohnheiten. Daher ist ein Blick auf das Vergangene, auf biografische und berufsbiografische Ereignisse lohnenswert und erforderlich zugleich, um zu erkunden, welchen Systemweg der Coachee gegangen ist, welche Systemerfahrungen er dabei sammelte und nun in die Beratung einbringt und welchen Rollenhaushalt er mit dem Durchleben dieser Systeme entwickelt hat; das Erlebte hat sich in seinem Selbstkonzept zusammengefügt und bietet als Ressource Anknüpfungspunkte für die inhaltliche Arbeit. Da der Coachee in seinem Heimatsystem die volle Zuständigkeit und Verantwortung besitzt und der Coach auf das situativ eingebrachte Material angewiesen ist, bietet ein diesbezüglicher Austausch dem Coach die Möglichkeit, seine Sensibilität für die Person des Ratsuchenden zu steigern. Da Berichte immer mittelbar sind und Gezeigtes unmittelbar ist und der Coach den Coachee nur in dessen eigener Welt und zu seinen eigenen Bedingungen wirksam begleiten kann, muss er bemüht sein, eine Gesamtsicht der Lage zu erhalten. Mit der Verlebendigung und Vergegenwärtigung von Erfahrungen und Mustern, die der eigenen Wahrnehmung des Coachees bislang verborgen blieben, und der analogen Hinführung zur Eigenreflexion bezogen auf die Wirkungen in Beziehungen und Arbeitssystemen legt der Coach mehr und mehr die Möglichkeiten und Grenzen dessen klar, „was ist und was geht, [...] was nicht mehr geht und anderer Strategien bedarf“<sup>619</sup>. Für die bewusst machende „Hebung“ von Erfahrungen“ und für das Erkennen von Möglichkeiten des Klientensystems muss der Coach strukturiert und angepasst intervenieren. Daher setzt er mit einer grundlegend Beraterischen Demut vor den Eigenleistungen des Klientensystems Impulse. Seine Aufmerksamkeit richtet er gezielt auf die empfangs- und bewegungsbereiten Stellen, um den Daseinsraum zum Möglichkeitsraum zu machen. Er leitet ein Spiel mit den Kontingenzen ein. Alternative Deutungen, die er einspielt, müssen anschlussfähig an die relevante Umwelt sein, die komplex, dynamisch und vielfältig zugleich ist. Die Arbeit im Möglichkeitsraum verlangt somit nach einem kompetenten Vorgehen des Coachs. Kompetent wird sein Vorgehen aber erst dann, wenn es auch bewusst ist im Hinblick auf die komplexe Vielfalt – kurzum, wenn der Coach den Coachee mit all dem, was ihn bewegt und anleitet, in das Licht seiner Vernetzung und Bezüge rückt und darauf abgestimmt vorgeht. Auf diese Weise werden verlebendigte und vergegenwärtigte Erfahrungen und Muster des Coachees vor der Folie sozialer und kultureller Anforderungen, Normen und Werte und sozial legitimer Ungleichheiten interpretierbar und bearbeitbar.

Da die Coaching-Fachdiskussion dem kompetenten Umgang mit Vielfalt im Coaching kaum Aufmerksamkeit schenkte, soll sich in den nun folgenden Ausführungen dieser Kompetenz schrittweise genähert, eine begriffliche Fassung entfaltet und ihre Bedeutsamkeit für ein konstruktives, qualitativ gehaltvolles Coaching abgeleitet werden: Angesichts dessen, dass Vielfalt und Individualität Phänomene von flächendeckender gesellschaftlicher Relevanz sind

---

<sup>619</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 129.

und einen jeden tangieren, stellt die Diversity-Kompetenz eine Schlüsselqualifikation dar. Die Bildungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen definiert Schlüsselqualifikationen als „erwerbbar allgemeine Fähigkeiten, Einstellungen und Strategien, die bei der Lösung von Problemen und beim Erwerb neuer Kompetenzen in möglichst vielen Inhaltsbereichen von Nutzen sind“<sup>620</sup>, so dass sich eine Handlungsfähigkeit herausbildet, die es ermöglicht, sowohl individuellen Bedürfnissen als auch gesellschaftlichen Anforderungen gerecht zu werden.:

Die Herausbildung einer Handlungsfähigkeit im Umgang mit Vielfalt fußt grundlegend darauf, wie das Phänomen an sich gedanklich angegangen und bewertet wird. Das hier vorgestellte Verständnis einer Diversity-Kompetenz fußt auf dem performanzorientierten Kompetenzansatz, dem nach eine beraterische Handlung in einer komplexen Situation erst in Gang gesetzt werden kann und damit eine Wirkung erzielt, wenn die für die Ausführung der Handlung erforderlichen Wissensbestände abgerufen und die notwendigen Fähigkeiten und emotionalen Ressourcen auf kreative Weise mobilisiert wurden. Damit trägt es dem Umstand Rechnung, dass berufliche Tätigkeiten immer weniger standardisierbar sind; Fachwissen allein und routinisierte Tätigkeiten reichen zu ihrer Bewältigung oft nicht mehr aus. Daher erfordert eine auf die Person zugeschnittene Beratung ein anspruchsvolles und fallspezifisch situatives Handeln zugleich. Kompetenz und Handeln greifen unweigerlich ineinander.

In Weiterführung des performanzorientierten Kompetenzansatzes fußt das hier vorgestellte Verständnis einer Diversity-Kompetenz auf der Annahme, dass diese Kompetenz grundsätzlich erwerbbar und förderbar ist; sie ist aufs Engste mit der inneren Haltung des Kompetenzträgers verknüpft und als „Einstellungssache“<sup>621</sup> durch reflektiertes Herangehen im beraterischen Tun entwickelbar. Schon in dem einleitenden theoretischen Aufriss zu Diversity wurde auf ein gleichstellungsorientiertes Verständnis hingewiesen, das Individualität wert schätzt und das Unterschiedlichkeit als gleichwertig anerkennt; diesem wird hier nahtlos gefolgt. Ein gleichstellungsorientierter Umgang mit Diversity offenbart sich somit in einer wertschätzenden statt bewertenden und ressourcenorientierten statt gleichmachenden Betrachtungsweise von Gemeinsamkeiten und Unterschieden.

Die Handlungsfähigkeit des Coachs im Umgang mit Diversity ist demnach untrennbar mit seiner inneren Haltung ihr gegenüber verkettet. Nimmt er eine gleichstellungsorientierte Haltung ein, hat er zuunterst eine Bewusstheit für Vielfalt und Einzigartigkeit entwickelt. Er erkennt sich grundlegend als *inmitten* der Vielfalt, denn ein jeder weist Ausprägungen der Dimensionen von Vielfalt auf, die in ihrer Konstellation immer einzigartig ist. Diversity schließt niemanden aus. Von diesem Standpunkt aus agiert er auf den verschiedenen Ebenen der

---

<sup>620</sup> *Bildungskommission NRW*, Zukunft der Bildung, 1995, S. 113 f..

<sup>621</sup> *Klappenbach, D.*, Diversity-Kompetenz, 2010, S. 14.

Lebens- und Arbeitswelt und betrachtet und wertet die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Menschen als gleichrangig.<sup>622</sup> Aus dieser Position des Beobachters heraus ist er bemüht, den Lösungs- und Entwicklungsprozess des Coachees in Gang zu setzen.

Bei allen Bemühungen des Coachs, den Lösungs- und Entwicklungsprozess des Coachees in Gang zu bringen, weist ihm seine systemisch-konstruktivistische Beratungshaltung den Weg. Sie mündet unmittelbar in seinem Verständnis von systemischer Grenzziehung und professionellen Interaktionen: alle von ihm gesetzten Interventionen sind formulierte Einladungen an den Coachee, die er nach eigenem Ermessen annehmen oder ausschlagen kann. Das Verhalten des Coachees erklärt er:

- als orientiert an dessen eigenen Erfahrungs- und Gewohnheitswirklichkeiten, welche für ihn *die* Realität darstellen. Wahrgenommene Phänomene interpretiert und „be-deutet“ der Coachee und konstruiert sie damit. Seine Konstruktionen sind jedoch weit mehr als nur subjektiv erlebte Wahrnehmungen, sie sind immer auch sinnstiftend und wirklichkeitserzeugend.
- zirkulär über die wechselseitigen Beziehungen mit seiner Umwelt. Demnach richtet sich der Fokus seiner Beratung auf die Interaktionen, deren Muster und Wirkungen.

Mit diesem Verständnis von systemischer Grenzziehung und professionellen Interaktionen und mit einer gleichstellungsorientierten Haltung leitet er zum Zwecke eines kompetenten Umgangs mit Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching eine Verknüpfungsarbeit ein: Seine systemisch-konstruktivistische Beratungsexpertise rückt er in den Anwendungsbereich von Diversity. Dazu setzt er die berufliche Rolle und das konkrete Handeln des Coachees in Beziehung zu seinen Aufgaben, seinem vielgestaltigen Beziehungsnetz und den Strukturen seiner Organisation *und* spürt Diversitätsaspekte auf, die relevant für das zu bearbeitende Anliegen sind und bindet sie zielführend in die Beratungsarbeit ein.

Diese Verknüpfungsarbeit setzt grundlegend voraus:

- dass der Coach reflektiert ist in Bezug auf die eigene Person und sich von alten Lasten und Befangenheiten bestmöglich befreit hat, denn er weiß, dass er den Coachee samt seines Anliegens durch seine eigens geschliffene Brille und mit der ihm eigenen Logik betrachtet und bedeutet. Schließlich sieht er nur, was er sieht, sehen mag oder zu sehen im Stande ist.
- dass der Coach die Konstruiertheit der Identität anerkennt und die bewusste Auseinandersetzung mit Vielfalt forciert, denn er weiß, dass der Coachee an „kleinen sozialen Lebens-Welten“ partizipiert und seine Identität unablässig an den Schnittstellen von persönlichen Entwürfen und sozialen, kategorienbasierten Zuschreibungen entwirft.

<sup>622</sup> vgl. Klappenbach, D., Diversity-Kompetenz, 2010, S. 13 ff..

Alle Identitätsbestandteile sind daher das Ergebnis sozialer Prägungen und sozialer Vorstrukturierungen. In seinem beruflichen Alltag als Führungskraft ist der Coachee neben den äußeren Gegebenheiten all diesen inneren Bedingungen ausgesetzt, aus denen er eine Definition der Situation zu finden und letztlich ein bestimmtes Tun zu selegieren hat.

Im Zuge dieser Verknüpfungsarbeit blendet der Coach folglich gezielt die *vorhandene Vielfalt* ein. Um die Vielschichtigkeit und auch die Vernetzung der vorhandenen Systemelemente transparent machen zu können, richtet er seinen Blick *zum einen* auf den Coachee in seiner Vielfalt und Einzigartigkeit zugleich. Die spezifische Kombination seiner Dimensionen von Vielfalt strukturiert seinen Lebenszusammenhang; schließlich werden mithilfe von Dichotomien entlang dieser Dimensionen Wertigkeiten, soziale Legitimationen und eine vermeintliche Eindeutigkeit hergestellt. Insbesondere seine Kerndimensionen von Vielfalt sind eine sehr „sensible Stelle“. Als dominierende und überaus stabile Klassifikationskategorien erzeugen sie soziale Wirklichkeit, denn sie sind Grundlage sozialer Ordnung und Schichtung und bringen unterschiedliche Rechte und Pflichten hervor. Infolge ihrer Wirkmächtigkeit als soziale Strukturkategorien markieren sie einen Ankerpunkt für die Coachingarbeit, denn schließlich ist es für das Coaching „alles andere als unerheblich, ob mit der funktionalen Differenz auch eine Differenz nach Geschlecht, Alter, Herkunftssystem, körperlicher Verfassung oder sexueller Orientierung erfolgt.“ Ganz im Gegenteil kann die chronische Vernachlässigung solcher Differenzierungen folgelastig sein, indem die Beratung den eigentlichen Problemkern nicht trifft und es dem Coach dadurch nicht gelingt, die Grenzen des Heimatsystems des Coachees zu berühren, so dass Veränderung und Lernen möglich wird. *Zum anderen* nimmt er die Beziehungen des Coachees in dessen Heimat in den Blick, da er ihn in seinen Kontext betten will. Sein Kontext besteht aus einer komplexen Hierarchie verschiedener Ebenen (Individuum, Organisation, Gesellschaft), zeitlicher Orientierungen (Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft)<sup>623</sup> und verknüpfender Regeln ((Rollen-)Erwartungen, Muster, Werte, Ziele u.a.), die miteinander korrespondieren und „so die Entstehung, Aufrechterhaltung und Lösung von `Problemen` bestimmen“<sup>624</sup>.

Der Coach sieht gewissermaßen durch die Person hindurch, um das System zu begreifen. Er ist bemüht, die hinter dem Coachee wirksamen Strukturen und Logiken des Systems zu erkennen und anschlussfähig zu intervenieren. Schließlich ist die Infrastruktur von Systemen komplex und Entscheidungen sind immer eingelagert in ein verzweigtes Netz von unterschiedlichen Erwartungen. Die Handlungen des Coachees sind für den Coach solange nicht verständlich, wie er die Erwartungen in Betracht zieht, die dessen Entscheidungen formen

<sup>623</sup> vgl. Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 288 f.

<sup>624</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 68.

und Handlungen in Gang setzen: „Handlungen können dann als die Oberflächenphänomene einer verzweigten Tiefenstruktur von erwartungsgeleiteten Kommunikationen gesehen werden. Zwischen die gut sichtbaren Handlungen und die nur über Umwege erkennbaren Erwartungen sind mehrere strukturierende Muster geschaltet. `Anders gesagt: Erwartungen sind nicht einfach da und Kommunikationen finden nicht einfach statt. Vielmehr folgen sie den in der Systemgenese aufgebauten Strukturmustern. Diese lassen sich verstehen als die kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikationen des Systems.“<sup>625</sup>

Entlang der kondensierten Traditionen, Lernerfahrungen und Selbstidentifikationen des Coachees ist der Coach bemüht, von einer rein operativen Betrachtungsebene auf eine höhere, ganzheitliche und strategische Ebene zu wechseln. Er will den Coachee befähigen, seine eigene Ordnung und Denk- und Handlungsweise zu reflektieren, zu modellieren oder gar grundlegend zu verändern. Erkennt der Coachee, dass seine Situation nicht unerheblich durch sein eigenes Handeln beeinflusst werden kann, dann gibt es keine Situationen mehr, die ausweglos erscheinen, dann fällt es ihm schwer, sich lediglich als Opfer von Begrenztheiten zu sehen. Mit einem Abrücken vom bewährten Alltagsdenken, dass die Dinge so sind, wie sie zu sein scheinen, kann er neue Wege entdecken und beschreiten. Gelingt ihm sinnbildlich der Sprung von der Frosch- und die Storchperspektive, wird er Gedanken erzeugen, die nicht nur eine mögliche Wirklichkeit zulassen. Die „hohe Kunst eines professionellen Coachs“<sup>626</sup> ist es, eben diesen Perspektivwechsel des Coachees einzuleiten.

Will der Coach den Anstoß zu neuen und ungewohnten Denk- und Handlungsmustern geben und diesen Perspektivwechsel einleiten, muss er „stören“. Will er aufzeigen, dass Jeder der Gefangene seiner eigenen beschränkenden Gedanken ist, und helfen, diese Grenzen aufzuweichen, muss er von einer Coachingpraxis abrücken, die sich, wenn auch in verdienstvoller Weise, einseitig auf die Lösung „typischer“ Probleme und die Verbesserung einzelner Fertigkeiten fokussiert.<sup>627</sup> Also muss er den Coachee mittels geeigneter Methoden und Interventionen dazu einladen, gemeinsam mit ihm die Konstruktionen seiner sozialen Beziehungen zu analysieren, um die jeweils spezifischen Kontexte erfassen zu können. Sodann kann beleuchtet werden, mit welchen Bedeutungen der Coachee sein Beziehungsnetz belegt. Dabei fragt der Coach auch nach den Stereotypen in der Zuschreibung von Wirklichkeit, die diese schließlich erst konstruieren. Dies schließt ein Bewusstmachen von Kontingenz, dass es immer so und auch anders sein könnte, ein. Daher müssen seine formulierten Einladungen geeignet sein, den Coachee zum Treffen neuer Unterscheidungen zu „verführen“. Daraus wiederum leitet sich ab, dass er Instrumente bereitstellen muss, die auf

<sup>625</sup> Willke, H., Systemtheorie - 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2005, S. 36.

<sup>626</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 27.

<sup>627</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.P., Coaching, 2006, S. 26 ff..

unterschiedlichen Organisationsebenen seines Heimatsystems (Reflexionsebenen) ansetzen. Welche dieser Ebenen im konkreten Fall berührt werden soll, wird schließlich durch eine gründliche Situationsanalyse und den aus dem Beratungsziel abgeleiteten Aufmerksamkeitsfokus bestimmt. Im Laufe des Beratungsprozesses kann es situativ erforderlich sein, unterschiedliche Reflexionsebenen zu beschreiten, da Veränderungsarbeit oftmals mehrere Ebenen streift und diese zudem ineinander greifen. Die von ihm bereitgestellten Instrumente müssen folglich einen Wechsel der Reflexionsebenen zulassen.

Die nachfolgende Einteilung in verschiedene Reflexionsebenen orientiert sich an den logischen Ebenen nach Robert Dilts. Mit den logischen Ebenen entwickelte er ein Modell, das höchst unterschiedlich interpretiert wird und unterschiedlichen Zwecken genügt. Dilts selbst interpretiert sein Modell auch als Aussage über die Funktionsweise des menschlichen Gehirns. Dieses ist „wie praktisch jedes biologische oder soziale System in Form von Ebenen organisiert“<sup>628</sup>. Die einzelnen Ebenen sind strikt linear-hierarchisch angeordnet, so dass "übergeordnete" Ebenen die Informationen auf den darunterliegenden Ebenen organisieren und jede Änderung auf einer höheren Ebene verändert "notwendigerweise Dinge auf darunterliegenden Ebenen"<sup>629</sup>. In dem ursprünglichen Ansatz von Dilts lassen sich fünf Ebenen finden: die Umwelt (1), das Verhalten (2), die Fähigkeiten (3), die Überzeugungen (4) und die Identität (5). Später wurde das Modell verschiedentlich um eine weitere Ebene ergänzt: die überindividuelle Ebene, die die Zuordnung des Einzelnen zu einem übergeordnetem Ganzen vornimmt, das die Quelle von Sinn, von Zugehörigkeit ist wie die Natur und/oder das Göttliche. Diese überindividuelle Ebene erscheint für die beraterische Arbeit relevant, da sie im Kontext von Kulturen an der Bedeutung von Glauben und Religion nicht vorbei kann, soll sie ganzheitlich erfolgen:

#### 1. Ebene der kontextuellen Einbettung

Jede Person ist eingebettet in Zeit und Raum. Der die Person umgebende Kontext schließt neben den Arbeits- und Organisationsstrukturen all jene Phänomene seiner Umwelt ein, die auf ihn einwirken, die äußerlich mit den Sinnen erfahrbar und sinnlich beschreibbar sind: menschliche Hervorbringnisse, kulturspezifische Eigenheiten, die gesellschaftliche Stellung von Frau und Mann, die Wertbesetztheit des Alters uvm.. Methoden decken Verbindungen, Abhängigkeiten und Rückläufigkeiten in dessen Heimat auf und lokalisieren den Ratsuchenden samt seines Anliegens innerhalb derselben.

<sup>628</sup> Dilts, R. B., Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993, S. 15.

<sup>629</sup> Dilts, R. B., Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993, S. 219.

## 2. Ebene des situativen Handelns

Kommunikation und Kontakt stehen im Zentrum der Aufmerksamkeit. Den Aktionen und Reaktionen des Ratsuchenden gilt das Interesse, also seinem wahrnehmbaren Verhalten und Tun, seinen Worten, seiner Stimmwahl, Gestik und Mimik sowie seiner situativen Verfasstheit. Methoden und Interventionen, die auf dieser Ebene ansetzen, beleuchten demnach Interaktionsmuster und ihre Wirkungen, Interaktionsregeln, Kommunikationskanäle und Rollenbeschreibungen. Sie haben die Form von Übungen, Aufgabenstellungen und konkretem Erleben durch Ausprobieren.

## 3. Ebene der Fähigkeiten & Kompetenzen, Strategien und (Sub)modalitäten

Die Fähigkeiten und Kompetenzen des Ratsuchenden werden als Ressource offen gelegt und wertgeschätzt. Sie umfassen sowohl kognitive als auch emotionale Prozesse, die eine Person durchläuft, damit ein bestimmtes Verhalten möglich wird. Das beraterische Interesse gilt demnach dem Denken, Handeln und Fühlen des Ratsuchenden einschließlich der „Hebung“ und Wertschätzung seiner Ressourcen. Mittels geeigneter Methoden werden daher die orientierenden „inneren Landkarten“ des Ratsuchenden nachgezeichnet, die für seine Konstruktion und Bedeutung von Wirklichkeit und damit auch seiner Ressourcen richtungsweisend sind. Die Interventionen des Coachs laden hier dazu ein, die Konstruktion von Wirklichkeit ziieldienlich zu gestalten: alte Wahrnehmungsmuster werden aufgebrochen, ziieldienliche Verhaltensschritte eruiert und Emotionen zur Erreichung eines Ziels aktiviert.

## 4. Ebene der Selektionskriterien, Werte und Grundüberzeugungen

Selektionskriterien und Werte steuern die Informationsgewinnung und Bedeutungsgebung all dessen, was der Einzelne als Beobachter in den Blick nimmt oder erfahrungsgemäß ausklammert. Darauf fußen Grundüberzeugungen, Grundhaltungen, Visionen und persönliche Zielsetzungen. Interpretationen und Verallgemeinerungen aus früheren Erfahrungen münden oftmals in Grundüberzeugungen und Glaubenssätzen<sup>630</sup>, also in individuellen Theorien, warum etwas so und nicht anders ist. Jeder Einzelne hat eine Vielzahl solch innerer Holztäfelchen im Gepäck, die Berechtigungen (Erlaubnisse) oder Einschränkungen (Verbote) beinhalten. Personen handeln unter Einsatz ihrer Fähigkeiten nur dann, wenn entsprechende Werte und Grundüberzeugungen, die ihrem Handeln bewusst oder unbewusst zugrunde liegen, diesen Einsatz legitimieren. Diesbezügliche Methoden und

---

<sup>630</sup> Eine Abgrenzung zwischen Grundüberzeugungen und Glaubenssätzen ist schwerlich vorzunehmen, da Personen ihre Glaubenssätze allgemein für so wahr halten, dass es schwierig ist, sie aufspüren, z.B. „Das ist doch wohl jedem klar, dass...!“ Eine Abgrenzung der persönlichen Anschauungen könnte hinsichtlich ihrer Stärke/Intensität vorgenommen werden: Meinungen - Glaubenssätze - Überzeugungen (Wissen).; vgl. hierzu ausführlicher *Robbins, A., Das Robbins Power Prinzip, 2010, S. 74 ff.*

Interventionen lenken den Blick des Ratsuchenden auf seine individuellen WahrnehmungsfILTER und Auswahlstrategien, seine Wertewahl und persönlichen Prioritäten, seine Gewichtungen wie auch deren Auswirkungen. Sie fördern das Spiel der Kontingenzen zum Zwecke von Regel- und Musterveränderungen. Auf diese Weise gelangen die Kriterien und Implikationen bisheriger Wirklichkeitskonstruktionen auf den Prüfstand.

##### 5. *Ebene der Identität*

Die Identität stellt die Besonderheit des Einzelnen dar, die ihn kennzeichnende und von anderen Menschen unterscheidende Eigentümlichkeit seines Wesens. Sie zeigt auf, „auf welche besondere Weise das Individuum in verschiedenartigen Situationen eine Balance zwischen widersprüchlichen Erwartungen, zwischen den Anforderungen der anderen und eigenen Bedürfnissen sowie zwischen dem Verlangen nach Darstellung dessen, worin es sich von anderen unterscheidet, und der Notwendigkeit, die Anerkennung der anderen für seine Identität zu finden, gehalten hat“<sup>631</sup>. Aus dem Blickwinkel des Ratsuchenden kann die Identität auch als Wahrnehmung der relativen Einheitlichkeit der Einstellungen, Gefühle und des Verhaltens trotz wechselnder Umweltbedingungen und des Fortschreitens der Zeit dargestellt<sup>632</sup> und als „das Gesamt der Antworten auf die Frage: Wer bin ich?“<sup>633</sup> zusammengefasst werden. Ob eine ins Auge gefasste Änderung auf einer der vorgenannten Ebenen Sinn stiftet und damit in Betracht gezogen wird oder als die eigene Identität gefährdend verworfen wird, hängt wesentlich von der Antwort des Ratsuchenden auf diese zusammenfassende Frage ab. Da die Identität eine hohe Ebene von Interpretationen ist (die Interpretation zahlreicher Interpretationen vergangener Erfahrungen), rückt sein Selbst-Bild in das Blickfeld, das in seinen tiefsten und zentralen Werten und Aufgaben, seiner Mission im eigenen Leben zusammenschmilzt. Die Identität einer Person berührende Methoden und Interventionen zentrieren sich somit auf den inneren Kern des Ratsuchenden, um der Frage nach der Sinnhaftigkeit geplanter Veränderungen nachzuspüren.<sup>634</sup>

##### 6. *Ebene der Sinnggebung*

Auf dieser letzten und überindividuellen Ebene sind die Vorstellungen des Ratsuchenden hinsichtlich seiner Zuordnung zu einem übergeordnetem Ganzen, zu etwas Größerem und Höherem, zu seiner Verbundenheit mit der Natur oder dem Göttlichen lokalisiert. Dieses Ganze ist die Quelle von Sinn. Aus dieser Quelle schöpft der Ratsuchende denkbarer Weise seinen Sinn des Lebens und seine umfassenden

<sup>631</sup> Krappmann, L., Soziologische Dimensionen der Identität, 2010, S. 9.

<sup>632</sup> vgl. Brunner, R./Zeltner, W., Lexikon zur Pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik, 1980, S. 100.

<sup>633</sup> Reinhold, G., Soziologie-Lexikon, 1992, S. 247..

<sup>634</sup> vgl. Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 167 f.; Eine Typologie zur Identitätsarbeit von Führungskräften hat Sukowski, N., Führen unter Unsicherheit, 2013, entwickelt.

Visionen für seine Lebensgestaltung. Methoden und Interventionen spüren diese Zugehörigkeiten auf und thematisieren die Lebensaufgaben, die sein Leben mit Sinn füllen und auf alle untergeordneten Ebenen ausstrahlen.

Veränderungsarbeit verlangt häufig eine Mehrebenenarbeit. Da die Ebenen hierarchisch angeordnet sind und jede Ebene in diesem Modell demnach bestimmt, welche Veränderungen auf den Ebenen unter ihr möglich sind, erschließt sich, bei einer Veränderungsarbeit auf der höchsten logischen Ebene zu beginnen, die für das jeweilige Anliegen Sinn ergibt. Mit seinen Einladungen zum Beschreiten mehrerer Reflexionsebenen verhilft der Coach dem Coachee zur Erkenntnis, dass er geworden und eingebunden in Zeit und Raum ist und seine Wertungen und Routinen sozial und kulturell gebunden sind. Er verhilft ihm zu erkennen, dass seine Identität in den grundlegenden gesellschaftlichen Strukturen verankert ist, aber ihre Herausbildung immer ein Produkt eigener Bemühungen in einem Prozess der Interaktion ist und demnach auf Selektionen und Entscheidungen beruht. Er vermittelt dem Ratsuchenden, dass er und sein Anliegen nur im Lichte seines Eingebundenseins in seine Organisation und seine Gesellschaft betrachtet werden können. Damit lässt er begreifbar werden, dass, will sich der Coachee in sozialen Zusammenhängen als eigenständiges Selbst verorten, er auch immer reflektieren muss, mit welchen sozialen Kategorien er sozial belegt wird und wie die Akteure seines Umfeldes auf ihn und sein Handeln reagieren.<sup>635</sup>

Der Coach sieht die Funktion und den Nutzen seiner Beratung zusammenschmolzen darin, ressourcen-, möglichkeits- und lösungsorientiert Bewegungen im Heimatsystem des Coachees zu initiieren. Grundlegend erkennt er dabei dessen Eigendynamik an. Jeglicher Vorstellung, in ein System von außen kausal eingreifen zu können, erteilt er eine strenge Absage. Daher arbeitet er unentwegt an der Grenze des Heimatsystems des Coachees; diese Grenzziehung ergibt sich aus jenem Beratungszusammenhang, den das gestellte Anliegen und damit „Problem“ stiftet. Kontinuierlich versucht er, Reflexivität einzuführen, indem er den Coachee dazu einlädt, die eigenen Vorannahmen und Beschreibungen von Wirklichkeit in Frage zu stellen, um neue zuzulassen. Da die Konstruktion von Wirklichkeit und deren Bedeutungszuweisung auf der Auswahl von Informationen beruht und die Fokussierung von Aufmerksamkeit diesen Prozess der Informationsgewinnung steuert, ist für eine Änderung dieser Selektionen eine Änderung der Aufmerksamkeitsfokussierung nötig. Daher formuliert der Coach seine Einladungen zu einem Beschreiten der erforderlichen Reflexionsebenen mit der Intention, den bisherigen Aufmerksamkeitsraum des Coachees zu irritieren, um dessen Blick für „Anderes“ zu weiten und bislang vernachlässigte Systemanteile ans Licht zu bringen.

---

<sup>635</sup> vgl. Esser, H., Sinn und Kultur, 2001, S. 346 f..

Gelegentlich verknüpft der Coach seine Einladungen an den Coachee zum Betreten der Reflexionsebenen mit Einladungen zu einem Wechsel der Wahrnehmungspositionen. Da der Coachee unmittelbar an der von ihm geschilderten Situation beteiligt ist oder war, kann er sich gedanklich an den Ort des Geschehens zurückversetzen. Aus dieser Innensicht heraus (Ich-Position) konstruiert er *seine* Wirklichkeit. Durch Verlassen dieser Wahrnehmungsposition schlüpft er in die Rolle seines kommunikativen Gegenübers bzw. etwaiger Beteiligter (Du-Position) oder des Beobachters der Szene (Meta-Position) und nimmt damit die Außensicht ein. Das mit diesen Positionen verbundene Spüren von Erleben fördert die Wiedereinführung von Kontingenz und das Aufweichen oft starrer Muster in der Wahrnehmung und in der Bedeutungsgebung. Ein Wechsel der Wahrnehmungspositionen verdeutlicht daher die Relativität der jeweiligen Selektion und den somit kontingenten Charakter der gewählten Wirklichkeitskonstruktion.<sup>636</sup>

Der hervorgerufene Abschied von der Annahme nur *einer* Wirklichkeit und von unumstößlichen Gewissheiten befähigt den Coachee förmlich zum Sprung aus der Frosch- in die Storchperspektive. Aus dieser Metaebene heraus kann er grundlegende Muster im eigenen Denken und Handeln sowie Ziele und Werte beleuchten und hinterfragen. Er kann neue Wege und Handlungsmöglichkeiten ausloten und sich neuen Problemsituationen durch reflektierte Bewältigungsmechanismen immer wieder stellen. Diese Perspektiverweiterung eröffnet nicht nur ein größeres Spektrum an Handlungsmöglichkeiten, sie fördert zeitgleich auch seine Fähigkeit, wirksame Entscheidungen zu treffen: „Wir können erst dann aus vollem Herzen darin einwilligen, etwas zu tun, wenn wir die Wahl haben, `Nein` zu sagen.“<sup>637</sup> Daher ist für ein Gelingen von Veränderung die Bereitschaft des Coachees unerlässlich, sich auf die Angebote des Coachs einzulassen und die Selbsttäuschungen und Beschränkungen durchbrechen zu wollen, die an der Wahrnehmung der Realität hindern.<sup>638</sup>

In dem Wissen um die Bedeutsamkeit von Emotionen im Zuge der Reflexionsarbeit fördern die Einladungen des Coachs verschiedentlich eine distanziert-sachliche Betrachtung wie auch das Erleben des Coachees. Zur Lenkung all seiner Interventionen und zur Einordnung und Beurteilung der Äußerungen und des Verhaltens des Coachees orientiert sich der Coach am Grad der rationalen Kontrolle über das Denken und Handeln. In Anlehnung an Petzolds Modell der Reflexionstiefe bewegen sich Coach und Coachee im Zuge der Reflexionsarbeit auf den Stufen einer distanziert-sachlichen Reflexion und einer Reflexion mit emotionaler

---

<sup>636</sup> Die Beobachterperspektive ist eine Sicht auf Beschreibungen von Wirklichkeit, die erkennen lässt, dass die Auswahl von Daten, die zu einer Beschreibung führt, auch anders sein könnte. Die Wahrnehmung der Kontingenz von Wirklichkeit wird zu einem Teil der Beobachtung.

<sup>637</sup> Zinker, J., Gestalttherapie als kreativer Prozess, 1993, S. 201.

<sup>638</sup> vgl. Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 70 ff.; Kuhn, R., „Spiel mit den Grenzen“, 2009, S. 57; Schlippe, A. v./ Schweitzer, J., Systemische Interventionen, 2010, S. 33 f.; Wimmer, R., Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 276 f..

Beteiligung.<sup>639</sup> Eine klare Trennung zwischen ihnen besteht nicht; ihre Übergänge sind fließend. Ebenso kann das Geschehen von unterschiedlicher Intensität zwischen beiden Stufen oszillieren oder parallel auf ihnen stattfinden: Auf der *Stufe der Reflexion* dominieren Überlegungen und sachliche Analysen. Ohne sichtbare emotionale Beteiligung gelangen Erinnerungen als gedankliche Inhalte ins Bewusstsein des Coachees. Er besitzt die vollkommene rationale Kontrolle über das Geschehen. Auf der *Stufe der Reflexion mit emotionaler Beteiligung* vermischt sich die kontrollierte Reflexion mehr oder weniger mit Bildern und Gefühlen des Coachees. Im Coachee aufkommende bildhafte Szenen berühren ihn unterschiedlich stark, lassen seinen Körper aber relativ unbeteiligt. Seine Berichte sind daher mehr oder minder von Emotionen durchzogen. Mitunter können die Interventionen des Coachs eine unvermutet tiefe Involvierung des Coachees bewirken. In diesem Zustand der Involvierung tritt die Außenrealität deutlich zurück. Der Coachee ist nicht mehr Zuschauer, sondern ist in das Bild, in die Szene hineingetreten; sie wird plastisch. Sein Körper beteiligt sich am Gefühlsleben. Seine Gefühle erlangen zeitweilig eine hohe Intensität und Dichte. Seine rationale Kontrolle hat deutlich abgenommen. Dieser Zustand hat schon regressiven Charakter und verlangt nach Interventionen<sup>640</sup> des Coachs, die eine Distanzierung fördern und den Coachee wieder zurückführen in die Reflexion.<sup>641</sup>

Ein besonderer Reiz der Beratertätigkeit liegt auch in dem sich lohnenden Blick auf die latenten Dimensionen des Klientensystems und dem Versuch, diese einer Bearbeitung zugänglich zu machen. Die beraterische Professionalität manifestiert sich hierbei allerdings nicht in einer grundlegend „aufklärerischen“ Haltung, sondern in der prinzipiellen Vorsicht und in abwägenden Überlegungen, in welchem Ausmaß und mit welchem Ziel der Coachee mit den latenten Dimensionen seiner Realität konfrontiert werden soll. Die Fürsorge des Coachs zeigt sich in dem bewussten Betreten der verschiedenen Reflexionsebenen, dem Vermeiden überhasteter Interventionen und der behutsamen Förderung des Erlebens des Coachees.<sup>642</sup>

In Zusammenführung dieser Gedankenstränge verlangt ein kompetenter Umgang mit Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching dem Coach die *Diversity-Kompetenz ab, die in seiner Fähigkeit zum Ausdruck kommt, den Coachee im Zuge einer facettenreichen Reflexionsarbeit mit all dem, was ihn bewegt und anleitet, in das Licht seiner Vernetzung und Bezüge zu rücken und ihn auf diese Weise als vielfältig und einzigartig zugleich zu würdigen.*

---

<sup>639</sup> Petzolds Modell der therapeutischen Tiefung umklammert ursprünglich vier Ebenen. In strikter Abgrenzung zur Psychotherapie bleiben die dritte Ebene der Involvierung und die vierte Ebene der autonomen Körperreaktionen in dissoziativen Zuständen der therapeutischen Arbeit vorbehalten. Im Gegensatz zu Petzolds Modell wird im Rahmen dieser Arbeit von Stufen statt Ebenen gesprochen, um eine sprachliche Unterscheidung zu den zuvor geschilderten Reflexionsebenen zu sichern.; vgl. *Leitner, A.*, Handbuch der Integrativen Therapie, 2010, S. 219.

<sup>640</sup> Erklärende, einordnende Kommentare, konstruktiven Fragen oder Refrainings fördern beispielsweise eine Distanzierung.

<sup>641</sup> vgl. *Fischer-Epe, M.*, Coaching: miteinander Ziele erreichen, 2012, S. 184 ff.; *Leitner, A.*, Handbuch der Integrativen Therapie, 2010, S. 218 ff.; *Kienast, W.*, Coaching und Reflexivität, 2013, S. 69.

<sup>642</sup> vgl. *Wimmer, R.*, Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012, S. 264.

Der diversitykompetente Coach besitzt grundlegend eine Bewusstheit darüber, dass die Vernachlässigung des Kontextes des Coachees ein „gravierender Kunstfehler“<sup>643</sup> wäre, der rasch zum Ausbleiben der gewollten Unterstützung führen kann. Er weiß auch, dass Diversity „einen ganz spezifischen `Druckpunkt` für die Veränderungsarbeit darstellt“<sup>644</sup>. Der Coach muss deshalb „zu einem fein geschliffenen Instrument der Beobachtung und Artikulation werden“<sup>645</sup>, um den Coachee mit dem, was ihn bewegt und anleitet, in das Licht seiner Vernetzung und Bezüge rücken zu können.

Als fein geschliffenes Instrument der Beobachtung und Artikulation ist der diversitykompetente Coach im Stande, den Coachee in seiner Individualität und in seiner Verankerung in Organisation und Gesellschaft wahrzunehmen. Er begreift ihn als Konstrukteur seiner eigenen Realität, rückt ihn in das Licht seiner sozialen und kulturellen Vernetzung, betrachtet Zeit und Raum als Taktgeber sozialen Handelns und stuft seine menschlichen Attribute als basale soziale Klassifikationssysteme ein, auf denen ganze Systeme sozialer Praktiken und Regelungen ruhen und die soziale Wirklichkeit erzeugen. Er weiß auch um die Begrenztheit der Sichtweise des Coachees durch die wirklichkeitsstiftende Wirkung der im Coaching angewandten Sprache. Das zu bearbeitende Anliegen stuft er konsequenterweise als Konstrukt der Beobachtung des Coachees und als Ergebnis dessen Definitionshoheit im Heimatsystem ein. Der Coach ist sich dessen bewusst, dass all dies auch auf ihn zutrifft und ist daher um eine Selbstreflektiertheit bemüht.

Bildet der Coach so gesehen eine Diversity-Kompetenz als eine „kontinuierliche Verstehenspraxis“<sup>646</sup> heraus, dann versteht er das Wissen immer als etwas dynamisch Veränderbares. Er braucht also eine Haltung der Relativierung des eigenen Wissens als Verzicht auf eindeutige Grenzen und damit eine grundlegende beraterische Bescheidenheit in der bewussten Auseinandersetzung mit Diversity.<sup>647</sup> Durch seine beraterische Bescheidenheit versteht der Coach all seine Bemühungen, den Unterscheidungen nachzuspüren, die für den Coachee einen Unterschied machen, lediglich und doch vielversprechender Weise als Versuch, dessen Sichtweise produktiv zu nutzen und Handlungsoptionen entscheidend zu erweitern.<sup>648</sup>

Als Implikationen für das diversitykompetente Vorgehen im Coaching können daraus abgeleitet werden:

- Der Coach konzentriert sich vor Beginn jeder Coaching-Session auf das Gewähr werden seiner Selbst.

<sup>643</sup> Greif, S., Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008, S. 291.

<sup>644</sup> Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S. 105.

<sup>645</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 90.

<sup>646</sup> Bagehr, G., Diversitätskonzepte im Kontext politisierter Zugänge der Cultural Studies, 2009, S. 136.

<sup>647</sup> vgl. Bagehr, G., Diversitätskonzepte im Kontext politisierter Zugänge der Cultural Studies, 2009, S. 138.

<sup>648</sup> vgl. Eybl, S./ Kaltenecker, S., „Walk a mile in my shoes“, 2009, S. 102.

- Der Coach legt das Hauptaugenmerk auf den Empfang der Signale und Botschaften des Coachees.
- Der Coach ist unentwegt bemüht, seine Selbstwahrnehmung „im Hintergrund“ weiterlaufen zu lassen.

Die hier vorgenommene begriffliche und inhaltliche Fassung der Diversity-Kompetenz des Coachs ist vereinbar mit dem systemischen Grundgedanken, dass komplexe Systeme durch Instruktionen des Coachs nicht eindeutig steuerbar sind und unvorhersehbare Reaktionen des Coachees wahrscheinlich sind. Insofern sind Interventionsfolgen für den Coach nur begrenzt kalkulierbar. Er kann also lediglich Impulse setzen, die für das Heimatsystem des Coachees und in der Folge auch für das Beratungssystem zur relevanten Umwelt werden und ihn durch einen Wechsel der Reflexionsebenen zu einer veränderten Bedeutungszuschreibung anregen. Auch kann der Coach dem Coachee alternative Wirklichkeitsbeschreibungen nahe legen und damit gar neue Handlungsspielräume aufzeigen. Über die Annahme oder Ablehnung dieser Impulse entscheidet aber allein der Coachee nach Bewertung gedanklich vorweggenommener Aus- und Rückwirkungen. Schließlich wird sich seine Entscheidung danach ausrichten, ob dies in seinen Augen ein „gutes Geschäft“<sup>649</sup> ist oder nicht.

In Anbetracht des soeben beschriebenen Verständnisses zur Diversity-Kompetenz und der daraus abzuleitenden Implikationen für ein konstruktives Vorgehen im Coaching dürfte schlussendlich einleuchtend sein, dass soziale Veränderung niemals wirklich planbar ist und die Annahme, nur ein Weg führt zum Ziel, das nicht voraussagbare Zusammenspiel verschiedener Elemente völlig außer Acht lässt. Eine Prozess-, Verlaufs- oder gar Ergebnisplanung nach vorgefertigten Handlungsempfehlungen oder unter Rückgriff auf eine Diversity-Toolbox wird der Systemkomplexität nicht gerecht und entzieht sich jeglicher Linearität und Zirkularität. Die Aufgabe von Coaching besteht indes in der Entfaltung der Reflexivität, die zur „Überlebens-Notwendigkeit“<sup>650</sup> geworden ist, da sich Systeme in Selbstbeobachtung und Selbstreflexion immer wieder neu konstituieren müssen. Anstelle der Suche nach Richtigkeit wird die Entwicklung von Alternativen im Bewusstsein ihrer Kontingenz zentral.

Für den konkreten Ablauf im Coaching kann also jegliche Empfehlung allenfalls Orientierung und nicht Rezept sein. Eine qualitativ vertretbare Planmäßigkeit kann also lediglich darin bestehen, als diversitykompetenter Coach zu Beginn und während des Coachingprozesses immer wieder eine Haltung der „ungerichteten Bewusstheit“<sup>651</sup> einzunehmen. Als reflexiver

<sup>649</sup> Backhausen, W./ Thommen, J.-P., Coaching, 2006, S. 155.

<sup>650</sup> Buchinger, K./ Klinkhammer, M., Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S. 145.

<sup>651</sup> Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 85.

Mensch muss er folglich die eigenen Bedingtheiten im Wahrnehmen und Urteilen (er)kennen und die des Coachees ausloten. Will er einem der künftigen „Profession“ Coaching inkludiertes Qualitätsverständnis entsprechen, muss er befähigt sein, sich im Zuge der Analyse und Bearbeitung des Beratungsanliegens gemeinsam mit dem Coachee auf verschiedene Reflexionsebenen zu begeben und zwischen diesen je nach Bedarf zu wechseln. Er muss also zum einen in der Lage sein, seinen Blick beweglich zu halten und zum anderen muss er, schlicht ausgedrückt, wirklich Da-Sein, Da-Bleiben und Gegenüber-Sein. Kurzum bedarf es seiner vollständigen Anwesenheit im Hier und Jetzt. Daraus leitet sich die Bereitstellung von Präsenz als grundsätzliche Interventionshaltung und als zentrale Methode eines diversitykompetenten Coachs ab. Schließlich sind die wirkungsvollsten Interventionen solche, „die `Herzen öffnen` und somit Strukturveränderungen tragen“<sup>652</sup>. Den Ausschlag gibt letztlich seine Haltung, wenn er eine Intervention setzt.<sup>653</sup>

### **Fazit**

Die begriffliche Herleitung der Diversity-Kompetenz mündet in der Erkenntnis, dass sie die Qualität einer übergeordneten und somit keiner zusätzlichen Kompetenz besitzt, die dem bisherigen Kompetenzprofil nicht einfach additiv hinzugefügt werden könnte. Sie beschreibt vielmehr eine weitere Fundierung der Handlungskompetenz eines Coachs. Sie realisiert sich in Handlungssituationen. Mit einer Kompetenzvermittlung im Zuge von Aus- und Weiterbildungen kann also lediglich ein Grundstein gelegt werden. Herausbilden und bewähren kann sie sich erst im Zuge beraterischen Handelns.

Für einen kompetenten Umgang mit Vielfalt im gemeinsamen Begegnungsraum Coaching ist schlussendlich die vom Berater einzunehmende Sicht auf Vielfalt weichenstellend, denn aus ihr resultiert *sein* Verständnis der Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität.

## **5 Empirische Studie**

Forschungsorientiertes Denken und Handeln ist im Bemühen um die Anerkennung der Profession Coaching Voraussetzung. Empirischen Erkenntnissen wird außerordentlich viel Aufmerksamkeit geschenkt, insbesondere dann, wenn die Forschung Lücken schließen muss. Coaching besticht durch seinen Zuschnitt auf den Einzelnen. In einer Zeit des Wandels und der Globalisierung der Arbeitswelt potenziert sich der Bedarf von Führungskräften nach einer

<sup>652</sup> Königswieser, R./ Exner, A., Systemische Intervention, 1998, S. 13.

<sup>653</sup> vgl. Fallner, H./ Pohl, M., Coaching mit System, 2005, S. 84 ff..

individualisierten und arbeitsplatznahen Begleitung. Coaching entspricht diesem Bedarf in besonderer Weise, denn die Beratung und Unterstützung im Zuge der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und organisatorischen Veränderungen sind ein Wesensmerkmal von Coaching.<sup>654</sup>

In hochkomplexen und lernenden Beratungssettings gestalten Coach und Coachee die gemeinsame Arbeit. Ihre Interaktion gestaltet sich nicht geradlinig. Vielmehr erzeugt der interaktive Prozesscharakter des Geschehens komplexe Wechselwirkungen und Rückkopplungen zwischen den Akteuren und ihrer Umwelt und unterliegt damit einem ständigen Veränderungsprozess. Coaching beeinflusst sich in vielfältigen Interaktionsschleifen gewissermaßen selbst systemisch, so dass strenggenommen im Zeitablauf niemals (mehr) dieselben Gegebenheiten miteinander in Beziehung treten. Ein rein quantitatives oder experimentelles Vorgehen mit einer Zentrierung auf wenige Variablen wird für die Erforschung von komplexen Phänomenen im Kontext von Beratung als „unzulässige Reduktion von Komplexität für menschliches Verhalten und Erleben“<sup>655</sup> kritisiert.<sup>656</sup>

Ausgehend von diesen grundsätzlichen Überlegungen wurde eine empirische Studie zur Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften geplant und durchgeführt.

## 5.1 Etappen der empirischen Studie

In den folgenden Ausführungen werden die Planung und Durchführung der Studie dargelegt. Hierbei werden alle Etappen der empirischen Studie, beginnend von der Entwicklung des Forschungsdesigns über die Erhebung und Auswertung der gewonnenen Daten, im Detail geschildert.

Die Abfolge der nachfolgend beschriebenen Untersuchungsetappen entspricht dem idealtypischen Forschungsverlauf. Obwohl die Sequenz einzelner Untersuchungsschritte im Rahmen dieser Erhebung dem idealtypischen Forschungsverlauf nicht ausnahmslos gleichzusetzen ist, wird diese Darstellung dennoch bewusst gewählt, um den Forschungsprozess für den Leser anschaulich und gut nachvollziehbar darzustellen.

---

<sup>654</sup> vgl. *Schmidt-Lellek, C.J.*, Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007, S. 223.

<sup>655</sup> *Kienast, W.*, Coaching und Reflexivität, 2013, S. 127.

<sup>656</sup> vgl. *Fäh, M.*, Sinn und Unsinn in der Psychotherapieforschung, 1998, S. 167 ff.; *Petzold, H. G.*, Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2007, S. 75; *Schigl, B.*, Forschung in der Beraterlandschaft, 2005, S. 98.

### 5.1.1 Forschungsdesign

Der Begriff Forschungsdesign wird in der sozialwissenschaftlichen Forschungsliteratur inhaltlich unterschiedlich gefüllt. Im Folgenden wird analog der Begriffsauslegung Mayrings zum Untersuchungsplan<sup>657</sup> unter die zusammenfassende Bezeichnung *Forschungsdesign* die Darstellung des Untersuchungsgegenstandes einschließlich der Formulierung der vorläufigen Forschungsfrage, die Konzeption der empirischen Studie, die Präzisierung der Forschungsfrage wie auch die Entscheidung für die qualitative Erforschung des Untersuchungsgegenstandes subsumiert.

#### 5.1.1.1 Untersuchungsgegenstand und vorläufige Forschungsfrage

In den vorherigen Kapiteln der Arbeit erfolgte zunächst eine theoretische Annäherung an den Untersuchungsgegenstand. In deren Ergebnis wurde eine konstruktivistische Perspektive auf Diversity als sozial konstruierte kulturelle Vielfalt eingenommen und Coaching als Beratungs- und Unterstützungsangebot systemisch-konstruktivistisch interpretiert und begründet.

Coaching wird in der Fülle der Literatur als ein Beratungs- und Unterstützungsangebot für Führungskräfte mit vielseitigen Einsatzmöglichkeiten beschrieben. Der Bedarf an Coaching ist ungebrochen, da das komplexer werdende Aufgabenspektrum von Führungskräften einhergeht mit einem erweiterten Anforderungsprofil. Zudem verliert die Rolle von Führung in einer komplexen, dynamischen und vielfältigen Umwelt zunehmend ihre Eindeutigkeit.<sup>658</sup>

Diversity ist in aller Munde, aber noch nicht innerhalb der Coachingforschung. Trotz der breiten Nachfrage nach Coaching in den Führungsetagen ist der Frage nach der Notwendigkeit einer Diversity-Kompetenz des Coachs bislang nicht oder nicht eindeutig nachgegangen worden. In einer Zeit, in der Coaching um den Status einer Profession ringt, kann diese Frage nicht ausgeklammert werden. Diese Notwendigkeit erschließt sich allein aus der Tatsache, dass Diversity einen jeden tangiert und niemanden ausschließt.

Diese grobe Fragestellung wurde einhergehend mit der Konzeption der empirischen Studie konkretisiert und somit verfeinert.

---

<sup>657</sup> vgl. Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 40 ff.

<sup>658</sup> vgl. hierzu Kapitel 2.2.2.1 und 2.2.2.2.

### 5.1.1.2 Konzeption der empirischen Studie und Konkretisierung der übergeordneten Forschungsfrage

Die Konzeptionsphase diente der Entwicklung einer geeigneten Untersuchungsform. Hier galt es, grundlegende Kernaspekte dieser empirischen Erhebung zu erörtern, etwa welches empirische Forschungsparadigma Anwendung finden sollte, welcher Grad von analytischer Breite und Tiefe angestrebt wurde, welche Art von Daten zur Beantwortung der Forschungsfrage als geeignet eingestuft wurden und auf welchen Wege diese Daten gewonnen werden könnten.

Die Zielsetzung der Studie bestand in der ***begrifflichen Fassung der Diversity-Kompetenz des Coachs einschließlich der Untersuchung ihrer Bedeutsamkeit für das Einzelcoaching von Führungskräften.***

Eine Literaturstudie<sup>659</sup> diente zunächst der theoretischen und empirischen Erkenntnisgewinnung mit dem Ziel der Ermittlung des aktuellen Forschungsstandes zur Coaching-Problematik, um im Anschluss daran eine Forschungsperspektive einnehmen sowie methodische Vorüberlegungen anhand der Basisliteratur zur empirischen Sozialforschung<sup>660</sup> anstellen zu können. Aufgrund des Mangels an vorhandenem Datenmaterial zu dieser spezifischen Fragestellung erschien eine Befragung von den Coaching-Prozess gestaltenden Akteuren als Untersuchungsform angemessen.

Die Ausrichtung dieser Fragestellung legte zudem eine Untersuchung mehrerer Fälle nahe, da verallgemeinerbare Aussagen über die Bedeutsamkeit einer Diversity-Kompetenz für das Einzelcoaching von Führungskräften lediglich über die Analyse eines umfangreicheren Datenmaterials und den Vergleich von Äußerungen bzw. subjektiven Bewertungen mehrerer Probanden zu derselben Thematik gewonnen werden konnten. Die Durchführung einer Einzelstudie erschien somit als nicht hinreichend.

Die Ausrichtung der Fragestellung legte auch angesichts des sich entwickelnden Problembewusstseins für das Phänomen Diversity in Wirtschaft und Gesellschaft eine Erhebung mit zwei Erhebungszeitpunkten nahe.

---

<sup>659</sup> vgl. hierzu Kapitel 2.

<sup>660</sup> vgl. Becker, C./ Nienhäuser, W., Betriebliche Personalforschung, 2000; Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002; Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, 1990; Glaser, B.G./ Strauss, A.L., Strategien qualitativer Forschung, 1998; Kleining, G., Qualitativ – heuristische Sozialforschung, 1994; Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995; Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005; Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, 2002; Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002; Strauss, A.L., Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 1994.

Die Anzahl der Fälle wurde allerdings durch die angestrebte analytische Tiefe der Studie begrenzt. Diese Erhebung war somit aufgrund des begrenzten Untersuchungssamples nicht auf die Erzielung repräsentativer Daten ausgelegt.

Coaching als interaktiver Beratungs- und Betreuungsprozess basiert auf einer Zusammenarbeit von Coach und Coachee: am Coachee wird keine Dienstleistung vollzogen, sondern beide Gesprächspartner sind gleichermaßen in das Coaching-Geschehen involviert und gefordert.<sup>661</sup> Coach und Coachee werden somit als aktiv Handelnde verstanden. Da die begriffliche Fassung und Untersuchung der Bedeutsamkeit der Diversity-Kompetenz des Coachs im Zentrum des Forschungsinteresses stand, wurde es als notwendig erachtet, dass die Probanden eine innere Nähe zum Untersuchungsgegenstand einnehmen. Unter Berücksichtigung dieser Prämisse waren Coachs und Coachees als unmittelbar in das Coaching-Geschehen involvierte Interaktionspartner in das Untersuchungssample aufzunehmen. Die Erhebung der Sichtweise von Organisationen und Institutionen war hingegen aufgrund der erheblichen Distanz der zu befragenden Organisationsträger vom konkreten Coaching-Geschehen als zu weit greifend auszuklammern.

Mit der Entscheidung, sowohl Coachs als auch Coachees in die empirische Erhebung einzubeziehen, wurde gleichzeitig der vorab erläuterten Forderung, von einer Einzelfallanalyse abzusehen, entsprochen. Darüber hinaus sollte die Erhebung der Sichtweisen beider Personenkreise einen Vergleich des Datenmaterials dahingehend zuzulassen, ob sich verallgemeinerbare Aussagen über den Begriff und die Bedeutsamkeit einer Diversity-Kompetenz des Coachs ableiten ließen.

Die Anzahl der Fälle der zweiten Erhebung wurde in Anbetracht der angestrebten analytischen Tiefe der Studie und des wiederholten, nicht unerheblichen Zeitaufwandes für die Befragten erneut begrenzt. Dabei schien eine Einschränkung auf die Erhebung der Sichtweisen der Coachs angemessen, da sie sich im Kontext der Professionalisierung von Coaching als Subjekt und Träger dieses Prozesses offenbaren.

In Anbetracht dieser methodischen Einschränkungen war die im Rahmen dieser Arbeit zu formulierende übergeordnete empirische Fragestellung auf **das subjektive Verständnis zur Diversity-Kompetenz des Coachs einschließlich der subjektiven Bewertung ihrer Bedeutsamkeit für das Einzelcoaching von Führungskräften aus der Sicht der am Coachingprozess unmittelbar beteiligten Akteure** zu begrenzen.

---

<sup>661</sup> vgl. Rauen, C., Coaching, 2003, S. 3.

Diese Entscheidungsfindung gewährleistete zum einen die Einnahme einer Forschungsperspektive, zum anderen wurde eine Begrenzung des Forschungsumfangs ermöglicht. Damit wurden Organisationen und Institutionen als mögliche Auftraggeber aus der empirischen Erhebung ausgeklammert.

Ferner erfolgte keine Einengung des Untersuchungssamples auf bestimmte Branchen, Tätigkeitsmerkmale oder Führungsebenen.

### 5.1.1.3 Systemisch-konstruktivistische Forschungsperspektive

„Vielfalt will vielfältig betrachtet werden“<sup>662</sup> – die Vielfalt an Menschen und Lebensrealitäten erfordert eine Beratungsarbeit, die „Ganzheit“ einblendet und durch ihr reflexives Vorgehen eine Ebene der Beobachtung und damit der Distanz einführt, aus der heraus es Ratsuchenden möglich wird, mit der Relativität der entscheidbaren Sachverhalte verantwortlich und in einer für sie stimmigen Art und Weise umzugehen.

Diesem Anspruch stellt sich ein Coach, der im jeweiligen Setting systemisch-konstruktivistisch arbeitet und die bewusste Auseinandersetzung mit der vorhandenen Vielfalt forciert. Indem er die sich ihm aufspannende Lebensrealität in ihrem Kontext und ihren Bezügen als betrachtet und bewertet einstuft, sichert er sein professionelles Tun nicht durch einen Katalog an Geboten ab. Vielmehr entwickelt er es von Fall zu Fall und grundlegend in Zusammenarbeit mit dem Coachee durch genaue Beobachtung der relevanten Bedingungen des Handelns, der aufeinander treffenden Widersprüche unterschiedlicher Art und durch eine Beobachtung der Beobachtungen.<sup>663</sup> Er lässt eine Ganzheit entstehen über Verbindungen, Verknüpfungen und ein Zusammendenken von Verschiedenem.<sup>664</sup>

Nun ist alle Beobachtung bedingt durch die Brille des Beobachters. Ihren Schliff erhält sie durch seine WahrnehmungsfILTER und die ihm verfügbaren Kategorien zur Interpretation und Bedeutungsgebung des Wahrgenommenen. Sie sind stets selektiv und schöpfen das Beobachtete nie aus. Immer könnten sie auch anders ausfallen, denn sie sind kontingent. Zudem treffen sie auf die (Selbst-)Beobachtung des Beobachteten und damit wieder auf dessen Kontingenz. Erst durch Herstellung eines Selbstbezuges, durch Selbstbeobachtung und Kommunikation des Beobachteten wird ein Versuch unternommen, einen Sachverhalt zu verstehen. Im Versuch, einen Sachverhalt zu verstehen und einer Bearbeitung im Coaching

<sup>662</sup> Petzold, H. G., Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2007, S. 96.

<sup>663</sup> vgl. Buchinger, K./ Klinkhammer, M., Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S. 145.

<sup>664</sup> vgl. Abdul-Hussain, S./ Baig, S., Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009, S. 174.

zugänglich zu machen, muss er miteinander von Coach und Coachee konstruiert und reflektiert werden – ohne eine Absicherung durch Vorgaben einer Richtigkeit.<sup>665</sup>

Reflexion und Selbstreflexion sind heute Bedingungen der Möglichkeit professionellen beraterischen Handelns. Die Entfaltung der Reflexivität ist zur „Überlebensnotwendigkeit“<sup>666</sup> geworden, da sich der moderne Mensch in Selbstbeobachtung und Selbstreflexion in den relevanten Lebensbezügen immer wieder neu konstituieren muss und sich damit in seiner Besonderheit und Einzigartigkeit, die ihn unterscheidet, erhält.

Der doppelte perspektivische Bezug ist konstitutiv für die miteinander hervorgebrachten Wirklichkeiten und die (Re-)konstruktion der Identität im Coaching: Die Aushandlungsprozesse zwischen Coach und Coachee auf der Ebene der Wirklichkeit und der Identität liefern die Interpretationsfolien und Orientierungsmuster, auf denen eine erfolgreiche Aufgabeninteraktion und ein kompetenter Umgang mit Vielfalt und Einzigartigkeit überhaupt erst möglich wird. Gleichzeitig wirken die kognitiven und expressiven Aktivitäten von Coach und Coachee immer wieder auf ihre Wirklichkeits- und Identitätskonstruktionen zurück, so dass sich in der Gesamtschau ein komplexes Wechselwirkungs- und Rückkopplungsverhältnis ergibt, das sich nicht nach einer Seite hin auflösen lässt.<sup>667</sup>

Der doppelte perspektivische Bezug ist damit auch konstitutiv für die begriffliche Fassung und Einschätzung der Bedeutsamkeit der Diversity-Kompetenz des Coachs im Rahmen dieser Studie: im Versuch, ein verallgemeinerbares Verständnis ihrer zu entwickeln und Aufschlüsse über ihre Bedeutung als Element beraterischer Professionalität zu erhalten, waren die Perspektiven von Coach und Coachee miteinander in Verbindung zu bringen. Der aus den zusammengetragenen Sichtweisen von Coach und Coachee gewonnene Extrakt war schlussendlich wiederum ein Konstrukt und kontingent obendrein.

#### **5.1.1.4 Forschungsfragen**

Die übergeordnete empirische Forschungsfrage basierte auf der zentralen Annahme der Bedeutsamkeit der Diversity-Kompetenz des Coachs als ein Element beraterischer Professionalität im Einzelcoaching von Führungskräften. Der Bedeutung der Diversity-Kompetenz für die Coachingarbeit wurde im vorgängigen Kapitel dieser Arbeit theoriegeleitet

---

<sup>665</sup> vgl. *Buchinger, K./ Klinkhammer, M.*, Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S. 132.

<sup>666</sup> *Buchinger, K./ Klinkhammer, M.*, Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007, S.145.

<sup>667</sup> vgl. *Lührmann, T.*, Führung, Interaktion und Identität, 2006, S. 233.

nachgegangen. Darauf aufbauend wurde ein Definitionsangebot für die Diversity-Kompetenz erarbeitet, das im Lichte der empirisch gewonnenen Daten einzuordnen und zu bewerten war.

Die übergeordnete empirische Forschungsfrage zielte auf **das subjektive Verständnis zur Diversity-Kompetenz des Coachs einschließlich der subjektiven Bewertung ihrer Bedeutsamkeit für das Einzelcoaching von Führungskräften aus der Sicht der am Coachingprozess unmittelbar beteiligten Akteure.**

Diese übergeordnete Fragestellung galt es sodann in forschungsleitende Fragen zu operationalisieren. Diese mussten dafür geeignet sein:

- eine begriffliche Fassung der Diversity-Kompetenz aus den Aussagen der Befragten zu extrahieren
- Aufschluss über den Stellenwert der Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität im Falle ihrer Bedeutsamkeit zu erhalten.

Zu diesem Zweck wurden die zentralen Gedanken zur Diversity-Kompetenz noch einmal zusammengestellt und darauf aufbauend geeignete Fragestellungen definiert:

Die Aktualität von Coaching kann zweifelsohne als Symptom für das Handeln der Führungskräfte unter den Bedingungen einer komplexen Vielfalt gedeutet werden. Mit dem Verlust der Überschaubarkeit, Stabilität und Traditionsausrichtung von Führung und ihrer Tätigkeitsfelder genügt die Konzentration auf einen isolierten Teil der sich aufspannenden Lebensrealität einer Führungskraft nicht. Die Zusammenhänge, in denen dieser Teil eingebettet ist, können nicht außer Acht gelassen werden. Sie müssen hergestellt werden, um die jeweiligen Vernetzungen auf ihre Brauchbarkeit prüfen zu können.

Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching erfordert ein Denken in Zusammenhängen und das Herstellen einer Ganzheit, bei der Unterschiede nicht eingeschmolzen und eingeebnet werden, sondern erkennbar bleiben und als solche gewürdigt werden. Durch ein Zusammendenken von Verschiedenem wird Ganzheit hergestellt. Wird Gemeinsames und Unterschiedliches dabei miteinander verknüpft und verbunden, entsteht eine Einheit in Vielfalt.

Ein diversitykompetenter Coach „denkt Ganzheit *und* Differenz `in eins“<sup>668</sup>, um durch eine Konzentration auf die vorhandene Vielfalt komplexe Situationen zu erhellen. Er stellt sich der Komplexität des Falls, indem er nicht Variablen isoliert, die dem Coachee in seiner Funktion als Führungskraft als die bestimmenden erscheinen, sondern arbeitet mit ihm Muster heraus,

<sup>668</sup> Petzold, H. G., Integrative Therapie, 2003, S. 358.

formuliert handlungsleitende Hypothesen und reflektiert das darauf basierende Handeln hinsichtlich seiner Auswirkungen. Da der Coachee nur in seiner eigenen Welt und zu seinen eigenen Bedingungen wirksam zu begleiten ist, berücksichtigt er die Möglichkeiten und Unmöglichkeiten im lokalen Kontext. Er setzt diesen Prozess mit dem Coachee auf diese Weise fort, indem er ihn dazu einlädt, die konstruktivistische Freiheit im Denken zu nutzen, um Neues entstehen zu lassen und wiederum einzubetten in eine neue Ganzheit.

Aus dieser Zusammenstellung resultierten mit Einnahme einer systemisch-konstruktivistischen Forschungsperspektive die nachfolgenden Forschungsfragen:

- Forschungsfrage 1:** Wie konstruieren Coachs und Coachees die Diversity-Kompetenz des Coachs?
- Forschungsfrage 2:** Wird die Diversity-Kompetenz des Coachs als Element beraterischer Professionalität eingestuft?
- Forschungsfrage 3:** Wie manifestiert sich die Diversity-Kompetenz des Coachs im beraterischen Handeln?

#### **5.1.1.5 Qualitative Vorgehensweise**

Zunächst werden die Gegenständlichkeit und Zielsetzungen qualitativer und quantitativer Datenerhebungsmethoden umrissen, um sodann deutlich zu machen, warum diese empirische Untersuchung auf der Verwendung einer qualitativen Vorgehensweise fußte.

#### ***Qualitative versus quantitative Forschung***

Quantitative und standardisierte Methoden sind auf die Operationalisierung theoretischer Zusammenhänge, eine deutliche Isolierung von Ursachen und Wirkungen, die Messbarkeit und Quantifizierung von Phänomenen und die Formulierung von Untersuchungsanordnungen mit dem Ziel der Verallgemeinerung und Aufstellung allgemeingültiger Gesetze ausgerichtet. Die Wahl des Samples orientiert sich an dessen Repräsentativität, häufig nach dem Zufallsprinzip. Untersuchungen werden in Form künstlicher Laborexperimente durchgeführt; die Subjektivität des Forschers und der untersuchten Subjekte wird dabei weitestgehend ausgeklammert. Diese Art der Forschung strebt nach generalisierbaren und von konkreten Fällen unabhängigen Aussagen, mittels derer Phänomene in ihrer Häufigkeit und Verteilung thematisiert werden sollen.

Das Ziel der qualitativen Sozialforschung besteht indes in dem Entdecken von Beziehungen, Verbindungen und Relationen. Als „Entdeckungs-Verfahren“ ist die qualitative Methodik insbesondere dann geeignet, „wenn wir wissen wollen, was bestimmte Menschen denken, wie sie bestimmte Sachverhalte und Zusammenhänge sehen und bewerten“<sup>669</sup> oder wenn die Bedeutung einer Antwort erschlossen werden soll. Sie ist somit mehr am Einzelfall, an subjektiven Sichtweisen, Deutungen und Einschätzungen von Menschen interessiert als an Durchschnittswerten auf der Basis großer Fallzahlen. Die Nähe zu den Probanden verschafft den Forschern den Vorteil, sich flexibel auf diese einstellen zu können und sich damit verstärkt einer natürlichen Gesprächssituation anzunähern.<sup>670</sup>

Die qualitative Forschung kann der Vorbereitung oder Absicherung quantitativer Untersuchungen durch die intensive Analyse einzelner Fälle dienen. Die Quantifizierung eines Forschungsgegenstandes setzt seine qualitative Analyse voraus. Folglich muss die qualitative Forschung der quantitativen vorausgehen, aber die qualitative Forschung muss der quantitativen Forschung nicht notwendigerweise folgen. Ihr Verhältnis zueinander kann mit dem Begriffspaar Hypothesenerstellung (Verstehen) versus Hypothesenüberprüfung (Erklären) gefasst werden: Mithilfe der qualitativen Forschung können unbekannte und auch unvermutete Verbindungen und Bezüge der sozialen Realität aufgedeckt werden: „Die qualitative Forschung [ist] oft der beste, und manchmal der einzige Weg, Daten zu einem Thema bzw. Gegenstandsbereich zu erhalten.“<sup>671</sup> Die Funktion der qualitativen Sozialforschung besteht hierbei eher darin, Hypothesen zu generieren, nämlich die Aufdeckung etwaiger Beziehungen, Ursachen und Wirkungen von sozialen Prozessen. Sie zielt also auf das Auffinden von Faktoren, die Handlungen beeinflussen. Mithilfe der quantitativen Forschung können hingegen allenfalls bekannte und vorher vermutete Ausprägungen bereits bekannter Bezüge gemessen werden.<sup>672</sup>

Bis zur qualitativen Wende in den 70iger Jahren dominierte die quantitative Forschung mit standardisierten Instrumenten im deutschsprachigen Raum. Zunehmend geriet sie jedoch in die Kritik, in deren Zentrum insbesondere die Vernachlässigung der Subjektivität von Forschern und Probanden und die fehlende Kontextierung der Situationsbezogenheit menschlichen Handelns stehen. Die qualitative Forschung erlebte in dieser Zeit eine Renaissance. Der Trend zu qualitativen Erkenntnismethoden hält an, denn die Sozialforscher werden zunehmend mit dem raschen sozialen Wandel und der daraus resultierenden Diversifikation von Lebenswelten konfrontiert. Aufgrund deren Aktualität zielen klassische deduktive Methodologien – welche Fragestellungen und Hypothesen aus theoretischen Modellen ableiten und an der Empirie

---

<sup>669</sup> Becker, C./Nienhüser, W., Betriebliche Personalforschung, 2000, S. 85.

<sup>670</sup> vgl. Becker, C./Nienhüser, W., Betriebliche Personalforschung, 2000, S. 81 ff..

<sup>671</sup> Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 102.

<sup>672</sup> vgl. Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 225 ff.; Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 206.

überprüfen – an der Differenziertheit der Gegenstände vorbei. Die Forschung musste sich deshalb stärker einer induktiven Methodik bedienen, die eine Annäherung an zu untersuchende Zusammenhänge erlauben. Diese „sensibilisierenden Konzepte“ basieren grundlegend - entgegen einem verbreiteten Missverständnis - auf theoretischem Vorwissen.<sup>673</sup> Die qualitative Forschung gewinnt eine besondere Aktualität für die Untersuchung sozialer Zusammenhänge, da die Pluralisierung der Lebenswelten in modernen Gesellschaften - im Sinne der neuen Unübersichtlichkeit<sup>674</sup>, der zunehmenden Individualisierung von Lebenslagen und Biographiemustern<sup>675</sup> und der Auflösung alter sozialer Ungleichheiten in die neue Vielfalt der Milieus, Subkulturen, Lebensstile und Lebensweisen<sup>676</sup> - eine neue Sensibilität für empirisch untersuchte Gegenstände erforderlich macht.<sup>677</sup>

Forschern steht mittlerweile ein ganzes Spektrum spezieller qualitativer Methoden zur Verfügung, die jedoch nicht isoliert zu betrachten sind: „Sie sind auf besondere Weise in den jeweiligen Forschungsprozess eingebettet und auch am sinnvollsten unter einer prozessbezogenen Perspektive zu verstehen und zu beschreiben.“<sup>678</sup> Das Repertoire an qualitativen Forschungsmethoden ist nicht reduzierbar auf wenige ausgewählte Interviewtechniken einschließlich deren Auswertungsmethoden. Sie reichen von der Planung bis zu einem etwaigen linearen bzw. zirkulären Ablauf der prozessualen Teilprozesse.

Beide Forschungsrichtungen standen sich zunächst konkurrierend gegenüber. Durch Verknüpfungen qualitativer und quantitativer Aspekte auf verschiedenen Ebenen (Erkenntnistheorien, Forschungsdesigns/-methoden, Bewertung von Forschungsmethoden u.a.) wich jedoch ihre scheinbare Unvereinbarkeit.<sup>679</sup>

### ***Begründung der qualitativen Vorgehensweise***

Eine Auseinandersetzung mit der Frage der Indikation der qualitativen und quantitativen Forschung ebnete den Weg für die methodische Entscheidungsfindung, die in den folgenden Ausführungen begründet werden soll.<sup>680</sup>

---

<sup>673</sup> vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 12 f..

<sup>674</sup> vgl. Habermas, J., Die neue Unübersichtlichkeit, 1985.

<sup>675</sup> vgl. Beck, U., Risikogesellschaft, 1986.

<sup>676</sup> vgl. Hradil, S., Zwischen Bewußtsein und Sein, 1992.

<sup>677</sup> vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 12.

<sup>678</sup> Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 11.

<sup>679</sup> vgl. Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I., Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 2009, S. 26 f., 40; Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 128 f., Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 1, Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 9.

<sup>680</sup> vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 395 ff..

Coaching gestaltet sich als eine prozesshafte Interaktion zwischen erkenntnisproduzierenden Akteuren (Coach und Coachee). Bei dem hier vorliegenden Untersuchungsgegenstand konnte einem Ideal der Objektivität nicht nachgegangen werden, denn es geht um das Einfangen von Sichtweisen und Bewertungen zur Diversity-Kompetenz des Coachs im Einzelcoaching von Führungskräften, deren Bedeutungen nicht losgelöst von ihrem Kontext erfasst werden können. Im Zentrum dieser Forschung standen demnach Personen, die, während sie miteinander interagieren, ihre soziale Wirklichkeit vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen selbst konstruieren und bewerten. Die qualitative Forschung macht eben diese gemeinsame Konstruktion und Bewertung von Wirklichkeit zum Forschungsgegenstand, die durch ihren Prozesscharakter und die Reflexivität der Konstrukteure gekennzeichnet ist.

Die hier durchgeführte Forschung war an der Wirklichkeit interessiert, wie sie sich den Akteuren im Coaching aufspannt. Daraus erschloss sich, dass skizzierte Abbildungen der Coaching-Welt nur über ihre subjektiven Wahrnehmungen und Aussagen erhältlich waren. Unter Einhaltung einer systematischen methodischen Vorgehensweise begleitete dieser Grundgedanke der Unterscheidung zwischen objektiver Realität und subjektiver Wirklichkeit diese empirische Untersuchung.<sup>681</sup>

Um das Verständnis und die Bedeutung der Diversity-Kompetenz aus dem Blickwinkel der Akteure im Coaching zu eruieren, musste ihnen die Möglichkeit zu Schilderungen in ihren individuellen Bedeutungsstrukturen eingeräumt werden. Sie mussten folglich in die Lage versetzt werden, eigene thematische Zusammenhänge und Verknüpfungen herzustellen, um ein Meinungsbild vor dem Hintergrund eigener Erfahrungen zu generieren. Motive sollten erkennbar und deren versteckte Existenz aufgedeckt werden.

Diese Ausrichtung der Forschung machte es also erforderlich, eine tiefere und vielschichtigere Datenform zu erheben. Qualitative Daten sind gemeinhin durch ihre Sinnhaftigkeit gekennzeichnet. Sie sind konkret und sich selbst erklärende Daten. Diese Daten sind dem Alltagsverständnis unmittelbar zugänglich, da sie im alltäglichen Gebrauch gelernt und genutzt werden. Ihr Sinn ist gesellschaftlich definiert, da sie unter bestimmten gesellschaftlichen Verhältnissen als fraglos sinnvoll erfahrene Informationen internalisiert wurden. Qualitative Daten sind aber nicht auf den eigenen Lebenszusammenhang beschränkt, sondern ebenso geeignet, „fremde Menschen und fremde soziale Verhältnisse“<sup>682</sup> abzubilden.<sup>683</sup>

Die anzuwendende Forschungsmethodik musste zusammengefasst geeignet sein, im Coaching als einer wenig erforschten, personenzentrierten Interventionsform Neues und

<sup>681</sup> vgl. Kromrey, H., Empirische Sozialforschung, 2009, S. 17.

<sup>682</sup> Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 15.

<sup>683</sup> vgl. Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 14 ff..

Vielschichtiges zu erfassen. Ein quantitatives, standardisiertes Vorgehen bringt wenige unerwartete und neue Perspektiven hervor, denn ein Abstand zum Untersuchungsgegenstand versperrt dem Untersuchen und Verstehen sozialer Phänomene den Weg. Mithilfe des qualitativen Vorgehens können indes subjektive Deutungen, Sinnzusammenhänge und Bewertungen angemessen erfasst und nach einer intensiven Analyse in einer anschließenden Auswertung wiedergegeben werden. Die qualitative Methodik wird „der Komplexität des sozial handelnden Menschen in seinem Lebenskontext“<sup>684</sup> gerecht.<sup>685</sup>

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist bisher weitestgehend unerforscht. Da der Weg zur Untersuchung aktueller und problemorientierter Fragestellungen unter Zugrundlegung quantitativer Forschungsdesigns und statistischer Hypothesentestverfahren vielfach versperrt bleibt, war eine qualitative Studie durchzuführen. Quantitative Datenerhebungsverfahren wurden an dieser Stelle verworfen, da sie mit einer festen Frageabfolge und der Vorgabe von Antwortalternativen operieren. Sie zwingen den Teilnehmern der Untersuchung eine gedankliche Struktur auf und dienen letztlich nur der Überprüfung vorangegangener Erklärungsversuche. Im Zentrum dieser Forschung standen aber individuelle Sichtweisen und Motive von Menschen und nicht bekannte Beurteilungsmuster. Da qualitative Daten „besonders zur Analyse komplexer und (teilweise) unbekannter Verhältnisse geeignet“<sup>686</sup> sind, schien eine qualitative Vorgehensweise zur Annäherung den Untersuchungsgegenstand angemessen.

Durch den Einbezug von unmittelbar am Coachingprozess beteiligten Akteuren in die Forschung sollte die Distanz zur sozialen Realität reduziert werden. Der persönliche Kontakt zwischen der Forscherin und den befragten Coachingakteuren schien überdies geeignet zu sein, mehr Alltagsnähe zum Forschungsgegenstand herzustellen. Auf diese Weise konnten über Beobachtungen der Forscherin im Rahmen der Untersuchung auch weitere Informationen erschlossen und der Zugang zu nonverbalen Variablen der Kommunikation geschaffen werden, denen üblicherweise über die Körpersprache Ausdruck verliehen wird (etwa Offenheit, Authentizität der Forschungsteilnehmer). Das Zulassen eigener Erfahrungen mit dem Forschungsgegenstand ist ein legitimes Erkenntnismittel.<sup>687</sup>

Zusammengefasst betrachtet erfüllte die qualitativ-heuristische Methode den Anspruch der dieser Arbeit zugrundegelegten empirischen Fragestellung, komplexe und verbale Daten zu erheben. Als eine deskriptive (beschreibende und verstehende) Untersuchungsform eignet sie sich besonders zur Erforschung dieses Untersuchungsgegenstandes.

---

<sup>684</sup> Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 130.

<sup>685</sup> vgl. Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 128 ff..

<sup>686</sup> Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 152.

<sup>687</sup> Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 25.

## 5.1.2 Auswahl der Forschungsmethode

Die Entscheidung für die qualitative Forschungsmethode wurde gefällt. Sodann galt es zu erörtern, welche konkrete Vorgehensweise zur Datenerhebung Anwendung finden sollte.

### 5.1.2.1 Leitfadengestütztes Interview

Zur Realisierung des geplanten qualitativen Forschungsvorhabens wurde in einem ersten Schritt aus dem Repertoire an qualitativen Methoden der Datenerhebung das Interview ausgewählt. Es ist geeignet, komplexe und verbale Daten zu erheben. Es dient vornehmlich der „Exploration von Sachverhalten und der Ermittlung von Bezugssystemen der Befragten. Gerade das Einfühlen in die Situation der Betroffenen, das Schaffen eines Vertrauensverhältnisses in der Kommunikationssituation sind wesentliche Voraussetzungen für verlässliche und gültige Befunde.“<sup>688</sup> Es gilt mithin als „die wohl wichtigste Möglichkeit, die Wahrnehmung und Interpretation von Sachverhalten durch Individuen zu ermitteln“<sup>689</sup>.

In einem zweiten Schritt wurden die verschiedenen Interviewarten im Hinblick auf ihre Eignung zur Erforschung des Untersuchungsgegenstandes einschließlich ihrer Vor- und Nachteile gegeneinander abgewogen. Die Methoden der Interviewleitfadenkonstruktion und der Interviewführung sind in der einschlägigen, hier ausgewerteten Literatur<sup>690</sup> wenig umstritten. Für die hier vorliegende Aufgabenstellung wurde das leitfadengestützte Interview als eine Variante des teilstandardisierten Interviews gewählt. Das leitfadengestützte Interview verfügt über ein stimmiges Verhältnis von Strukturiertheit und Offenheit. Im Hinblick auf den Forschungsgegenstand sowie die Art der erwünschten Daten erschien es daher das geeignete Erhebungsinstrument zu sein. Im Gegensatz zu standardisierten Interviews oder Fragebögen ist es nicht an restriktive Vorgaben gebunden, die festlegen, wann, in welcher Reihenfolge und wie Themen zu behandeln sind. Diese verstellen eher den Weg zur Sicht des Subjekts als dass sie ihn eröffnen.<sup>691</sup>

Kennzeichnend für das leitfadengestützte Interview ist und war, dass die Forscherin in ihrer Funktion als Interviewerin nicht einen fest vorgegebenen Fragebogen abgearbeitet hat, sondern die Interviewpartner anhand eines entworfenen Interviewleitfadens an die Thematik heranführte. Durch Erzählanreize wurden sie animiert, ihre Erfahrungen, Meinungen und

<sup>688</sup> Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 1989, S. 58.

<sup>689</sup> Friedrichs, J., Methoden empirischer Sozialforschung, 1990, S. 208.

<sup>690</sup> vgl. Becker, C./ Nienhüser, W., Betriebliche Personalforschung, 2000, S. 81 ff.; Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 12 f. u. 252ff.; Mayring, P., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 66 ff.; Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 77 ff..

<sup>691</sup> Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 395 ff..

Konzepte selbständig zu produzieren. Mit diesem Vorgehen beabsichtigte die Forscherin, die Befragten themenspezifisch zum Sprechen zu bringen. Dabei hatte sie eine gewisse Variationsfreiheit in der Gesprächsführung und konnte somit auch spontane Äußerungen der Probanden in den Gesprächsverlauf einflechten. Bei dieser Interviewform wurde zwar eine thematische Struktur mittels mehr oder minder offen formulierter Fragen in die Interviewsituation eingebracht, aber diese Struktur stellte allenfalls eine Orientierungshilfe dar, da sie bei der Interviewdurchführung in den Hintergrund trat. Der eigentliche Interviewverlauf entwickelte sich vielmehr in Abhängigkeit von den Äußerungsinteressen und dem Erzählfluss der jeweiligen Interviewpartner.

Auf dem Weg zu thematisch relevanten, subjektiven Sichtweisen konnten sich zeitweilig Vermittlungsprobleme zwischen den Vorgaben des Leitfadens und den Darstellungen der Interviewpartner ergeben. Die Forscherin war daher gefordert, das Interview flexibel zu führen. Sie hatte folglich situativ zu entscheiden, wann und in welcher Reihenfolge sie welche Fragen stellte. Sie konnte lediglich spontan beurteilen, ob eine Frage etwa schon en passant beantwortet wurde und damit weggelassen werden konnte, ob sie detaillierter nachzufragen hatte oder ob sie ausschweifende Ausführungen der Interviewten unterstützten sollte. Diese Spielräume in der Interviewgestaltung verlangten ihr ein hohes Maß an Sensibilität für die Relevanz des Gesagten ab. Im Bestreben, bestimmte Themenbereiche zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen erkunden zu wollen, war sie unablässig gefordert, den Überblick über schon abgearbeitete und noch offene Fragestellungen zu wahren. Obgleich dieser permanenten Abstimmungsarbeit barg diese Methode den klaren Vorteil, dass der konsequente Einsatz des Leitfadens eine Vergleichbarkeit der Daten überhaupt erst ermöglichte bzw. erhöhte: „Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der ExpertInnen heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren.“<sup>692</sup> Ein Leitfaden ist somit immer dann der „ökonomischere Weg“, wenn konkrete Aussagen über einen Gegenstand erhoben werden sollen.<sup>693</sup>

### **5.1.2.2 Expertenansatz**

Das Experteninterview gilt als eine spezielle Anwendungsform des leitfadengestützten Interviews. Experteninterviews können nach ihrer erkenntnisleitenden Funktion differenziert werden; in der Methodendebatte dominieren das explorative, systematisierende und theoriegenerierende Experteninterview. Die hier durchgeführte Studie basierte auf der

---

<sup>692</sup> Meuser, M./Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 81 f..

<sup>693</sup> vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 143 f..

theoriegenerierenden Form des Experteninterviews, wie sie methodisch-methodologisch Meuser und Nagel entwickelten.<sup>694</sup>

Für Experteninterviews ist es charakteristisch, dass der Interviewte weniger als (ganze) Person als in seiner Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld interessiert. Zudem wird er nicht als Einzelfall, sondern als Repräsentant einer Gruppe, Organisation oder Institution in die Untersuchung einbezogen. Der Expertenstatus ist ein relationaler Status, der in gewisser Weise vom Interviewer selbst verliehen wird. Im Rahmen der hier durchgeführten Interviews verlieh die Forscherin den Forschungsteilnehmern den Expertenstatus, das sie in Abhängigkeit von ihrem Forschungsinteresse entschied, ob eine Person als Experte in die Untersuchung einbezogen wurde.<sup>695</sup> Somit war die Bandbreite der zu erhebenden Daten von vornherein eingeschränkt. Der Interviewleitfaden erfüllte im Rahmen der Experteninterviews eine doppelte Funktion; mehr noch als bei anderen Interviewformen kam ihm eine Steuerungsfunktion zu: zum einen förderte er geradewegs eine offene Gesprächsführung, da sich die Forscherin in der Phase der Leitfadenerstellung intensiv in das Forschungsthema einarbeitete und somit als kompetente Gesprächspartnerin fungierte. Aufgrund ihrer Vertrautheit mit dem Thema war sie folglich befähigt, die Interviews locker und unbürokratisch zu führen. Zum anderen schloss der Leitfaden aus, dass sich die Gespräche in Themen verloren, die nichts mit der Sache gemein hatten.<sup>696</sup>

Theoriegenerierende Experteninterviews werden immer dann eingesetzt, wenn Strukturen und Strukturzusammenhänge des Expertenwissens eingehender betrachtet werden sollen. Dabei interessiert nicht allein die Gewinnung sachdienlicher Informationen im Sinne einer Aufklärung, sondern auch die kommunikative Erschließung der subjektiven Dimension des Expertenwissens. Die Forscherin wählte den sprachlichen Zugang, um ihre Fragestellung angesichts der geschilderten subjektiven Bedeutungen, Handlungsorientierungen und impliziten Entscheidungsmaximen zu eruieren. Die Experten konnten in den Interviews ihre subjektiven Perspektiven und Deutungen offen legen und Zusammenhänge selbst entwickeln. Die geschaffene Gesprächsatmosphäre war von Vertrauen geprägt. Der interaktionistische Zugang im Rahmen der Experteninterviews verhalf der Forscherin schließlich dazu, neben verbalen auch nonverbale Informationen zu erschließen.

Das leitfadengestützte Interview wird von Meuser und Nagel als die angemessenste Erhebungsmethode für Experteninterviews eingestuft, da es „dem thematisch begrenzten

<sup>694</sup> vgl. Bogner, A./Menz, W., Das theoriegenerierende Experteninterview, 2002, S. 36 ff.; Meuser, M./Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 71 ff..

<sup>695</sup> vgl. Meuser, M./Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 73 f..

<sup>696</sup> vgl. Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 254; Meuser, M./Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 77 f..

Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers<sup>697</sup> am ehesten gerecht wird. Die Forscherin setzte das Experteninterview ein, da es der Erforschung von handlungsleitenden Regeln jenseits von Verordnungen und ungeschriebenen Gesetzen des Expertenhandelns dient. Auf diese Weise konnte die Forscherin den Untersuchungsgegenstand in den individuellen Bedeutungsstrukturen der Befragten erfassen. Damit erhielt sie auch den Zugang zu neuen, nicht antizipierten Erklärungsansätzen. Die Auswertung der Experteninterviews zielte insbesondere auf die Analyse und den Vergleich der Inhalte des Expertenwissens ab.<sup>698</sup>

### 5.1.3 Auswahl der Forschungsteilnehmer

In diesem Forschungsprozess wurde die Samplestruktur schrittweise festgelegt. Sie orientierte sich am theoretischen Sampling. Dessen Grundprinzip ist es, Fälle bzw. Fallgruppen nach konkret-inhaltlichen statt nach abstrakt-methodologischen Kriterien sowie nach ihrer Relevanz statt nach ihrer Repräsentativität auszuwählen. Dieses Grundprinzip prägte das qualitative Denken, auf dem diese Arbeit fußt.

Die Auswahlentscheidungen im Rahmen dieser Untersuchung wurden somit nicht nach dem Kriterium der Repräsentativität des Samples durch Zufallsauswahl seiner Mitglieder getroffen. Vielmehr wurden Personen nach ihrem zu erwartenden Gehalt an Neuem im Lichte bereits gewonnener Erkenntnisse für die Beantwortung der forschungsleitenden Fragen in die Untersuchung einbezogen. Die zentrale Frage lautete hierbei, welchen Personen wird sich mit welcher Absicht zugewandt? Im Zuge der Auswahl wurde der Empfehlung der empirischen Forschungsliteratur gefolgt, möglichst eine „maximale strukturelle Variation der Perspektiven“<sup>699</sup> zur Erforschung des Untersuchungsgegenstandes herzustellen. Er sollte folglich von so vielen Seiten angegangen werden, wie es der Forscherin nur möglich war. Sie war deshalb gehalten, verschiedene Untersuchungsgruppen in die Befragung einzubeziehen. Gleichzeitig war sie dazu angehalten, über ihren eigenen Schatten zu springen, indem sie sich experimentell bzw. spielerisch an den Untersuchungsgegenstand herantastete. Dieser vielfältige, aber selektive Einbezug von Personen in die Untersuchung schaffte die Voraussetzung für einen Vergleich des gewonnenen Datenmaterials und die Formulierung allgemeinerer Aussagen, Kategorien und Hypothesen.<sup>700</sup>

<sup>697</sup> Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 77.

<sup>698</sup> vgl. Bogner, A./ Menz, W., Das theoriegenerierende Experteninterview, 2002, S. 38f.; Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 139 ff.; Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 78 ff..

<sup>699</sup> Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 236.

<sup>700</sup> vgl. Flick, U., Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 102 ff.; Glaser, B.G./ Strauss, A.L., Strategien qualitativer Forschung, 1998, S. 70 ff.; Kleining, G., Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 237; Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 106 f..

Angesichts der beinahe grenzenlosen Möglichkeiten des Einbezugs von Personen, Gruppen oder Fällen in die Untersuchung wurden Kriterien für die Auswahl zu kontaktierender Forschungsteilnehmer aufgestellt:

Das Forschungsinteresse galt der begrifflichen Fassung und subjektiven Bewertung der Bedeutsamkeit der Diversity-Kompetenz des Coachs für das Einzelcoaching von Führungskräften. Die in die Untersuchung einzubeziehenden Teilnehmer mussten demnach als Informationsquelle einen sehr engen und tiefen Bezug zu dieser Form der Beratung und Unterstützung haben. Sie mussten also eine innere Nähe zum Untersuchungsgegenstand durch ein eigenes Erleben besitzen, um subjektive Bewertungen vornehmen zu können. Unter Berücksichtigung dieser Prämisse wurden Coachs und Coachees als die den Coachingprozess gestaltenden Akteure in die Untersuchung einbezogen. Der Einbezug beider Teilnehmerkreise ermöglichte eine Gegenüberstellung ihrer subjektiven Sichtweisen. Somit konnte zudem der vorgenannten Forderung entsprochen werden, die empirische Fragestellung von mehreren Seiten anzugehen.

Coachs und Coachees besitzen als aktiv Handelnde und den Coachingprozess gestaltende Akteure nicht lediglich eine innere Nähe zum Untersuchungsgegenstand, sondern können darüber hinaus als Experten für das Thema Coaching eingestuft werden. Ihr Expertenstatus begründet sich darin, dass sie bei der Durchführung und Gestaltung der Coachingprozesse an vorderster Front wirken und somit eigene praktische Erfahrungen und einen Wissensvorsprung zu diesem Themenbereich besitzen.

Der Forderung nach einer maximalen strukturellen Variation der Perspektiven wurde auch durch den Einbezug „vielfältiger“ Forschungsteilnehmer entsprochen. So setzte sich der Kreis der Forschungsteilnehmer aus Personen zusammen, die sich hinsichtlich ihrer Qualifikationen, ihrer gesammelten Coaching-Erfahrungen, ihrer Einbindung in eine Organisation und dergleichen unterschieden. Das Vorhandensein eines theoretischen Grundverständnisses zu Diversity und eigene praktische Erfahrungen im Umgang mit Vielfalt auf Seiten der Forschungsteilnehmer wurden als vorteilhaft angesehen, da die Interviews eben diesen Aspekt im Coaching reflektierten. Gleichwohl wurde in Betracht gezogen, dass dieses Grundverständnis bei einigen Führungskräften und Coachs noch nicht vorhanden oder ausgereift war, da sich die Fachdiskussion selbst spärlich diesem Themenfeld zuwendet.<sup>701</sup>

Eine Einengung des Untersuchungssamples auf Tätigkeitsmerkmale oder hierarchische Ebenen erfolgte nicht. Zudem wurde auf eine Beschränkung auf bestimmte Berufswege oder Branchen bewusst verzichtet.

---

<sup>701</sup> vgl. *Littig, B.*, Interviews mit Experten und Expertinnen, 2002, S. 198 ff..

Im Rahmen der Konzeption dieser empirischen Studie wurde auf die Erhebung der Sichtweise von Organisationen und Institutionen aufgrund der erheblichen Distanz der zu befragenden Organisationsmitglieder vom konkreten Coachinggeschehen verzichtet. Im Zuge der Auswahl der Forschungsteilnehmer hatte die Forscherin dennoch zu berücksichtigen, dass in Organisationen eingebundene Coachs oft parallel als Personalentwickler tätig sind und als solche in Entscheidungsprozesse rund um die Ausgestaltung und den Einsatz des Instruments Coaching involviert sind. Damit konnte die Forscherin nicht vollständig ausschließen, dass sich die geschilderten Sichtweisen der parallel als Personalentwickler tätigen Coachs einander überlagern.

Gleichzeitig hatte die Forscherin zu berücksichtigen, dass Coachs in den Interviews einen Standpunkt bezogen auf die eigene Profession und Gesinnung zu beziehen hatten. Somit konnte die Forscherin nicht abschließend klären, ob die geschilderten Sichtweisen den tatsächlichen subjektiven Beurteilungen der Coachs entsprachen oder ob sie ihr Antwortverhalten an der erforderlichen Professionalität ihrer Beratungstätigkeit ausrichteten.

Die Kontaktaufnahme zu den Interviewpartnern erfolgte von Seiten der Forscherin zunächst telefonisch. Hierbei griff sie in erster Linie auf bestehende persönliche Kontakte zu Coachs und Führungskräften zurück. In den fernmündlichen Gesprächen stellte sie einleitend das Forschungsvorhaben in aller Kürze vor und erfragte sodann die Interviewbereitschaft. Bekundeten die Gesprächspartner ihr Interesse am Führen eines Interviews, wurden Termine für fernmündliche oder persönlich geführte Einzelinterviews vereinbart. Darüber hinaus wählte die Forscherin den Weg über die Teilnehmer einer Coaching-Weiterbildung, da sie auf diesem Wege größere Fallzahlen erreichte. Hier traf sie auf Personen, die der Wunsch nach Wissenszuwachs, Kompetenzerweiterung und Erfahrungsaustausch im Kontext von Coaching zusammengeführt hat. Überwiegend erklärten sie sich zur Führung eines Interviews bereit. Insgesamt gewann die Forscherin auf diese Weise für ihren ersten Interviewlauf 12 Coachs und 12 Führungskräfte, die als Coachees auf Coaching Erfahrungen zurückblicken konnten.

Für die zu einem späteren Zeitpunkt durchgeführte Zweiterhebung wurde die Anzahl der Fälle in Anbetracht der angestrebten analytischen Tiefe der Studie und des wiederholten, nicht unerheblichen Zeitaufwandes für die Forschungsteilnehmer erneut begrenzt. Dabei schien eine Einschränkung auf die Erhebung der Sichtweisen der Coachs angemessen, da sie sich im Kontext der Professionalisierung von Coaching als Subjekt und Träger dieses Prozesses offenbaren und auf zahlreiche Erfahrungen in mannigfaltigen Coaching-Settings zurückgreifen können, während Coachees allein den eigenen Coachingprozess als Erfahrungsreferenz besitzen. Für die Zweiterhebung konnte die Forscherin aus dem Kreis der befragten Coachs erneut 8 Personen gewinnen.

## **5.1.4 Datenerhebung**

### **5.1.4.1 Interviewleitfaden**

Bei der Konzeption des Interviewleitfadens für die zu befragenden Zielgruppen Coach und Führungskraft wurden in der Makroplanungsphase grundlegende Überlegungen angestellt, die für die für dessen Gestaltung relevant waren.<sup>702</sup>

Ziel der Interviewführung war, einen möglichst umfangreichen Vorrat an konkreten und zu verwertenden Daten zum Begriff und zur Bedeutung der Diversity-Kompetenz zu erhalten. Die Forscherin erachtete es deshalb als notwendig, den Interviewleitfaden auf die zu befragenden Zielgruppen der Coachs und Führungskräfte zuzuschneiden, um Antworten vor dem Hintergrund ihres eigenen Erfahrungsschatzes einzuholen. Folglich musste es vermieden werden, Aspekte zu eruieren, welche den befragten Zielgruppen lediglich Antworten im Sinne subjektiver Annahmen und Vermutungen erlaubten.

Im Zuge des Zuschnitts der Interviewleitfäden galt es ferner zu berücksichtigen, dass die Zielgruppen in sich heterogen sind im Hinblick auf ihre Einbindung in eine Organisation. So setzte sich der Kreis der Coachs aus Freiberuflern und Organisationsmitgliedern zusammen. Der Kreis der Führungskräfte variierte hinsichtlich ihres Zugangs zum Coaching. Einige griffen auf innerbetriebliche Angebote zurück, andere konsultierten außerhalb ihres beruflichen Wirkungskreises einen Coach. Die erstellten Interviewleitfäden mussten also allen Befragten die Beantwortung der an sie gerichteten Fragen vor dem Hintergrund eigener Erfahrungswerte ermöglichen.

Um die Interviewbereitschaft nicht zu gefährden, war die Forscherin zugleich gefordert, den Leitfaden so zu konzipieren, dass alle notwendigen Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfragen in einem begrenzten Zeitrahmen thematisiert werden konnten. Dabei galt die es, eine Balance zwischen Breite und Tiefe der erörterten Sachverhalte herzustellen.<sup>703</sup> Es musste folglich ausgeschlossen werden, dass Themen nur oberflächlich gestreift wurden bzw. sich die Befragten zu stark in Schilderungen von Teilaspekten verlieren.

Im Anschluss an diese grundlegenden Überlegungen wurden die Struktur und Abfolge von Thementeilbereichen festgelegt. Die Thementeilbereiche wurden aus der Zielsetzung der Studie und den Forschungsfragen dieser Arbeit abgeleitet und in eine logische Reihenfolge gebracht, die geeignet schien, die Aufmerksamkeit der Befragten aufrechtzuerhalten, so dass sie gedanklich beim Gegenstand blieben.

---

<sup>702</sup> Die Unterscheidung in eine Makro- und Mikroplanungsphase nehmen vor: *Bortz, J./ Döring, N., Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 2010, S. 244 f..

<sup>703</sup> vgl. *Flick, U., Qualitative Sozialforschung*, 2002, S. 111 f..

Bei der Festlegung von Struktur und Abfolge der Thementeilbereiche wurde auf eine Vergleichbarkeit zwischen den Zielgruppen Coach und Führungskraft im Hinblick auf die Auswertung der Daten Wert gelegt. Deshalb wurden die Thementeilbereiche gleich bzw. ähnlich benannt und aneinandergereiht. Die nachfolgende Sequenz stellte eine innere Kontinuität des Leitfadens sicher:

1. Thementeilbereich: Coaching-Verständnis
2. Thementeilbereich: Verständnis zur Diversity-Kompetenz
3. Thementeilbereich: Kompetenz- und Anforderungsprofil des Coachs.

In der Phase der Mikroplanung der Erstellung der Leitfäden wurden die Thementeilbereiche durch ausformulierte Fragen konkretisiert. Die Fragen wurden so geordnet und gruppiert, dass sie schlüssig ineinander überleiten. Inhaltliche Brüche oder Sprünge zwischen den Fragen wurden vermieden.

Bei der Formulierung der Fragen wurde auf den explorativen Charakter der Studie abgestellt. Demnach wurden die Fragen offen formuliert, um das Antwortverhalten der Befragten in keiner Weise zu beeinflussen. Die Fragen umklammern Primär- und Sekundärfragen.

Die Fragen wurden abschließend grundlegend auf ihre Eignung zur Beantwortung der Forschungsfragen und nach den Kriterien der Nützlichkeit, Angemessenheit, Verständlichkeit, Sparsamkeit, Suggestivität und Negativformulierung geprüft.<sup>704</sup>

Die Interviewleitfäden in der jeweils abgewandelten Form sowie die methodischen Hilfsmittel Kurzfragebogen und Postscriptum sind dem Anhang II zu entnehmen.

#### **5.1.4.2 Leitfadenerprobung**

In einer Pilotphase wendete die Forscherin den Interviewleitfaden erstmalig in Form eines Pretest-Interviews an. Die daraus gewonnenen Ergebnisse flossen in die später folgende Datenauswertung nicht mit ein.

Der Pretest tat kund, dass einige Fragen unmissverständlicher formuliert werden mussten. Gleichzeitig offenbarte er eine punktuelle Unschärfe in der Fragestellung, weshalb die erhaltenen Informationen die Thematik stellenweise zu oberflächlich streiften. Es mussten demnach detailliertere und differenziertere Fragestellungen entworfen werden.

---

<sup>704</sup> vgl. *Bortz, J./ Döring, N.*, Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 2010, S. 245; *Diekmann, A.*, Empirische Sozialforschung, 2009, S. 479 ff.; *Kienast, W.*, Coaching und Reflexivität, 2013, S. 145 f..

Aufbauend auf dieser ersten Interviewdurchführung wurde der Interviewleitfaden überarbeitet. Der Einsatz offener Fragen wurde grundlegend beibehalten, doch wurde verschiedentlich eine kritischere Fragehaltung eingenommen. Auf diesem Wege gelang es der Forscherin, ein Fingerspitzengefühl für kritische Momente zu entwickeln, bei denen die Experten etwa dazu tendieren konnten, über Internas und Verwicklungen in ihrem Arbeitsfeld statt über das Thema des Interviews zu berichten, zeitweise ihre Rollen als Experte und Privatperson zu vermischen oder den Sachverhalt zu monologisieren statt sich auf den Wechsel von Frage und Antwort einzulassen. Damit diente der Pretest gewissermaßen auch einer Interviewschulung der Forscherin, in deren Ergebnis sie über eine gesteigerte Sensibilität dafür verfügte, zu welchem Zeitpunkt sie mittels Nachfragen ein tieferes Verständnis für die geschilderten Sachverhalte erlangen konnte.<sup>705</sup>

### 5.1.4.3 Durchführung der Interviews

Die Forscherin führte die Interviews sowohl in Form von Vier-Augen-Gesprächen als auch fermündlich durch. Hierbei berücksichtigte sie, dass humanwissenschaftliche Gegenstände (subjektive Bedeutungsstrukturen) möglichst immer in ihrem natürlichen, alltäglichen Umfeld untersucht werden sollten.<sup>706</sup> Folglich suchte sie den Weg zu den Interviewpartnern und hielt die Gespräche nach Möglichkeit in deren Geschäftsräumlichkeiten ab. Auf diesem Wege konnte eine Arbeitsatmosphäre geschaffen werden, in der sich die Interviewpartner aktiv auf den Untersuchungsgegenstand einließen.<sup>707</sup> In den anderen Fällen wurden Telefoninterviews geführt. Die Interviews nahmen in der Regel zwischen 30 bis 90 Minuten in Anspruch.

Die Ersterhebung wurde in der Zeit vom dritten Quartal 2008 bis ersten Quartal 2009 durchgeführt. Die zweite Erhebung fand in der Zeit vom vierten Quartal 2014 bis dritten Quartal 2015 statt.

Das Pretest-Interview ist in dieser Beschreibung der Interviewführung nicht enthalten, da die gewonnenen Daten nicht in die Auswertung einfließen. Die Namen der Interviewpartner wurden absprachegemäß anonymisiert.

Im Forschungsprozess wurden die Forschungsteilnehmer als gleichberechtigte Partner angesehen. Die Interview-Atmosphäre war demnach von gegenseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägt. Die Forscherin begegnete den Interviewpartnern mit einer

---

<sup>705</sup> vgl. *Flick, U.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 140; *Mayring, P.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 69; *Meuser, M./Nagel, U.*, ExpertInneninterviews, 2002, S. 78 ff..

<sup>706</sup> vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 22 f..

<sup>707</sup> vgl. *Kleining, G.*, Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 237.

grundsätzlichen Offenheit und Unvoreingenommenheit und widmete ihnen ihr ausschließliches Interesse. Dabei trat sie nicht als Experte auf, sondern überließ es den Gesprächspartnern, Experte für ihre Erfahrung zu sein.

Die Forscherin vermied es, Wertungen und Interpretationen zum Gesagten abzugeben, denn sie haben ihren Platz in der Interviewauswertung und nicht in der Interviewsituation. Entdeckte Widersprüche sprach sie jedoch situationsadäquat an, denn sie sind oft ein Zeichen von Unklarheiten und haben per se einen Erkenntniswert. Bei unklaren Argumentationslinien fragte sie nach und gewährte genügend Zeit für die Antworten.<sup>708</sup>

Der Interviewablauf lässt sich in Kürze wie folgt darstellen:

- Die Interviews wurden mit einer Begrüßung und Worten des Dankes für die Bereitschaft zur Interviewführung eingeleitet. Es wurde erneut explizit auf die Anonymisierung der erhobenen Daten und die Aufzeichnung des Interviews hingewiesen. Die Anonymität der Daten wurde im Zuge der Gewinnung der Interviewpartner vielfach eingefordert und seitens der Forscherin zugesichert.
- Die Interviewpartner wurden durch die Thementeilbereiche des Interviewleitfadens in der beschriebenen Reihenfolge geführt. Folglich wurden sie zu Beginn der Interviewführung nicht unmittelbar nach ihrem Verständnis zur Diversity-Kompetenz befragt, sondern sukzessive an die Thematik herangeführt und somit zu einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Sachverhalt veranlasst. Auf diesem Wege sollte gleichzeitig sichergestellt werden, dass ihr Interesse am Interviewinhalt und ihre Bereitschaft zur Reflexion der Interviewerfragen über die gesamte Dauer der Interviewführung erhalten bleibt.
- Zum Interviewabschluss wurde den Interviewpartnern die Gelegenheit eingeräumt, Anmerkungen zu tätigen und Relevantes nachträglich zu erwähnen, das nicht angesprochen wurde. Auf diese Weise erfuhren die Interviewpartner in ihrer Rolle als Experten für diesen Gegenstandsbereich die ihnen gebührende Würdigung.

Fragen zur Person wurden jeweils gesondert mittels des Kurzfragebogens erhoben. Beobachtungen der Forscherin im Rahmen der Interviewführung wurden im Postscriptum festgehalten (etwa nonverbale Variablen der Kommunikation wie Offenheit, Authentizität der Forschungsteilnehmer etc.).

Alles in allem war es der Forscherin auf der Basis dieser Interviewgestaltung möglich, alle notwendigen Aspekte zur Beantwortung der Forschungsfrage in dem gesetzten Zeitrahmen zu thematisieren.

---

<sup>708</sup> vgl. *Froschauer, U./Lueger, M.*, Das qualitative Interview, 2003, S. 59 ff..

### 5.1.5 Dokumentation der Daten

Die Forscherin hielt die Interviews durch Tonbandaufnahmen fest. Dabei begrenzte sie den technischen Aufwand auf das Notwendigste, um die Natürlichkeit der Gesprächssituation nicht zu gefährden. Sie wählte bewusst ein kleines und somit wenig auffälliges Gerät gewählt.<sup>709</sup> Notizen machte sie während und nach den Interviews und hielt sie in der Postscriptvorlage fest.

Die Anonymisierung der persönlichen und firmenspezifischen Daten handhabte die Forscherin besonders sorgfältig, um das Vertrauen der Interviewpartner zu erhalten. An keiner Stelle der Unterlagen protokollierte sie die Namen der Interviewpartner oder anderer Beteiligter zusammen mit den Fakten. Sie verwendete in jedem Falle Schlüsselnummern oder -buchstaben. Den Zusammenhang von Namen und Schlüsseln bewahrte sie streng getrennt von den Protokollen auf.

Die Forscherin nahm die Transkription im genauen Wortlaut und möglichst vollständig vor. Die selbständige Transkription erleichterte ihr den Zugang für die nachfolgende Interpretation der Aussagen. Um den Spuren des Expertenwissens nachzugehen, musste die Transkription textgetreu die Meinungen, Urteile, Beobachtungen und Deutungen der Experten wie auch die Chronologie des Gesprächsverlaufes wiedergeben.<sup>710</sup> Die Forscherin interessierte bei der Verschriftlichung der Tonbandaufzeichnungen die inhaltlich-thematische Ebene der Äußerungen. Folglich erfasste sie Füllwörter und beiläufige Kommentare nicht, da sie für die inhaltliche Analyse unbedeutend waren. Allerdings dokumentierte sie stark auffällige verbale, nonverbale und paraverbale Informationen wie Formulierungsschwierigkeiten, zögerliche Antworten, lange Pausen, Themensprünge, Lachen, Räuspern und dergleichen, da sie die Bedeutsamkeit angesprochener Sachverhalte signalisierten.<sup>711</sup> Um die Lesbarkeit des dokumentierten Textmaterials zu steigern, übertrug sie es in „normales Schriftdeutsch“<sup>712</sup>: „Der Dialekt wird bereinigt, Satzbaufehler werden behoben, der Stil wird geglättet.“<sup>713</sup> Die Transkription wurde nur auf ausdrücklichen Wunsch der Interviewpartner von diesen kontrolliert und kommentiert.

---

<sup>709</sup> vgl. *Flick, U.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 245.

<sup>710</sup> vgl. *Meuser, M./Nagel, U.*, ExpertInneninterviews, 2002, S. 83 f..

<sup>711</sup> vgl. *Flick, U.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 252 f.; *Mayring, P.*, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 89 ff.; *Meuser, M./Nagel, U.*, ExpertInneninterviews, 2002, S. 83.

<sup>712</sup> *Mayring, P.*, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 91.

<sup>713</sup> *Mayring, P.*, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 69.

### 5.1.6 Auswertung der Daten

Die Auswertung der gewonnenen Daten erfolgte mittels der Qualitativen Inhaltsanalyse, deren Stärke es ist, dass sie streng methodisch kontrolliert das Datenmaterial schrittweise analysiert. Die Forscherin zerlegte den Fundus an Daten in Einheiten, die nacheinander bearbeitet wurden. Im Zentrum stand ein von der Forscherin theoriegeleitet am Material entwickeltes Kategoriensystem. Es legte diejenigen Aspekte fest, die aus dem Datenvorrat herausgefiltert werden sollten.

Die Forscherin verfolgte mit dieser Datenauswertung das Ziel, das Repräsentative im Expertenwissen zu entdecken und „das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen“<sup>714</sup>. Die zugrunde gelegte Auswertungsstrategie kann als eine „Entdeckungsstrategie“<sup>715</sup> verortet werden.

Im Detail orientierte sich die Forscherin im Zuge der Datenauswertung an dem im Anhang III abgebildeten Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse, die eine der drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse darstellt. Die Forscherin wählte bewusst diese Form der Analyse, um eine eindeutige Zuordnung des Textmaterials zu den gebildeten Kategorien sicherzustellen. Deshalb schloss sie möglichst wenige Informationen und Fragen von vornherein aus und wählte einzelne Textpassagen erst zu einem relativ späten Zeitpunkt endgültig aus. Folglich verzichtete sie auf eine zusammenfassende Inhaltsanalyse als weitere Grundform der qualitativen Analyse, da sie mit der Reduktion des Datenmaterials auf die scheinbar wesentlichen Inhalte die Gefahr eingegangen wäre, „Wirklichkeit“ zu verschenken, indem sie für die Interpretation notwendige Informationen möglicherweise ausgeblendet hätte.<sup>716</sup> Der Ablauf der Datenauswertung gestaltete sich im Einzelnen wie nachfolgend beschrieben:

Die Forscherin prüfte das Datenmaterial in der ausgedruckten Schriftform zunächst halb quantitativ auf das Ausmaß der Bedeckung der einzelnen Fragen des Interviewleitfadens. Dabei markierte sie spontan ersichtliche Antworten auf entsprechende Fragen des Leitfadens.

Im Anschluss erstellte sie eine formale Liste der Fragen oder Themenbereiche, zu denen auswertungsfähige Antworten in hinlänglichem Umfang vorlagen. Diese ergänzte sie um einige

---

<sup>714</sup> Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 80.

<sup>715</sup> Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 81.

<sup>716</sup> vgl. Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 209 f.; Meuser, M./ Nagel, U., ExpertInneninterviews, 2002, S. 83; Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 114 ff..

Themenbereiche, für die weniger Material vorlag, die aber in qualitativer Hinsicht von Wert waren (Neuanregungen der Interviewpartner). Die Anzahl der Äußerungen sagte letztlich nur wenig über deren qualitativen Wert aus; der Erfahrungswert eines einzigen Interviewpartners besaß mitunter einen hohen Anregungswert.

Im Folgenden ordnete die Forscherin jede Gesprächspassage exakt zu einer (oder mehreren) Fragen zu. Dafür zerlegte sie das Datenmaterial in wörtliche Exzerpte, die sie dann sortierte und den einzelnen Fragen in zitierfähiger Form zuordnete. Bei Wiederholung oder Ähnlichkeit einzelner Passagen legte sie die jeweils prägnantesten zu Grunde.

Sodann verglich die Forscherin das Datenmaterial der Untersuchungsgruppen mehrfach. Trennlinien zwischen den einzelnen Sachverhalten wurden deutlich, Erfahrungsbündel und Argumentationsmuster kristallisierten sich heraus, Relevanzen und Bedeutungsstrukturen nahmen Kontur an. Im Ergebnis konnte sie durch das wiederholte Durchmustern der Daten Ähnlichkeiten und Unterschiede in den Äußerungen der Befragten aufdecken und abstrakte Kategorien einschließlich ihrer objektiven und subjektiven Dimensionen formulieren, die sie dann in einem Kategoriensystem bündelte. Hierbei stellten die thematischen Schwerpunkte des Interviewleitfadens bereits wegweisende Vorformulierungen der theorierelevanten Kategorien dar, die sie in der Auswertung mit aufnehmen konnte. Folglich legte sie die Bezeichnung und Anzahl der Kategorien fest. Auch wenn dieser Kategorienbildung eine gewisse Willkürlichkeit unterstellt werden kann, ist diese im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nicht nur zulässig und gewollt, sondern auch erforderlich. Gerade weil diese Kategorien aus dem Datenmaterial selbst entwickelt wurden, „passen sie logischerweise sehr gut zur empirischen Realität.“<sup>717</sup> Die Forscherin stand damit nicht vor dem Problem, die Daten nachträglich und mühsam in vorgefertigte Kategorien und Schemata zu pressen und dieses Vorgehen dem Leser gegenüber zu begründen und zu rechtfertigen.

In einem ersten Durchgang prüfte die Forscherin die nunmehr nach Themenkreisen bzw. Kategorien ausgedruckten Exzerpte auf ihre Eignung zur Beantwortung der Forschungsfragen. Sie wiederholte diese Prüfung, da bei einem thematischen Vergleich eine Fülle von Daten verdichtet wird. Punktuell überarbeitete sie die vorgenommenen Zuordnungen.

In einem zweiten Durchgang nahm sie eine neue, teilweise geänderte, Zuordnung der Exzerpte vor.

---

<sup>717</sup> Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 111.

Schließlich konnte die Forscherin abschnittsweise generalisierende Formulierungen zu den Themenkreisen und Kategorien erarbeiten und zunächst versuchsweise mit den ausgewählten Exzerpten belegen.

Auch diesen ersten Formulierungsansatz wiederholte sie nach Korrekturen mehrfach.<sup>718</sup>

### 5.1.7 Die Güte der Forschung

Die Frage nach der Geltungsbegründung einer qualitativen Forschung ist umstritten und damit nicht hinlänglich beantwortet. So können im Bemühen, die Güte einer qualitativen Studie zu begründen, zwei Wege eingeschlagen werden: sie wird entweder *anhand von* oder *jenseits von* Kriterien bestimmt. Auf dem ersten Weg türmen sich die Kontroversen um die heranzuziehenden Kriterien. Dabei steht die Forderung nach dem Aufstellen genereller Kriterien, mittels derer die Eigenheiten verschiedener Methoden erfassbar und vergleichbar werden, der Einsicht gegenüber, dass die Maßstäbe der quantitativen Forschung nicht geradewegs auf die qualitative Forschung übertragbar sind, da die Geltungsbegründung qualitativer Daten „viel flexibler sein muss“<sup>719, 720</sup>.

Im Rahmen der hier durchgeführten Forschung wurde die Bemühung gestützt, ihre Güte anhand von Kriterien zu begründen. Auch wenn dieser Weg von Kontroversen um die Kriterien gekennzeichnet ist, könnte eine Abwendung von diesem Bemühen die Akzeptanz der Forschung untergraben: „Da aber der Theorie wie auch dem Kontrollinstrumentarium kein absoluter und unabhängiger Wahrheits- und Richtigkeitsanspruch zukommt, bedingen sie sich gegenseitig in ihrer Modellhaftigkeit, Fragwürdigkeit und Vorläufigkeit.“<sup>721</sup> Da die qualitative Forschung dem Ideal der Objektivität gemeinhin nicht nachgeht, stellte sich vielmehr die Frage, ob und in welcher Hinsicht bestimmte Kriterien für dieses Forschungsprojekt Relevanz hatten. Ausgehend von dieser zentralen Fragestellung galt es für die hier durchgeführte Studie angemessene Kriterien herauszufiltern. In der Diskussion um die Gütekriterien qualitativer Forschung konnten sechs übergreifende Kriterien aufgestellt werden, die sich aus methodenspezifischen Katalogen, aber auch aus allgemeineren Qualitätsüberlegungen

<sup>718</sup> vgl. *Kleining, G.*, Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995, S. 104 ff.; *Lamnek, S.*, Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 109 ff. u. S. 209; *Meuser, M./ Nagel, U.*, ExpertInneninterviews, 2002, S. 82 ff.; *Strauss, A.L.*, Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 1994, S. 122 ff..

<sup>719</sup> *Mayring, P.*, Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 140.

<sup>720</sup> vgl. *Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I.*, Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 2009, S. 487; *Lamnek, S.*, Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 155.

<sup>721</sup> *Lamnek, S.*, Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 143.

ableiten ließen.<sup>722</sup> Diese wurden als angemessene Kriterien für die hier durchgeführte Forschung herausgelesen:

*Verfahrensdokumentation:* „Das schönste Ergebnis ist wissenschaftlich wertlos, wenn nicht das Verfahren genau dokumentiert ist, mit dem es gewonnen wurde.“<sup>723</sup> Während es bei der quantitativen Forschung genügt, auf die verwendeten Techniken und Messinstrumente aufgrund ihrer Standardisierung zu verweisen, ist hingegen das Verfahren bei einem qualitativen Vorgehen detailliert zu beschreiben, um den Forschungsprozess nachvollziehbar werden zu lassen. Im Rahmen dieser Studie wurde das ihr zugrundeliegende Vorverständnis expliziert. Die Zusammenstellung des Analyseinstruments einschließlich der Durchführung und Auswertung der Datenerhebung wurde ausführlich und detailgetreu geschildert.

*Argumentative Interpretationsabsicherung:* Interpretationen gelten als ein „Kernstück qualitativer Forschung“<sup>724</sup>. Um für getroffene Aussagen auf der Basis der gewonnenen Daten Gültigkeit beanspruchen zu können, müssen diese nachvollziehbar begründet und verallgemeinert werden. Im Rahmen dieser Studie wurde sich um eine in sich schlüssige und argumentgestützte Interpretation unter Einbezug des Erfahrungshintergrundes und der Qualifikation der Interviewpartner bemüht. Hierbei wurden etwaige Brüche erklärt und Alternativdeutungen eingespielt und geprüft.

*Regelgeleitetheit:* Die qualitative Forschung erfordert eine gewisse Offenheit gegenüber ihrem Gegenstand. Vorgeplante Analyseschritte bedürfen mitunter einer Modifikation, um dem Gegenstand der Untersuchung näher zu kommen. Um die Qualität der Interpretationen sicherzustellen, wurde sich dem Untersuchungsgegenstand im Rahmen dieser Studie offen, aber dennoch schrittweise und systematisch genähert. Die Analyseschritte wurden festgelegt und das gewonnene Datenmaterial in sinnvolle Einheiten zerlegt und bearbeitet.

*Nähe zum Gegenstand:* In der qualitativen Forschung ist die Nähe zum Gegenstand ein Leitgedanke, die durch das Anknüpfen an die Alltagswelt der Untersuchungsteilnehmer geschaffen wird. Im Rahmen dieser Studie stand das Bemühen, in das Feld zu gehen und eine Forschung für die Betroffenen zu machen. Es wurde an einem konkreten sozialen Phänomen angesetzt, das auf deren Interesse traf. Dafür bedurfte es im Vorfeld einer absichtslosen Beobachtung des natürlichen Geschehens, in dessen Ergebnis wesentliche Fragen identifiziert werden konnten, die für die daran anschließende produktive Forschungsarbeit wegweisend waren.

---

<sup>722</sup> vgl. Kirk, J./ Miller, M. L., Reliability and validity in qualitative research, 1986; Flick, U., Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, 1987; Kvale, S., Issues of validity in qualitative research, 1989.

<sup>723</sup> Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 144.

<sup>724</sup> Kienast, W., Coaching und Reflexivität, 2013, S. 143.

*Kommunikative Validierung:* Als ein Argument zur Absicherung der Ergebnisse gilt in der qualitativen Forschung die Analyse der Interviewsituation im Hinblick auf ihre Authentizität. Im Rahmen dieser Studie wurde einem etwaigen sozial erwünschten Antwortverhalten und möglichen Verzerrungen durch gezieltes Nachfragen während der Interviewführung begegnet. Unter der Annahme einer prinzipiellen Glaubwürdigkeit und Offenheit der Befragten wurde auf eine nachträgliche kommunikative Validierung durch die Vorlage und Diskussion der Interpretationen der gewonnenen Daten verzichtet. Die begrenzten zeitlichen Ressourcen der Experten waren zudem restriktiv für eine gemeinsame Validierung im Nachgang zu den geführten Interviews.

*Triangulation:* Die Güte qualitativer Forschung kann durch das Heranziehen verschiedener Datenquellen, unterschiedlicher Interpreten, Theorieansätze und Methoden gestärkt werden. „Wie bei einem Triangel erst die Verbindung der drei Seitenstäbe den Klang des Instruments ausmacht“<sup>725</sup>, wurden im Rahmen dieser Studie zur Beantwortung der forschungsleitenden Fragen zu unterschiedlichen Erhebungszeitpunkten die Sichtweisen unterschiedlicher Interpreten zusammengetragen, miteinander verglichen und zu einem „kaleidoskopartigen Bild“<sup>726</sup> zusammengesetzt.

Die herausgelesenen Gütekriterien dienen zusammengefasst der Generalisierbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse. Durch das theoretische Schließen von Einzelbeobachtungen konnten allgemeine Aussagen getroffen werden. Durch eine Abstraktion auf das Wesentliche kam es zu einer Loslösung von der reinen Subjektivität.<sup>727</sup>

## **5.2 Darstellung und Interpretation der gewonnenen Daten**

### **5.2.1 Auswertungskategorien**

Das verwendete Kategoriensystem knüpft an theoretische Überlegungen an, welche im Interviewleitfaden ihren Niederschlag finden. Das Kategoriensystem enthält in Anlehnung an die Primär- und Sekundärfragen in den zielgruppenspezifischen Interviewleitfäden Haupt- und Subkategorien. Die Subkategorien werden nachfolgend durch eine kursive Schreibweise hervorgehoben.

<sup>725</sup> Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 147.

<sup>726</sup> Köckeis-Stangl, E., Methoden der Sozialisationsforschung, 1980; zitiert nach Mayring, P., Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002, S. 148.

<sup>727</sup> vgl. Flick, U./ Kardorff, E. von/ Steinke, I., Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 2009, S. 505; Lamnek, S., Qualitative Sozialforschung, 2005, S. 171 f..

Abbildung 5: **Auswertungskategorien**

Kategorie I: <b>Coach</b>	<p><b>1.1 Coaching-Verständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Definition von Coaching</li> <li>1.1.2 Nutzen von Coaching</li> <li>1.1.3 Rollenverständnis</li> </ul> <p><b>1.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz</li> <li>1.2.2 Manifestation der Diversity-Kompetenz im beraterischen Handeln</li> <li>1.2.3 Diversity-Kompetenz als Qualifikationsanforderung</li> <li>1.2.4 Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität</li> <li>1.2.5 Notwendigkeit der Integration einer Diversity-Kompetenzvermittlung in die Coaching-Aus-/ Weiterbildung</li> </ul> <p><b>1.3 Kompetenz- und Anforderungsprofil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1 Professionalität</li> <li>1.3.2 Coaching-Ausbildung</li> <li>1.3.3 Integration der Thematik Diversity in die eigene Aus-/Weiterbildung</li> <li>1.3.4 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium</li> </ul>
Kategorie II: <b>Führungskraft</b>	<p><b>2.1 Coaching-Verständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Definition von Coaching</li> <li>2.1.2 Nutzen von Coaching</li> <li>2.1.3 Rolle des Coachs</li> </ul> <p><b>2.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1.1 Sensibilisierung für Diversity</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2.3 Anforderungen an den Coach:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1 Professionalität des Coachs</li> <li>2.3.2 Auswahlkriterien des Coachs</li> <li>2.3.3 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium des Coachs             <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.3.1 bisher</li> <li>2.3.3.2 künftig</li> </ul> </li> </ul>

**Kategorie I: Person des Coachs****Coaching-Verständnis**

Das Coaching-Verständnis stellt eine Hauptkategorie dar, die in drei Subkategorien untergliedert wurde. In Anbetracht der begrifflichen Buntheit von Coaching wurde erörtert, inwieweit die Coachs ein differenziertes oder nahezu einheitliches Verständnis besitzen. Das forschungsseitige Interesse galt maßgeblich der Klassifizierung von Coaching in eine Fach- und Prozessberatung. Durch die *definitorische Fassung* in Abgrenzung zu anderen Formen der Beratung wurde herausgeschält, ob vornehmlich die Vermittlung einer reinen Fachexpertise oder die Reflexion und das Aufweichen routinierter subjektiver Wirklichkeitskonstruktionen (Wahrnehmungs- und Bewertungsmuster) im Zentrum beraterischer Bemühungen steht. Eine *Nutzenbetrachtung* trug zur begrifflichen Schärfung von Coaching bei. Das *Rollenverständnis*

spiegelte das Insgesamt der Erwartungen wieder, die an Coachs gerichtet werden und die sie sich zu eigen machen. Untrennbar verwoben mit ihrer Beratungshaltung navigiert es ihr Interventionsverhalten und zog erkennbar die Grenzen dessen, was Coaching leisten kann oder sollte.

### **Verständnis zur Diversity-Kompetenz**

Das Verständnis zur Diversity-Kompetenz wurde als Hauptkategorie in fünf Subkategorien aufgeteilt. Die begriffliche Fassung der Diversity-Kompetenz in Form einer *Definition* spiegelte den Kenntnisstand und Erfahrungsschatz der Coachs zu diesem Phänomen im Kontext von Coaching wieder und verhalf im Falle einer begrifflichen Unsicherheit zur Bündelung ihrer Gedanken. Die weitere Fokussierung auf die *Manifestation der Diversity-Kompetenz im beraterischen Handeln* trug sukzessive zu einer Begriffsschärfung bei und legte ihre Relevanz offen. Weitere Rückschlüsse zu ihrer Relevanz konnten mithilfe ihrer Einstufungen als notwendige *Qualifikationsanforderung* und als *Element beraterischer Professionalität* gezogen werden. Die *Notwendigkeit der Integration der Diversity-Kompetenzvermittlung in die Aus-/Weiterbildung zum Coach* geht Hand in Hand mit ihrer Bedeutsamkeit.

### **Kompetenz- und Anforderungsprofil**

Als Hauptkategorie wurde das Kompetenz- und Anforderungsprofil des Coachs in vier Subkategorien angeordnet. Die Diskussion um eine Professionalisierung von Coaching kreist zentral um die Frage nach den Kompetenzen eines Coachs, denn sie gelten als der Kern von *Professionalität*. Die Professionalität des Coachs gilt indes als ein wesentlicher Maßstab für die Qualität im Coaching. Antworten auf die Frage, was einen professionellen Coach auszeichnet, standen somit im engen Verhältnis zur Frage nach seinen Kompetenzen. Sie ließen erkennen, was ein „gutes Coaching“ ist. In Anbetracht des Erkenntnisinteresses dieser Arbeit galt das Hauptaugenmerk der Diversity-Kompetenz des Coachs, die Gegenstand seiner *Aus- und Weiterbildung* war oder ist und somit zum eigenen Qualifikationsprofil zählt. Vor dem Hintergrund eines fehlenden allgemeingültigen Anforderungskataloges an einen Coach galt das forschungsseitige Interesse auch den Anforderungen an einen Coach, die sich in Auswahlkriterien kundtun. Der Fokus wurde auch hier auf die *Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium* gelegt.

## **Kategorie II: Person der Führungskraft**

### **Coaching-Verständnis:**

Die Hauptkategorie Coaching-Verständnis enthält drei Subkategorien. Die Interviewpartner wurden durch die Formulierung einer *Definition* von Coaching in die Problematik eingestimmt. Sie zeichneten angesichts der inflationären Begriffsverwendung von Coaching ein Bild, wie sie diese Begrifflichkeit füllen. Es interessierte hierbei vornehmlich die *Eigentümlichkeit von Coaching in qualitativer Hinsicht* und damit auch die inhaltliche Schwerpunktsetzung dieser in Anspruch genommenen Beratung und Unterstützung. Das von ihnen formulierte Begriffsverständnis und Alleinstellungsmerkmal von Coaching signalisierte dessen *Nutzen*. Das *Rollenverständnis*, das sie ihrem Coach zuschrieben, fasste ihre Erwartungen an einen professionellen Berater zusammen und ergänzte bzw. konkretisierte ihr Coaching-Verständnis.

### **Verständnis zur Diversity-Kompetenz**

Mit Bedacht auf den Umstand, dass die Fachdiskussion zur Diversity-Kompetenz im Kontext von Coaching in den Kinderschuhen steckt, galt das Forschungsinteresse einer diesbezüglichen Bestandsaufnahme zum Kenntnisstand und Erfahrungsschatz der befragten Führungskräfte als Nutzer von Coaching. Die von ihnen entfaltete *Definition* der Diversity-Kompetenz offenbarte, inwieweit dieses Verständnis bereits entwickelt war. Durch eine *Sensibilisierung für Diversity* besaßen die befragten Führungskräfte eine Nähe zum Untersuchungsgegenstand.

### **Anforderungen an den Coach**

Die Hauptkategorie „Anforderungen an einen Coach“ wurde in drei Subkategorien untergliedert. Führungskräfte als die maßgebliche Zielgruppe von Coaching bestimmen mit ihrer Nachfrage immer auch das Angebot. Dennoch können sie bis dato nicht auf einen verbindlichen Anforderungskatalog an einen Coach zurückgreifen. Mit der Erhebung ihrer Sichtweise zu den Kompetenzen und Eigenschaften eines Coachs, die seine *Professionalität* begründen, konnten erste Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Relevanz der Diversity-Kompetenz im Lichte der Anforderungen an einen Coach gezogen werden. Ihre Anforderungen flossen in ihre Auswahlentscheidungen für einen Coach ein. Die dokumentierten *Auswahlkriterien eines Coachs* waren ein Fingerzeig auf ihre Anforderungen an ihn. Die *Diversity-Kompetenz als bisheriges und künftiges Auswahlkriterium des Coachs* rückte auch hier in den Mittelpunkt der Betrachtung.

## **5.2.2 Darstellung der Forschungsergebnisse und Interpretation**

In den folgenden Darstellungen wird ein auf praktischen Erfahrungswerten beruhendes Meinungsbild der unmittelbar am Coaching beteiligten Akteure Coach und Führungskraft dargestellt. Die Darstellung der Sichtweisen beider Personenkreise orientiert sich strukturell an den im Rahmen der Interviewauswertung gebildeten Auswertungskategorien.

Für die Darstellung und Interpretation der gewonnenen Daten wird darauf hingewiesen, dass eine Auswertung im Sinne einer numerischen Generalisierung von vorab formulierten Grundannahmen nicht vorgenommen werden kann. Auf eine begriffliche Fassung der Diversity-Kompetenz im Kontext des Coachings kann nicht zurückgegriffen werden und demnach auch nicht auf Einschätzungen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit als Element beraterischer Professionalität. Die Forscherin bediente sich der qualitativen Methodik, um neue Einsichten in dieses Themenfeld zu gewinnen und nicht, um ihr vorgefertigtes Meinungsbild an der Empirie zu überprüfen. Folglich ist das Erkenntnisinteresse dieser Studie nicht die Bestätigung oder Widerlegung von Hypothesen, sondern das Aufzeigen der subjektiven Meinungen der Befragten zu den von der Forscherin aufgeworfenen Fragestellungen.

Die begriffliche Fassung der Diversity-Kompetenz des Coachs einschließlich der Untersuchung ihrer Bedeutsamkeit für das Einzelcoaching von Führungskräften kann lediglich dem Aufzeigen von Tendenzen dienen; exakt numerische Angaben sind nicht darstellbar.

Die qualitative Methodik dient folglich hier der Vorbereitung quantitativer Untersuchungen im Rahmen weiterführender Forschungen, mittels derer allgemeingültige Aussagen methodisch dargestellt werden können.

Im Rahmen dieser Befragung wurde eine Unterscheidung zwischen organisationsexternen und organisationsinternen Personenkreisen nicht explizit vorgenommen.

### **Kategorie I: Coach**

Die folgenden Forschungsergebnisse für die Kategorie Coach spiegeln die individuellen Sichtweisen des befragten Personenkreises der Coachs wieder.

#### **1.1 Coaching-Verständnis**

Die Literatur füllt diesen „Containerbegriff“ auf unterschiedlichste Weise, so dass das Erkenntnisinteresse hier der professionellen Sicht der Berater galt. Besondere Beachtung fand

dabei nicht nur die Einheitlichkeit oder Differenziertheit dieses Begriffsverständnisses, sondern auch die Klassifizierung des Coachings in eine Fach- oder Prozessberatung. So galt es herauszuarbeiten, ob die Vermittlung einer Fachexpertise oder die Reflexion und das Aufweichen von eingefahrenen subjektiven Wirklichkeitskonstruktionen Kern der beraterischen Bemühungen ist.

### **1.1.1 Definition von Coaching**

Die Zielgruppe der Coachs hob recht einheitlich insbesondere die Personenbezogenheit dieser zeitlich befristeten Beratung, Begleitung und Betreuung hervor, die vornehmlich Menschen in Führungspositionen angedient wird. Da dieser „Dienstleistung am Menschen“ eine gewisse Exklusivität anhaftet, wird sie zumeist als Einzelberatung dialogischen Charakters abgerufen: „Coaching ist eine Führungskräfte-Einzelberatung.“<sup>728</sup> Gerade in Veränderungsprozessen geraten Menschen an ihre Grenzen, da sie mit Neuem konfrontiert werden. Einer Neupositionierung geht dann oftmals eine „Bestandsaufnahme“ durch die Reflexion der eigenen Sachlage und Gedanken voraus. Hier leistet der Coach Unterstützung, die eigenen Gedanken, Bedürfnisse und Ziele zu formulieren und zu ordnen; insofern ist das Coaching auch „die zielgerichtete professionelle Begleitung von Veränderungsprozessen je nach Auftragslage“<sup>729</sup>. Um die selbstgesteckten Ziele auch realisieren zu können, bedarf es oftmals der „Erweiterung des Verhaltens- und Handlungsrepertoires“<sup>730</sup>.

In der Gesamtbetrachtung kristallisierten sich zwei Begriffsstränge heraus, die Eingang in die Beratungspraxis gefunden haben: so zielt die eine Fassung auf das Coaching als Persönlichkeitsentwicklung, während die andere auf das Coaching als Organisations- und Managementberatung fokussiert ist. Die persönliche Entwicklung des Coachees steht dabei immer im Zentrum der Beratung: „In beiden Fällen, vor allen Dingen bei der Persönlichkeitsentwicklung geht es eher darum, das Know-how des Coachees zu fördern und als Katalysator tätig zu sein, damit er seine eigene Entwicklung vollziehen kann.“<sup>731</sup> Ein anderer Berater hob das Coaching als „die perfekte Verknüpfung, die perfekte Schnittstelle zwischen Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung“<sup>732</sup> empor.

Die Vermittlung einer reinen Fachexpertise im Rahmen der Organisations- und Managementberatung ist durchaus gängige Praxis.

---

<sup>728</sup> Coach 11, S. 1.

<sup>729</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>730</sup> Coach 6, S. 1.

<sup>731</sup> Coach 10, S. 1.

<sup>732</sup> Coach 4, S. 1.

Der Prozesscharakter dieser Beratungsform wurde mehrfach hervorgehoben. Coaching kann zwar punktuell als einzelnes Setting abgefordert werden, in aller Regel ist jedoch das Eingehen einer Beratungsbeziehung für eine begrenzte Zeit zweckdienlich und auch erwünscht, um die Selbstreflexion des Coachees zu initiieren und dessen Veränderungsprozesse begleiten zu können.

Das Coaching ist nicht nur eine geeignete Plattform, um Ratsuchende zur Reflexion und zum individuellen Lernen einzuladen, sondern auch um ihre Einbindung in ein Ordnungs- und Verweisungsgefüge aufzuzeigen und damit zu ihrer Rollenklärung in ihrem Heimatsystem beizutragen: „Coaching ist eine Reflexions- und Lernmöglichkeit zu der Frage, wie die Rolle der Führungskraft erlebt und ausgestaltet wird.“<sup>733</sup> Den systemischen Blick nahmen im Zuge der Begriffsbestimmung mehrere Berater ein. So wurde das Coaching als „Begleitprozess von Führungskräften oder Menschen in Führungspositionen, die für einen relativ kurzfristig definierten Prozess Außenreflexion benötigen“<sup>734</sup>, definiert und überdies darauf verwiesen, dass die Lösungsenergie und Selbststeuerung beim Klienten liegt. Coaching unterstützt den Ratsuchenden als „Hilfe zur Selbsthilfe“<sup>735</sup> dabei, „sich selbst zu entkomplexitieren“<sup>736</sup>. Der Verweis auf die systemische Betrachtungsweise ist ein Fingerzeig auf die Notwendigkeit, Beratungsanliegen ganzheitlich zu analysieren: der Coach als professioneller Berater kann nicht umhin, den Coachee im Lichte seiner Vernetzung und Bezüge in den Blick zu nehmen. Eine andere Herangehensweise widerspräche der Komplexität von Beratung.

Die im Rahmen der Zweiterhebung formulierten Coaching-Definitionen glichen den Definitionsangeboten der Ersterhebung in den Schwerpunkten. Noch immer wird Coaching als Prozess auf Augenhöhe definiert, der als Hilfe zur Selbsthilfe angelegt und auf eine bestimmte Dauer zugeschnitten ist, damit eine „Tiefe“<sup>737</sup> zustande kommt bezogen auf „die ganz spezielle Situation einer Person in einem beruflichen Kontext“<sup>738</sup>. Als Einzelformat setzt Coaching an den Schnittstellen von Person, Rolle und Organisation an.

### **1.1.2 Nutzen von Coaching**

Die Coachs kristallisierten in aller Klarheit und in weitestgehender Übereinstimmung die Nutzenstiftung für den Coachee heraus. Coaching als „Beratung in organisatorischen

---

<sup>733</sup> *Coach 9*, S. 1.

<sup>734</sup> *Coach 3*, S. 1.

<sup>735</sup> *Coach 8*, S. 1.

<sup>736</sup> *Coach 8*, S. 1.

<sup>737</sup> *Coach 9*, S. 1.

<sup>738</sup> *Coach 4*, S. 1.

Kontexten<sup>739</sup> ist „auf die Person und ihre berufliche Rolle und ihren Kontext zugeschnitten“<sup>740</sup>. Es ist eine „sehr individuelle Beratungsform“<sup>741</sup>, deren Qualität in ihrer Personenzentriertheit begründet ist: „die Qualität beim Coaching ist, dass es wirklich um die Person geht und in welchem Kontext die Person steht“<sup>742</sup>.

Obwohl Coaching „eine sehr nahe und persönliche Begleitung ist“<sup>743</sup>, zeichnet es sich auch durch „eine ganz klare Ziel- und Ergebnisorientierung“<sup>744</sup> aus. Als Beratungsverfahren wirkt es stark auf die Zielerreichung hin.

Vergleichsweise zur bloßen Fachberatung ist Coaching allerdings „freier und offener“<sup>745</sup> konzipiert. Es ist angelegt als eine „Begleitung bei einem Entwicklungsprozess, ohne viel selbst einzubringen, was der Berater, in dem Fall der Coach dann denkt“<sup>746</sup>. Der Coach gibt lediglich „in gut portionierbaren Einheiten“<sup>747</sup> Anstöße, die der Coachee nach eigenem Ermessen aufgreift. „Coaching hat natürlich auch immer etwas von einem fachlichen Aspekt, aber sehr stark ist dort der persönliche Aspekt des zu Coachenden im Mittelpunkt.“<sup>748</sup>

Die Coachs formulierten als qualitativen Anspruch an Coaching: „wenn Coaching gut gemacht wird, und das ist der Anspruch, ist Coaching [...] ein sehr ganzheitliches Thema.“<sup>749</sup> Unter der Überschrift „Respekt vor dem Gewordensein“<sup>750</sup> leitet der Coach ein „reflexives Verfahren“<sup>751</sup> ein und beleuchtet die „ganze Person“<sup>752</sup> in ihrer aktuellen Lage.

Die Coachs begriffen Coaching als eine „educational-Maßnahme“<sup>753</sup>, die den Coachee nicht in Abhängigkeit bringt. Indem der Coach „die Ressource des Coachees nutzt und ihm dadurch auch wieder zeigt, dass er selber handlungsfähig ist und ihn auch in seiner Handlungsfähigkeit unterstützt“<sup>754</sup>, ist die Loslösung vom Berater das erklärte Ziel.

Auch im Rahmen der Zweiterhebung lieferten die Coachs ein übereinstimmendes Meinungsbild, angelehnt an die Ersterhebung. Coaching bietet „fast unbegrenzte

---

<sup>739</sup> *Coach 10*, S. 1.

<sup>740</sup> *Coach 4*, S. 1.

<sup>741</sup> *Coach 4*, S. 1.

<sup>742</sup> *Coach 8*, S. 1.

<sup>743</sup> *Coach 6*, S. 1.

<sup>744</sup> *Coach 6*, S. 1.

<sup>745</sup> *Coach 1*, S. 1.

<sup>746</sup> *Coach 5*, S. 1.

<sup>747</sup> *Coach 9*, S. 1.

<sup>748</sup> *Coach 7*, S. 1.

<sup>749</sup> *Coach 7*, S. 1.

<sup>750</sup> *Coach 7*, S. 1.

<sup>751</sup> *Coach 3*, S. 1.

<sup>752</sup> *Coach 7*, S. 1.

<sup>753</sup> *Coach 2*, S. 1.

<sup>754</sup> *Coach 12*, S. 1.

Möglichkeiten<sup>755</sup> und erzielt einen breiten Nutzen, „es hilft den Menschen, Klarheit zu gewinnen, eigene Gedanken zu sortieren“<sup>756</sup>, Ziele zu erkennen und zu präzisieren und den weiteren Weg zu bahnen. Als Fortbildung am Arbeitsplatz ist es auf die spezifischen Bedürfnisse der Führungskräfte zugeschnitten; es beleuchtet das Spannungsfeld von Führung. Es betrachtet persönliche Muster im Denken und Verhalten, „die zu bestimmten Konstellationen führen“<sup>757</sup>, denn „es ist in hohem Maße ein Reflexionsinstrument“<sup>758</sup>, versehen mit einem Lerncharakter. „Der größte Nutzen liegt in der Bereitstellung zusätzlicher Perspektiven“<sup>759</sup>, die der Coachee aus Gründen seiner subjektiven Wahrnehmung und Wirklichkeitskonstruktion ohne zusätzliche Hilfe nicht sehen kann.

### 1.1.3 Rollenverständnis

Die Coachs fächerten ihre Rollen auf, da ihr Rollenbündel komplex ist:

Die Rolle des Coachs ist es, „den Coachee zu begleiten, ihn zu konfrontieren, aber auch zu fordern und weiterzubilden“<sup>760</sup>. Ein Coach ist „mehr als nur Berater oder jemand, der nur zuhört“<sup>761</sup>, seine Rolle ist es, den Coachee zu „unterstützen, so dass er oder sie seine Rolle als Führungskraft besser ausführen kann. Dass er seine Leistungen verbessert und das ohne sich auszuempowern, so dass er eine Balance im Leben wiederfindet oder behält, je nachdem.“<sup>762</sup>

Als „Katalysator“<sup>763</sup> und „Begleiter in einem Findungsprozess, in einem Reflexionsprozess, in einem Wachstumsprozess“<sup>764</sup> ist der Coach kein „Ersatzmanager“<sup>765</sup>, der ersatzweise für den Coachee anstehende Entscheidungen trifft. Vielmehr ist er ihm bei der Entscheidungsfindung behilflich, indem er als „Entkomplexitierender“<sup>766</sup> versucht, komplexe Situationen zu verschlanken, „Strukturen zu finden, sozusagen das Knäuel zu entknäueln und den roten Faden zu legen“<sup>767</sup>. Behutsam, einfühlsam begleitend und mutig konfrontierend stellt der Coach deshalb Fragen, löst Dinge aus dem Kontext und lädt den Coachee dazu ein, diese „Dinge von einer anderen Perspektive zu betrachten“<sup>768</sup>. Dabei richtet er den Blick weniger „in den Rückspiegel“<sup>769</sup>,

---

<sup>755</sup> Coach 12, S. 1.

<sup>756</sup> Coach 2 S. 1.

<sup>757</sup> Coach 4, S. 1.

<sup>758</sup> Coach 3, S. 1.

<sup>759</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>760</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>761</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>762</sup> Coach 2, S. 1.

<sup>763</sup> Coach 10, S. 1.

<sup>764</sup> Coach 11, S. 1.

<sup>765</sup> Coach 10, S. 1.

<sup>766</sup> Coach 8, S. 1.

<sup>767</sup> Coach 5, S. 1.

<sup>768</sup> Coach 4, S. 1.

<sup>769</sup> Coach 8, S. 2.

sondern zielgerichtet nach vorn „ins Positive“<sup>770</sup> und setzt den Fokus auf Lösungen, Handlungen und die Entwicklung des Coachees.

Gelegentlich erteilt der Coach einen Rat, den er nur als ein Angebot versteht. Es obliegt dem Coachee, dieses Angebot „in voller Überzeugung“<sup>771</sup> anzunehmen und zu seinem eigenen zu machen. Er verfolgt einen „demütigen Ansatz“<sup>772</sup> und hat „keine Allmachtsgefühle“<sup>773</sup>, denn er bahnt lediglich den Weg und stellt Methoden bereit. Er initiiert grundlegend eine „Hilfe zur Selbsthilfe“<sup>774</sup>, indem er den Coachee zur selbständigen Problemlösung befähigt und ihn nicht in eine Abhängigkeit von der „Außenberatung“<sup>775</sup> bringt.

Von Seiten der Führungskräfte erlebten die Coachs Rollenzuschreibungen an ihre Person, die in der Regel nicht offen formuliert wurden, aber dennoch wahrnehmbar waren. Dieses „Bündel an Rollenerwartungen“<sup>776</sup> enthielt zusammengefasst Zuschreibungen wie die des Dienstleisters auf Augenhöhe, des Unterstützers und des Ratgebers aufgrund von Führungs- und Lebenserfahrung, an den oft Hilferufe und Rettungswünsche adressiert werden, von dem aber auch Feedback eingefordert wird: „Die Menschen erlebe ich als unglaublich hungernd nach Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und kritischem Feedback, einem wohlwollenden genauso wie kritischem Feedback.“<sup>777</sup> An die Seniorität des Coachs hefteten sich deren Angaben zufolge vermehrt Kompetenzzuschreibungen wie die des Lehrers, „Elder Statement, vielleicht auch Vater oder Großvater oder so etwas“<sup>778</sup>, die im einzelnen nicht exakt differenzierbar waren.

Im Rahmen der Zweiterhebung wurde der Coach unverändert als Prozessbegleiter auf Zeit, als kritischer Beobachter und Feedbackgeber beschrieben, der mit einer Haltung der Offenheit und Wertschätzung Lernmöglichkeiten bietet. Als „Krücke“<sup>779</sup> im übertragenen Sinne hilft der Coach über Schwellen hinweg und macht „Schweres“<sup>780</sup> durch die Reduktion von Komplexität handhabbar. Er vermittelt die Zuversicht, „dass das zu schaffen ist alles“<sup>781</sup>. Er ist darauf aus, das Denken, Fühlen und Handeln des Coachees in Einklang zu bringen und zum Handeln aufzufordern.

---

<sup>770</sup> Coach 8, S. 2.

<sup>771</sup> Coach 10, S. 1.

<sup>772</sup> Coach 9, S. 1.

<sup>773</sup> Coach 9, S. 1.

<sup>774</sup> Coach 3, S. 1.

<sup>775</sup> Coach 3, S. 1.

<sup>776</sup> Coach 3, S. 4.

<sup>777</sup> Coach 6, S. 5.

<sup>778</sup> Coach 3, S. 4.

<sup>779</sup> Coach 12, S. 1.

<sup>780</sup> Coach 10, S. 1.

<sup>781</sup> Coach 10, S. 1.

## 1.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz

Angesichts der Tatsache, dass sich in der einschlägigen Coachingliteratur und Fachdiskussion nach wie vor kein Begriffsverständnis zur Diversity-Kompetenz etabliert hat, war dieses Verständnis bei der Mehrheit der Befragten nicht in übereinstimmender Präzision abrufbar, vielmehr entwickelten sie Begriffsvorschläge. Die Forscherin konnte auf diese Weise aus dem Erfahrungsschatz der interviewten Coachs schöpfen.

### 1.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz

Die interviewten Coachs hoben die Breite des Begriffs Diversity hervor, der „verschiedene Facetten“<sup>782</sup> der menschlichen Vielfalt und Einzigartigkeit berührt.

Im Zuge der Begriffsauslegung wurde vereinzelt auf das Konzept Managing Diversity zurückgegriffen: Als „Konzept zur Bewältigung sozialer Unterschiede“<sup>783</sup> fokussiert es auf die „Machbarkeit von Unterschiedlichkeit, das Zusammenführen von Unterschieden“<sup>784</sup>. Soziale Unterschiede müssen „in neuen Relationen“<sup>785</sup> gedacht und Handlungsstrategien entwickelt werden. Vereinzelt betonten sie den Mehrwert von Vielfalt im organisatorischen Kontext, den „reichen Schatz [...] den es noch zu heben gilt“<sup>786</sup>. Wenige Coachs verwiesen explizit auf ihre begriffliche Unsicherheit.

Im Kontext von Coaching umklammert diese Kompetenz des Coachs „ein Wissen darüber zu haben, ein Bewusstsein davon zu haben, dass es bestimmte Unterschiede im Verhalten, in der Wahrnehmung des Lebens und in der Erfüllung bestimmter Aufgaben gibt“<sup>787</sup>. Ein kompetenter Umgang mit Vielfalt und Einzigartigkeit im Coaching verlangt dem Coach ab, „Unterschiede zu würdigen, sie anzuerkennen und bewusst damit umzugehen“<sup>788</sup> und schließt damit die Fähigkeit ein, sich „offen zu halten, zu reflektieren und Klischees nicht unhinterfragt anzuwenden, sondern zu reflektieren“<sup>789</sup>. Der diversitykompetente Coach nimmt einen ganz bestimmten „Blickwinkel“<sup>790</sup> auf Vielfalt ein, indem er sie anhand von Unterschiedlichkeit wahrnimmt, aber nicht bewertet. Er verfällt nicht in ein „Schubladendenken“, sondern begegnet dem Coachee grundlegend mit einer wertschätzenden Beratungshaltung.

---

<sup>782</sup> Coach 7, S. 2.

<sup>783</sup> Coach 3, S. 1.

<sup>784</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>785</sup> Coach 3, S. 1.

<sup>786</sup> Coach 8, S. 2.

<sup>787</sup> Coach 12, S. 2.

<sup>788</sup> Coach 6, S. 1.

<sup>789</sup> Coach 6, S. 1.

<sup>790</sup> Coach 9, S. 2.

Jede Begegnung mit dem Coachee betrachtet der Coach als eine „Lerngelegenheit“<sup>791</sup>, indem er nie vergisst, „dass ein Mensch da sitzt und nicht ein Kulturobjekt“<sup>792</sup>, der auch immer wieder seine Einzigartigkeit behauptet.

In der Zweiterhebung formulierten die befragten Coachs ihr Verständnis zur Diversity-Kompetenz aus heutiger Sicht, das dem der Ersthebung sehr nahe ist. Der diversitykompetente Coach begegnet dem Menschen als Mensch im Hier und Jetzt so, wie er da steht in seinem System. Er leitet eine „Reflexionsarbeit“<sup>793</sup> ein und richtet dabei seinen Blick auf die Facetten von Vielfalt, um „die Ganzheitlichkeit immer wieder zu betonen und die Abhängigkeit der verschiedenen Dinge zueinander“<sup>794</sup>. Er unterstreicht den Wert des Unterschieds im Umgang mit der Vielfalt und verhilft dem Coachee, sich der Herausforderung des Unterschieds zu stellen frei von jeglicher Etikettierung.

### **1.2.2 Manifestation der Diversity-Kompetenz im Beraterischen Handeln**

Den Angaben der Coachs nach manifestiert sich deren Diversity-Kompetenz im Beraterischen Handeln zusammengefasst „in der ganzheitlichen Sichtweise und im Zulassen von Unterschieden oder halt auch im Würdigen von Unterschieden“<sup>795</sup>.

Dafür hat der diversitykompetente Coach zuunterst eine Sensitivität für Vielfalt entwickelt. Er selbst sieht Vielfalt als „eine große Chance“<sup>796</sup> an. Mit geweitetem Blick für die Vielfalt der Menschen, ihre Unterschiede und Ressourcen prüft er im Coaching: „Wo verstecken sich in dem Thema große Unterschiede, die es zu überwinden gilt?“ und „Wo liegen Ressourcen brach, die nicht angezapft wurden“<sup>797</sup>?. Er vermittelt dem Coachee, dass ein Lernen „voneinander möglich ist“<sup>798</sup> und diese Herangehensweise an die vorhandene Vielfalt eine „gute Haltung“<sup>799</sup> ist. Er erarbeitet mit ihm Strategien für einen konstruktiven Umgang mit Unterschiedlichkeit in seinem Führungsalltag.

Das Beraterische Handeln des diversitykompetenten Coachs gilt dem inneren Prozess Ratsuchender „unter Berücksichtigung ihrer soziokulturellen Lebensbedingungen in einem bestimmten Kontext der Organisation“<sup>800</sup>. Mit der Zielsetzung, diesen Menschen zu helfen,

---

<sup>791</sup> Coach 11, S. 2.

<sup>792</sup> Coach 2, S. 1.

<sup>793</sup> Coach 2, S. 2.

<sup>794</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>795</sup> Coach 1, S. 2.

<sup>796</sup> Coach 9, S. 4.

<sup>797</sup> Coach 9, S. 3.

<sup>798</sup> Coach 9, S. 4.

<sup>799</sup> Coach 2, S. 2.

<sup>800</sup> Coach 10, S. 2.

ihren Weg zu finden, lässt er sich auf die Verschiedenheit ihrer Anforderungen ein und nähert sich ihnen mit der Frage an: „welchen Menschen habe ich vor mir und was passt für ihn in diesem organisationalen Kontext, also in diesem System, als Älterer, als Jüngerer, als Neuer, als Mann, als Frau, als Mensch mit Migrationshintergrund und mit sprachlichen Schwierigkeiten, mit semantischen Problemen, mit ihren Problemen und Konflikten, mit Feedback und sonst was umzugehen“<sup>801</sup>? Grundsätzlich versteht er seine Hilfe als Selbsthilfe. Deshalb fokussiert er auch ihren „blinden Fleck“<sup>802</sup>, um ihnen zu helfen, in ihrem System zu „überleben“<sup>803</sup>.

Die Diversity-Kompetenz des Coachs manifestiert sich im Rahmen seiner Auftragsklärung mit dem Coachee in seinem bewussten Zuhören für dessen geschilderte Problematik und der konkreten Ansprache von Unterschieden, die einen Unterschied machen (können) im Führungsalltag, denn „es wäre geradezu fahrlässig, das nicht anzusprechen bereits schon in der Auftragsklärung“<sup>804</sup>.

Durch seine veränderte Sicht der Dinge ist sein Aufmerksamkeitsfokus geweitet für die vielfältigen „Facetten“<sup>805</sup> des Menschen und das „Spannungsfeld Unterschied“<sup>806</sup>. Er ist um eine ganzheitliche Sichtweise bemüht. Den Menschen betrachtet er mit einer „höheren Komplexität“<sup>807</sup>. Er betrachtet alles, „was um den Menschen herum ist“<sup>808</sup>. Er sieht zwar das Detail und bearbeitet es auch, aber immer im Hinblick auf dessen Einbettung in ein übergeordnetes Ganze. In seine Betrachtung fließt mit ein, „dass eine Intervention in einem bestimmten Bereich auch immer mögliche Veränderungen in anderen Bereichen mit sich ziehen kann“<sup>809</sup>. Er weiß darum, dass eine Intervention immer auch eine „Irritation eines Systems“<sup>810</sup> darstellen kann. Deshalb berücksichtigt er die Vernetzung der Systemelemente im Zuge seiner Interventionen: stößt er ein Element an, „dann bewegt sich das ganze Mobile. Und nicht alle Elemente gleich schnell und gleich intensiv, aber es kommt Schwung in die ganze Angelegenheit.“<sup>811</sup>

Der diversitykompetente Coach würdigt den Unterschied und schätzt die Gemeinsamkeiten. Er erkundet Unterschiede, die einen Unterschied machen. Dazu stellt er dem Coachee viele Fragen und lenkt die Aufmerksamkeit auf relevante Unterschiede in seinem System. Mit

---

<sup>801</sup> *Coach 9*, S. 2.

<sup>802</sup> *Coach 2*, S. 2.

<sup>803</sup> *Coach 12*, S. 2.

<sup>804</sup> *Coach 10*, S. 3.

<sup>805</sup> *Coach 2*, S. 3.

<sup>806</sup> *Coach 9*, S. 4.

<sup>807</sup> *Coach 10*, S. 3.

<sup>808</sup> *Coach 12*, S. 3.

<sup>809</sup> *Coach 1*, S. 2.

<sup>810</sup> *Coach 1*, S. 2.

<sup>811</sup> *Coach 1*, S. 2.

Vorsicht setzt er Interventionen. Sein konfrontatives Verhalten und seine konfrontativen Deutungen stimmt er auf die Person und ihre Situation ab. Er hat sich eine „große Bandbreite an Methoden“<sup>812</sup> angeeignet, die er flexibel einsetzen kann. Bei der Wahl der Methoden geht er ebenso überlegt vor; schließlich muss der Coachee „aufgrund seiner Sozialisation damit überhaupt etwas anfangen“<sup>813</sup> können.

### **1.2.3 Diversity-Kompetenz als Qualifikationsanforderung**

Die befragten Coachs betonten mit einer absoluten Mehrheit die Notwendigkeit, die Diversity-Kompetenz als Qualifikationsanforderung in die Anforderungskataloge an einen Coach aufzunehmen. Mit recht einheitlichem Tenor bekräftigten sie ihre Einschätzung: Im Zuge der Globalisierung und „im Wandel der demographischen Pyramide in Deutschland“<sup>814</sup> ist die Diversity-Kompetenz „eine Grundvoraussetzung für ein Coaching in egal welchem Zusammenhang“<sup>815</sup>, ein „Selbstverständnis“<sup>816</sup>.

Im Rahmen der Beratungsarbeit werden Coachs „mit sehr vielen Unterschieden konfrontiert“<sup>817</sup>. Da Diversity „eine Form der Wirklichkeit ist und der Unterschiede“<sup>818</sup>, zählt die Diversity-Kompetenz ihrer Ansicht nach „zu den Basics“<sup>819</sup>. Sie ist „eine Fähigkeit zu diversifizieren auch im eigenen Kopf“<sup>820</sup>. Sie beeinflusst ihre „innere Haltung“<sup>821</sup>, ihre Sicht auf Vielfalt. Sie manifestiert sich in ihrer „Reflexionsfähigkeit“<sup>822</sup>, ohne die ein Coach „gar nicht adäquat coachen kann“<sup>823</sup>. Die Diversity-Kompetenz ist „mit absoluter Sicherheit“<sup>824</sup> erforderlich, um „den Zugang zu dem Coachee zu bekommen“<sup>825</sup>. Insbesondere dann, wenn sich Coachs in internationale Felder begeben, tritt dieses Erfordernis zu Tage.

Die befragten Coachs spezifizierten die Diversity-Kompetenz mehrheitlich als eine übergeordnete Kompetenz ein im Sinne einer „Umbrella-Kompetenz“<sup>826</sup>. Mit einer Haltung der Wertschätzung, der Offenheit und der Akzeptanz für die Menschen, „egal wie sie sind“<sup>827</sup>, sieht

---

<sup>812</sup> Coach 2, S. 3.

<sup>813</sup> Coach 9, S. 4.

<sup>814</sup> Coach 10, S. 2.

<sup>815</sup> Coach 11, S. 2.

<sup>816</sup> Coach 8, S. 2.

<sup>817</sup> Coach 2, S. 2.

<sup>818</sup> Coach 4, S. 2.

<sup>819</sup> Coach 9, S. 2.

<sup>820</sup> Coach 9, S. 2.

<sup>821</sup> Coach 6, S. 2.

<sup>822</sup> Coach 6, S. 2.

<sup>823</sup> Coach 3, S. 2.

<sup>824</sup> Coach 7, S. 2.

<sup>825</sup> Coach 3, S. 2.

<sup>826</sup> Coach 8, S. 5.

<sup>827</sup> Coach 6, S. 4.

er sie in ihrer Unterschiedlichkeit als „würdig“<sup>828</sup> an. Er betrachtet ihre Dimensionen von Vielfalt als Schnittstellen in der Beratungsarbeit. Die Diversity-Kompetenz „ist irgendwie so eine sich überall durchziehende Kompetenz.“<sup>829</sup>, eine „Querschnittssache“<sup>830</sup>, die bislang nur als eine „Menschen-Kompetenz“<sup>831</sup> dargestellt wurde. Sie verdient nun einen eigenen Namen.

#### **1.2.4 Diversity-Kompetenz als Element Beraterischer Professionalität**

Die befragten Coachs stufen fast ausnahmslos die Diversity-Kompetenz des Coachs als Element Beraterischer Professionalität ein, als „unabdingbar“<sup>832</sup>. Die Diversity-Kompetenz als eine „Erweiterung der eigenen Kompetenz und der eigenen Sichtweise“<sup>833</sup> steigert die „Qualität der erarbeiteten Lösungen“<sup>834</sup>. Mit einer ausgeprägten „Sensibilität zu Unterschiedlichkeit“<sup>835</sup> und einem Bewusstsein für den Wert von Vielfalt vermittelt der Coach seinen Klienten, „dass sie mir wertvoll sind und ich mich mit Ihnen beschäftigen möchte“<sup>836</sup>. Er lebt die Vielfalt.

Ist diese Kompetenz bei einem Coach nicht vorhanden, „dann ist ihm vieles nicht bewusst, dann hat er viele Antennen nicht offen, die ganz wichtig sind und das ist natürlich eine Minderung der Beratungsqualität“<sup>837</sup>. Die Professionalität des Coachs ist ihren Aussagen nach Garant für die Qualität im Coaching. Bei Fehlen der Diversity-Kompetenz kann der Coach „bestimmte Problemsituationen, Problemlagen“<sup>838</sup> nicht erfassen, weil er sie schlichtweg nicht sieht. „Das wäre ein Verlust von Vielfalt.“<sup>839</sup>

Heutzutage „ist es immer wichtiger, Vielfalt zu gestalten, mit Vielfalt umzugehen und aus Vielfalt das Beste zu machen“<sup>840</sup>. Ein diversitykompetentes Handeln im Coaching setzt voraus, dass der Coach durch viel Selbsterfahrung gegangen ist, „viel Unterschiedlichkeit erlebt und aufgearbeitet“<sup>841</sup> hat und sich von „eingefahrenen Mustern“<sup>842</sup> gelöst hat, die sein Denken und Handeln beschränken. Es wäre geradezu „eine Anmaßung“<sup>843</sup>, jedem Coachee mit vorgefertigten Strategien zu begegnen und jedem Coaching dieselbe Gestalt zu geben.

---

<sup>828</sup> Coach 5, S. 5.

<sup>829</sup> Coach 11, S. 6.

<sup>830</sup> Coach 10, S. 7.

<sup>831</sup> Coach 12, S. 5.

<sup>832</sup> Coach 9, S. 2.

<sup>833</sup> Coach 4, S. 2.

<sup>834</sup> Coach 2, S. 2.

<sup>835</sup> Coach 1, S. 1.

<sup>836</sup> Coach 5, S. 2.

<sup>837</sup> Coach 8, S. 2.

<sup>838</sup> Coach 3, S. 2.

<sup>839</sup> Coach 9, S. 2.

<sup>840</sup> Coach 7, S. 2.

<sup>841</sup> Coach 11, S. 2.

<sup>842</sup> Coach 7, S. 2.

<sup>843</sup> Coach 9, S. 2.

Im Zuge der Globalisierung und der demographischen Entwicklung wird die Diversity-Kompetenz des Coachs aus heutiger Sicht von allen Coachs als überaus bedeutsam eingestuft, da sie „wirklich der Schlüssel ist für das Gelingen von Coaching“<sup>844</sup>. Gelingen bedeutet, dass der Coachee neue Möglichkeiten und Räume für sich entdeckt. Diversity berührt tagtäglich die Führungsarbeit. Die Diversity-Kompetenz des Coachs wird in der Arbeit mit Führungskräften immer mehr an Bedeutung gewinnen, da deren Teams „immer diverser“<sup>845</sup> werden und „immer noch Menschen aufgrund von ihrem So-Sein erstmal vorbeurteilt werden und man ihnen Dinge unterstellt oder anders interpretiert im Umgang mit ihnen“<sup>846</sup>. Die Führungskraft steht daher vor der Herausforderung, die im Team vorhandenen Ausprägungen und Unterschiede zu erkennen, in Wert zu bringen und nicht zu negieren. Die Diversity-Kompetenz wird somit unabdingbarer Bestandteil des Kompetenzprofils eines Coachs, denn „Coaching ohne Diversity-Kompetenz ist eine reine Manipulation oder Erziehungsmaßnahme“<sup>847</sup>.

### **1.2.5 Notwendigkeit der Integration einer Diversity-Kompetenzvermittlung in die Coaching-Aus-/Weiterbildung**

Mit beinahe einheitlichem Tenor unterstrichen die befragten Coachs die Notwendigkeit, die Diversity-Kompetenzvermittlung in Aus- und Weiterbildungen zum Coach zu integrieren, da „ein diversitysensibilisierter Coach einen Mehrwert darstellt“<sup>848</sup>.

Für die Arbeit mit Führungskräften und für eine Coachingtätigkeit in einem internationalen Wirkungskreis stellten die Coachs eine Sensibilisierung für Diversity und ein geschärftes Bewusstsein für Unterschiedlichkeit als Grundvoraussetzung heraus.

Die befragten Coachs gaben erste Gedankenanstöße, auf welche Weise der Blickwinkel für Diversity geschärft und diese Kompetenz vermittelt werden kann: im Einklang mit anderen Themenfeldern könnte „die Vielfalt, die wir auch in der Gesellschaft haben“<sup>849</sup> abgebildet und an die Lernenden herangetragen werden. Die Erläuterung und Diskussion von Fragen zur Sozialisierung in verschiedenen Ländern und Kulturkreisen sollte einen starken Selbsterfahrungsanteil beinhalten: „In diesem Selbsterfahrungsanteil kann ich mich ja letztlich nur erfahren in meiner Definition zum Anderen.“<sup>850</sup> Da „sich das Ich am Du bildet“<sup>851</sup> ist es

---

<sup>844</sup> Coach 9, S. 5.

<sup>845</sup> Coach 2, S. 3.

<sup>846</sup> Coach 12, S. 3.

<sup>847</sup> Coach 9, S. 5.

<sup>848</sup> Coach 9, S. 3.

<sup>849</sup> Coach 7, S. 2.

<sup>850</sup> Coach 11, S. 2.

<sup>851</sup> Coach 11, S. 2.

bedeutsam, in der Begegnung von Coach und Coachee für Unterschiedlichkeit zu sensibilisieren.

Die Coachs hielten es für bedeutsam, die Vielfältigkeit und Einzigartigkeit von Menschen wie auch ihr Eingebundensein in einen Kontext herauszuarbeiten. Sie betonten dabei, „dass diese Person so in ihrer Einzigartigkeit, in ihrer Komplexität, in ihrem Kontext, in dem sie steht, so zu würdigen, so wertzuschätzen und zu beraten und zu coachen ist, wie sie da ist, mit allem Drum und Dran, mit ihrer weißen oder schwarzen Hautfarbe, wo sie gerade lebt oder welche Sprache sie gerade spricht.“<sup>852</sup>

Alle Coachs hielten es im Rahmen der Zweiterhebung für unbedingt erforderlich und sinnvoll, die Diversity-Kompetenz sowohl in Ausbildungen als auch in Weiterbildungen zu vermitteln, da sie sich „mit der Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit des Lebens“<sup>853</sup> auseinandersetzen müssen, um eine qualitativ gehaltvolle Beratungsarbeit zu leisten.

Verschiedentlich sprachen sie die Empfehlung aus, Diversity als Dauerthema im Rahmen von Coaching-Aus-/Weiterbildungen in den Diskurs zu bringen, nicht als isolierter Baustein, sondern als Lerngelegenheit in verschiedenen Ausbildungsmodulen. Sie regten einen Austausch in Gruppen und im Plenum über die Erfordernisse einer alternden Gesellschaft, einer geschlechtlich geprägten Arbeit und über soziale Ungleichheiten in Organisationen an. Anhand von Fallbeispielen kann die Führungsarbeit in diversen Teams rekonstruiert und reflektiert werden im Hinblick auf den erforderlichen Zuschnitt von Coaching.

Die Entwicklung der Diversity-Kompetenz beinhaltet auch die Arbeit an der eigenen Person, da der Coach selbst sein bedeutendstes Handwerkszeug ist. Er bringt sich mit seiner ganzen Person, mit seinem Wertesystem, seiner Haltung, seinen Stärken und Schwächen als Berater in den Beratungsprozess ein. Daher ist seine geschärfte Selbstwahrnehmung für die eigenen Bedingtheiten und Bezüge, die jede seiner zwischenmenschlichen Begegnungen und Auseinandersetzungen rahmt, elementar. Selbstreflektorische Arbeiten stuften die Coachs als geeignet ein, um persönliche Referenzmodelle herauszuarbeiten, der eigenen Sozialisation nachzuspüren oder berufliche Entwicklungsschritte nachzuvollziehen im Lichte der eigenen Prägungen und des eigenen Gewordenseins.

---

<sup>852</sup> Coach 8, S. 2.

<sup>853</sup> Coach 10, S. 4.

### 1.3 Kompetenz- und Anforderungsprofil

#### 1.3.1 Professionalität

Die Professionalität stellt sich den Angaben der Coachs nach als ein Kompetenzkonstrukt dar, als eine Kombination aus Erfahrung, Wissen und Können, ergänzt um die innere Haltung: „Es ist eine Kombination aus Führungserfahrung, Erfahrung als Coach, Ausbildung und dann vor allem Haltung.“<sup>854</sup> Aufgrund seiner Haltung, die er einbringt und dem Coachee vermittelt, gelingt es ihm, „Vertrauen zu generieren“<sup>855</sup>.

Professionalität ist „eine Sache von innerer Haltung“<sup>856</sup>. Auch wenn ein Coach ein breites Handwerkszeug mitbringt, ist jede Methode und jedes Format nur so gut, wie er auch bereit ist, sich auf sein Gegenüber einzulassen und offen zu halten. Professionell ist er dann, wenn er im Außen bleibt und sich nicht verstricken lässt in der Dynamik, wenn er es sich bewahrt, zu konfrontieren und dabei „sehr ehrlich“<sup>857</sup> zu sein.

Ein professioneller Coach hält sich zurück, gibt viel Raum, so dass sich das Gegenüber entfalten, Lösungen finden und Handlungsstrategien entwickeln kann. Er verfügt über eine gut ausgerüstete Tool-Box und ist in der Anwendung unterschiedlichster Methoden geübt, die er grundsätzlich gezielt auf den Coachee abstimmt. Sein Einfühlungsvermögen und seine „langjährige Menschenkenntnis“<sup>858</sup> sind ihm in diesem Abstimmungsprozess hilfreich.

Ein professioneller Coach besitzt ein Verständnis für Prozesse in Organisationen. Im Idealfall kann er auf eine profunde Führungserfahrung „in der Linienhierarchie an schon exponierter Stelle“<sup>859</sup> zurückgreifen. Er verfügt über „diesen Organisationsberatungsblick“<sup>860</sup> und „Führungskräfteentwicklungsblick“<sup>861</sup>. Dank seiner reichen Beratungserfahrung und mitunter auch Führungserfahrung ist er darin geübt, sich in die Welt des Coachees und seine Organisationswirklichkeit hineinzudenken. Er erkennt „wo sie herkommen und wo die Schwierigkeiten auftreten“<sup>862</sup>. Indem er Zusammenhänge transparent macht, schafft er Klarheit in aktuellen Problemlagen.

Das eigene Selbst erfahren und aufgearbeitet zu haben durch eine „solide Beschäftigung“<sup>863</sup> mit sich selbst ist für einen professionellen Coach essentiell, um eigenen Befangenheiten und

---

<sup>854</sup> *Coach 2*, S. 3.

<sup>855</sup> *Coach 7*, S. 3.

<sup>856</sup> *Coach 6*, S. 2.

<sup>857</sup> *Coach 6*, S. 3.

<sup>858</sup> *Coach 3*, S. 2.

<sup>859</sup> *Coach 5*, S. 3.

<sup>860</sup> *Coach 4*, S. 2.

<sup>861</sup> *Coach 4*, S. 2.

<sup>862</sup> *Coach 4*, S. 2.

<sup>863</sup> *Coach 10*, S. 4.

Begrenztheiten im Coaching keinen Platz zu gewähren. Gleichmaßen professionell ist die Weiterempfehlung an Berufskollegen, wenn der Coach erkennt: „das ist nicht mein Gebiet, mein Themenbereich, ich komme an meine Grenzen“<sup>864</sup>.

Die in der Zweiterhebung zusammengetragenen Auffassungen von Professionalität glichen im Tenor denen der Ersterhebung. Ein professioneller Coach verfügt über ein breites Methodenwissen, das er situativ angepasst einsetzt. Er stützt sich auf seinen Fundus an Fach- und Führungswissen. Sein Blick für Organisationen, deren Strukturen und Veränderungsprozesse ist geschärft, so dass er „unübersichtliches Gelände“<sup>865</sup> überschauen und erklären kann. Er versteht es, Komplexität plausibel und handhabbar zu reduzieren. Stärker hervorgehoben wurde, dass er als lebenserfahrener Mensch eine innere Ruhe ausstrahlt und seinem Gegenüber mit „Unaufgeregtheit“<sup>866</sup> begegnet. Er betrachtet sich „als Werkzeug, als Medium, als Instrument, das ein Coachee auch nutzen kann, um was über sich zu erfahren, um sich zu ergründen.“<sup>867</sup> Seine Beratungshaltung wurde wieder als außerordentlich bedeutsam herausgestellt, die sich mit den Worten zusammenfassen lässt: „Das ist eine Mischung aus wohlwollend, fordernd und unterstützend.“<sup>868</sup> Folglich begegnet er dem Coachee mit einer beraterischen Demut, entlässt ihn aber nicht aus seiner Selbstverantwortung. Er wahrt eine professionelle Distanz, „aber nicht unbedingt eine menschliche Distanz“<sup>869</sup>.

### **1.3.2 Coaching-Ausbildung**

Angesichts der Vielfalt möglicher Ausbildungswege zum Coach und dem Fehlen von Qualitätsstandards im Coaching gewährten die Coachs kurze Einblicke in ihren Ausbildungsweg zum Coach, ihren Coaching-Ansatz und ihr Kompetenzprofil. Ihre Schilderungen zu Ausbildung und Ansatz waren verzweigt mit der Frage nach der Integration der Thematik Diversity in ihre Coaching-Aus- und Weiterbildung.

Das Spektrum der absolvierten Coaching-Ausbildungen der interviewten Coachs reichte weit. Während einige Coachs zu den Pionieren des Coachings zählten und ihr Wissen und Können verschiedentlich in beraterisch-therapeutischen Ausbildungen und pädagogischen Bildungsmodulen erwarben und ähnlich einem „Patchwork“<sup>870</sup> integrierten und somit keine spezielle Coaching-Ausbildung absolvierten, durchliefen andere Coachs die Coaching-

<sup>864</sup> Coach 1, S. 2.

<sup>865</sup> Coach 10, S. 8.

<sup>866</sup> Coach 10, S. 8.

<sup>867</sup> Coach 9, S. 2.

<sup>868</sup> Coach 2, S. 2.

<sup>869</sup> Coach 12, S. 2.

<sup>870</sup> Coach 3, S. 1

Ausbildung an freien Instituten oder als Begleitmodul ihrer Weiterbildungen in der Organisationsberatung oder im Konfliktmanagement. Vereinzelt haben die Coachs eine Ausbildung als systemischer Coach absolviert oder ihre Coaching-Ausbildungen thematisch ergänzt, etwa durch das Modul „Führungskräfte neu auf dem Chefsessel“<sup>871</sup>. Vereinzelt haben sich die Coachs „Führungs-Know-how“<sup>872</sup> als Führungskraft angeeignet.

Die Varianz der Ausbildungswege spiegelt sich gleichsam in den der Beratungstätigkeit zugrunde gelegten Coaching-Ansätzen wieder. Coachs, die eine systemische Coaching-Ausbildung absolvierten, arbeiten auf der Grundlage des systemischen Ansatzes. Andere hingegen nutzen eine „Bandbreite von verschiedenen Ansätzen“<sup>873</sup>. Sie arbeiten eklektisch; sie kombinieren unterschiedliche Verfahren und Methoden mit theoretischen Hintergründen, deren Basis die Prinzipien der Humanistischen Psychologie bilden. Vereinzelt wurde das dem Coaching übergeordnete Arbeitsprinzip, die Hilfe zur Selbsthilfe, angeführt einhergehend mit dem Verweis, Ratsuchende nicht in die Abhängigkeit von der Außenberatung zu bringen.

Die Vielfalt an Ausbildungswegen und Ansätzen unterstreicht die Notwendigkeit der Transparenz im Beratungsfeld Coaching durch die Schaffung einheitlicher Ausbildungsstandards.

### **1.3.3      *Integration der Thematik Diversity in die eigene Aus-/Weiterbildung***

Die Thematik Diversity wurde bei der klaren Mehrzahl der befragten Coachs im Rahmen ihrer Ausbildungswege zum Coach nicht aufgegriffen, die mehrfach nicht explizit als solche angelegt war. Wenngleich dieses Phänomen in einem Fall in die Coaching-Ausbildung integriert war, dann wurde es aber nur als Randthema aufgegriffen und nicht als Modul geführt. Nahezu alle Coachs griffen die Thematik in Eigenregie als notwendige Konsequenz ihres beraterischen Handelns - mehr oder weniger vertieft – auf und integrierten es in ihre Weiterbildungsaktivitäten durch ein Literaturstudium, durch Gespräche und die Supervision mit Berufskollegen. Sie setzten sich mit themenspezifischen Modellen auseinander, sortierten eigene Erfahrungen und werteten sie, um sie an Andere weitergeben zu können.

Das Phänomen Diversity wurde für die meisten Coachs bedeutsam, da es Gegenstand der Führungsarbeit und Führungskräfteentwicklung ist. Sie verwiesen im Tenor darauf, dass sie der Zielgruppe der Führungskräfte „nicht gerecht werden, wenn sie sich nicht mit deren speziellen

---

<sup>871</sup> *Coach 9*, S. 1.

<sup>872</sup> *Coach 10*, S. 1.

<sup>873</sup> *Coach 5*, S. 1.

Anforderungen auseinandersetzen<sup>874</sup>. In der Tätigkeit als Berater ist es „praktisch eine Sache, an der man gar nicht vorbeikommt“<sup>875</sup>. Sie entwickelten ein Bewusstsein dafür, dass sie Ratsuchende nur verstehen können, wenn sie deren Hintergrund betrachten oder deren „Lebenswelt“<sup>876</sup>.

Die Diversity-Kompetenz „gehört zur Professionalität“<sup>877</sup> – lehrte sie die Beratungserfahrung. Daher zählte sie die deutliche Mehrheit der befragten zu ihrem Qualifikationsprofil.

Wie auch in der Erstbefragung verwiesen die Coachs mehrheitlich in der Zweitbefragung darauf, dass sie die Thematik Diversity gezielt in ihre Weiterbildung eingebunden haben, denn es „genügt nicht einfach nur Awareness zu haben, sondern man muss mit diesem Diversity-Fokus mitlaufen.“<sup>878</sup> An die Rolle des Coachs werden hohe Erwartungen gerichtet. Auch sie sind „Verlockungen der Bewertung und der Pflege von Vorurteilen“<sup>879</sup> ausgesetzt. Somit sind sie unablässig bemüht, ihr Wissen und ihre Erkenntnis über diesen Gegenstandsbereich zu erweitern, der „auch immer eine persönliche Bereicherung“<sup>880</sup> für die zwischenmenschliche Begegnung und Auseinandersetzung darstellt.

### **1.3.4 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium**

In der Ersterhebung kristallisierte sich heraus, dass die Diversity-Kompetenz von Seiten der Führungskräfte nicht explizit als Anforderung an die Coachs adressiert wurde – vermutlich, „weil das auch in der Beratung auch immer so eine Dimension gewesen ist, die mitgelaufen ist“<sup>881</sup>.

Im Zuge der Zweiterhebung wandelte sich das Bild. Die Hälfte der befragten Coachs wurden während der Kontraktklärung konkret auf ihre Diversity-Kompetenz hin befragt. Vereinzelt stellten sie nun ihre Bedeutsamkeit im Zuge der Auswahlentscheidungen klar heraus: „Ich habe es damals, als ich mit Ihnen gesprochen habe, gar nicht so eingeschätzt, aber es ist so, ich habe den Eindruck, man wird richtig abgescreent mit dem Thema Diversity“<sup>882</sup>. Ein international agierender Coach zog den Schluss: „Das merke ich, während ich es sage, ich bin häufig ein glaubwürdiges Bindeglied zwischen Generationen, zwischen Kulturen, aber auch eben

---

<sup>874</sup> Coach 9, S.4.

<sup>875</sup> Coach 11, S. 3.

<sup>876</sup> Coach 10, S. 4.

<sup>877</sup> Coach 2, S. 3.

<sup>878</sup> Coach 9, S. 8.

<sup>879</sup> Coach 10, S. 8.

<sup>880</sup> Coach 10, S. 8.

<sup>881</sup> Coach 11, S. 6.

<sup>882</sup> Coach 9, S. 9.

zwischen diesen Genderaspekten.“<sup>883</sup> Ein weiterer Coach verwies darauf, dass Diversity im Erstgespräch zwar keine Erwähnung fand, aber Inhalte von Diversity „schon auch wichtig waren“<sup>884</sup>. Daher sieht er die Diversity-Kompetenz als richtungsweisend an. Bei den übrigen Coaches wurde die Diversity-Kompetenz noch immer nicht im Zuge der Kontraktklärung thematisiert.

## **II Kategorie Führungskraft**

Die folgenden Forschungsergebnisse für die Kategorie Führungskraft spiegeln die individuellen Sichtweisen des befragten Personenkreises der Führungskräfte wieder.

### **2.1 Coaching-Verständnis**

Da der Coachingmarkt aufgrund fehlender Zugangsvoraussetzungen einen freien „Marktzutritt“ gestattet, ist er von Coachinganbietern überschwemmt. Zudem werden auch Beratungsleistungen unter dem Etikett „Coaching“ vermarktet, die keineswegs dieser künftigen „Profession“ zuzuordnen sind; somit ist selbst die Begrifflichkeit zu einem wahren Containerbegriff geworden. Vor diesem Hintergrund war das Bild, was Führungskräfte als mehr oder minder erfahrene Nutzer vom Coaching zeichnen, von besonderem Interesse.

#### **2.1.1 Definition von Coaching**

Der Personenkreis der Führungskräfte lieferte ein nahezu einheitliches Bild von Coaching, das sich im Kern dadurch auszeichnet, dass es eine „temporäre Unterstützung“<sup>885</sup> ist, die prozesshaft angelegt und dialogisch ausgerichtet ist und als Hilfe zur Selbsthilfe in einem beruflichen und auch beruflich-privaten Kontext dazu anleitet, „Einstellungen, Ansichtsweisen und Lösungsansätze für sich selber zu entdecken“<sup>886</sup>. Die Reflexion festgefahrener Denkmodelle erfolgt zielgerichtet und versetzt Führungskräfte in die Lage, den Blick für den eigenen Anteil an der aktuellen Lage zu schärfen. Die Analyse von Verhaltensmustern gibt den Anstoß für Veränderungsprozesse, die der Coach für eine begrenzte Zeit begleitet. Dabei steht die ressourcenorientierte Entwicklung von Führungskräften im Zentrum beraterischer Bemühungen.

---

<sup>883</sup> *Coach 10*, S. 9.

<sup>884</sup> *Coach 1*, S. 4.

<sup>885</sup> *Führungskraft 3*, S. 1.

<sup>886</sup> *Führungskraft 11*, S.1.

Als externe Unterstützung von Führungskräften sichert Coaching die erforderliche Neutralität für die Bearbeitung individueller Themen. Innerhalb dieses geschützten Rahmens findet die Suche nach Antworten auf Fragen und die Entwicklung von Lösungsstrategien hierarchiefrei statt. Deren Umsetzung im Berufsalltag obliegt jedoch allein der Führungskraft. In Abhängigkeit vom Beratungsauftrag kann die Reflexion beschrittener Handlungswege sodann in die gemeinsame Reflexion mit dem Coach erneut eingebunden werden. Auf diese Weise wird Führungskräften ein Handwerkszeug mit auf den Weg gegeben, das sie befähigt, auch künftig eigeninitiativ adäquate Problemlösungen und Handlungsstrategien zu entwickeln.

Innerhalb von Organisationen bleibt diese Beratungs- und Unterstützungsleistung im Wesentlichen einem elitären Personenkreis vorbehalten.

### **2.1.2 Nutzen von Coaching**

Als maßgeschneidertes Instrument der Beratung und Unterstützung ist Coaching „bedarfsorientierter und individualistischer, auch flexibler und offener für die Bedürfnisse des Klienten“<sup>887</sup>. Es kann sich als eine „on-the-job“-Maßnahme der Situation von Führungskräften auf eine besondere Art und Weise anpassen und Lerneffekte durch die Erprobung entwickelter Handlungsstrategien im Führungsalltag erzeugen.

Coaching ist eine Beratungsform, die durch ihren äußerst individuellen Charakter „eine ermächtigende Qualität hat“<sup>888</sup>. Ermächtigend dadurch, dass sie einen „viel, viel intensiveren Austausch zwischen [...] Lernbegleiter und dem Lernenden“<sup>889</sup> ermöglicht, denn Coach und Führungskraft widmen sich im Rahmen ihrer gemeinsamen Arbeit voll und ganz dem eingebrachten Anliegen: „Coaching ist insofern bedeutend zielgerichteter und bedeutend intensiver, [...] auch effizienter und effektiver in der Wirkung“<sup>890</sup>. Coaching kennzeichnet „ein sehr hohes Vertrauensverhältnis, es gibt eine sehr hohe direkte Relevanz, eine Offenheit für die Ergebnisse, weil es wirklich auf ein drängendes Problem bezogen ist“<sup>891</sup>. In aller Regel ist ein Leidensdruck der um Rat und Unterstützung suchender Führungskräfte Auslöser für ein Coaching. Ob ihr Problembewusstsein schon vorhanden ist oder erst im Laufe der Coachingarbeit reifen muss, variiert von Fall zu Fall. In jedem Fall aber ist das Eingehen einer höchst vertraulichen und tiefgreifenden Beratungsbeziehung mit einer grundlegenden Ergebnisoffenheit Alleinstellungsmerkmal des Coachings. Aufgrund dieser Nähe zum

---

<sup>887</sup> *Führungskraft* 8, S. 1.

<sup>888</sup> *Führungskraft* 11, S. 1.

<sup>889</sup> *Führungskraft* 1, S. 1.

<sup>890</sup> *Führungskraft* 4, S. 1.

<sup>891</sup> *Führungskraft* 10, S. 1.

Ratsuchenden kann Coaching einen hohen Grad an Intensität und Wirksamkeit erreichen und der „Persönlichkeitsentfaltung“<sup>892</sup> von Führungskräften einen starken Schub verleihen. Dabei geht der Coach allerdings nicht über die Maßen direktiv vor, sondern lenkt das Geschehen im Sinne einer „unterstützende[n] Selbstreflektion“<sup>893</sup>.

Eine ganzheitliche Betrachtung der Situation, in der sich die um Rat und Unterstützung suchenden Führungskräfte befinden, stellt sicher, „dass es sich nicht nur um die Vermittlung von Wissen oder Verhaltensregeln oder solchen Dingen dreht“<sup>894</sup>, sondern auch um Systemveränderung. Indem sich der Coach dem „ganzen Menschen“<sup>895</sup> widmet, wird dessen individueller Bezugsrahmen berührt, wenn nicht sogar bewusst thematisiert: „das Coaching ist eben anlassbezogen, weil man ist frei in der eigenen Themenwahl, die man vorbringt bei einem professionellen Coach. Es lassen sich dann auch komplexere Dinge gut reflektieren.“<sup>896</sup> Aus systemischer Sicht stellt daher jede Intervention des Coachs auch eine solche in das Klientensystem dar. Mehr noch: der Coach ist mit all seiner Persönlichkeit selbst eine Intervention; damit beeinflusst er den Beratungsinhalt und Prozessverlauf unweigerlich. Er dirigiert den Prozess und gibt den Takt vor. Er nimmt den Ratsuchenden und dessen Äußerungen wahr. Er nimmt Unterscheidungen vor, indem er aus dem Gesagten Relevantes für die Beratungsarbeit herauslöst. Diese Trennung von Wesentlichem und „Nicht-Wesentlichem“ ist immer ein höchst subjektiver Akt. Trotz aller Professionalität und Beratungserfahrung kann der Coach nur wahrnehmen, was er wahrzunehmen imstande ist und dieses Wahrgenommene filtern. Sein Selbst ist Resultat seines eigenen Gewordenseins und entwickelt sich stetig weiter; immer schwingt es im Coaching mit. Daher wird der Coach sich selbst niemals völlig ausblenden können – denn er ist schließlich der Resonanzboden im Coachingprozess. Insofern hat Coaching „einen direkteren Mehrwert für den Beratenen; es kann natürlich auch für den Beratenden durchaus immer wieder eine Wechselwirkung sein, ja also kein System bleibt gleich, wenn man interveniert.“<sup>897</sup> Coaching macht demnach nicht nur etwas mit dem Beratenen, sondern immer auch mit dem Berater selbst und ist letztlich für beide eine Horizonterweiterung.

---

<sup>892</sup> *Führungskraft* 9, S. 1.

<sup>893</sup> *Führungskraft* 9, S. 1.

<sup>894</sup> *Führungskraft* 12, S. 1.

<sup>895</sup> *Führungskraft* 6, S. 1.

<sup>896</sup> *Führungskraft* 5, S. 1.

<sup>897</sup> *Führungskraft* 7, S. 1.

### 2.1.3 Rolle des Coachs

Die im Coaching erfahrenen Führungskräfte zeichneten im Sinne einer Rückschau ihr Rollenbild nach, mit dem sie ihrem Coach begegneten. „Als Wegbegleiter und weniger als Ratgeber“<sup>898</sup> stößt er Selbstreflexionsprozesse des Coachees an, so dass der Ratsuchende selbst darüber nachdenkt, was für ihn eigentlich gut ist. Als Hilfesteller erbringt er einen wahrlich wertvollen Dienst im Sinne des Ratsuchenden: er hilft ihm, „die Antworten für [sich] selbst zu finden und auch die Fäden zu ordnen“<sup>899</sup>. Eben durch diese Hilfe zur Selbsthilfe hat der Coach eine stabilisierende Funktion. Seine Rolle füllt er auf professionelle Weise aus, indem er „sich aus einer gewissen Distanz heraus auf den Coachee einlässt und mit professionellen Methoden und Instrumenten den Coachee begleitet auf seinem eigenen Weg. Wichtig dabei ist so diese Gratwanderung zwischen der Distanz und dem trotzdem ganz nah bei dem Coachee sein, das macht die Professionalität aus.“<sup>900</sup> Indem der Coach als Fragesteller auftritt, hilft er dem Coachee, in den Spiegel zu gucken.

Der Coach ist „ein Resonanzboden und eine Person, die Fragen stellt, auf die ich selber nicht so kommen würde“<sup>901</sup>. In klarer Abgrenzung zur Psychotherapie richtet der Coach seinen Blick auf die Gegenwarts- und Zukunftsbewältigung vornehmlich im beruflichen Kontext, wobei private Anteile Ratsuchender in der Beratungsarbeit ihren Platz haben dürfen. Dem Coaching als Profession nachzugehen, bedeutet somit, die Vergangenheitsbewältigung nicht in das Zentrum der Arbeit zu rücken, sondern hier die Grenzen der eigenen Beratung trennscharf zu ziehen: „Coach ist natürlich nicht Couch, das ganze Thema der persönlichen Introspektion und so weiter hat da nicht so viel zu suchen“<sup>902</sup>.

Die Neutralität des Coachs wurde auch hier als zentral herausgestellt. Diese Neutralität kann in den Augen einer Führungskraft lediglich ein organisationsexterner Coach garantieren. Mit einem der Organisation angehörigen Coach „sind die Themen, die zur Diskussion stehen und die Intensität, mit der sie bearbeitet werden, notgedrungen anders eingefärbt.“<sup>903</sup>

In der Gesamtschau gesehen setzt sich das Rollenbild eines Coachs zwar aus vielen Einzelteilen zusammen, dennoch kann die folgende Aussage einer Führungskraft stellvertretend für andere angeführt werden: „Was ich bisher erlebt habe, dass ein Coach vor allem einen Stabilisator und Spiegel darstellt, also wo es keine inhaltliche Intervention gibt in der Art: `So und so sollte das Problem gelöst werden!`, sondern dass es eine Art Begleitung ist,

<sup>898</sup> Führungskraft 4, S. 1.

<sup>899</sup> Führungskraft 6, S. 1.

<sup>900</sup> Führungskraft 2, S. 1.

<sup>901</sup> Führungskraft 11, S. 1.

<sup>902</sup> Führungskraft 9, S. 1.

<sup>903</sup> Führungskraft 12, S. 1.

die eigenen Gedankengänge dann auch zu sortieren und zu strukturieren, dass der Klient selbst die Lösung findet.“<sup>904</sup> Ein Coach setzt also situationsangemessene Impulse, die Ratsuchende dazu anstoßen, eine eigene Lösungsenergie zu entwickeln, aus dem eigenen Gedankengut Handlungswege aufzuzeichnen, den geeigneten auszuwählen und diesen dann eigeninitiativ zu beschreiten.

Ein zentraler Wunsch Ratsuchender im Coaching ist es, in schwierigen und blockierenden Situationen wieder handlungsfähig zu werden oder eingeschlagene Lösungswege zu optimieren. All diese Situationen, die bei Ratsuchenden einen beachtlichen Leidensdruck verursachen, sind hoch komplex und letztlich Konstrukte ihrer Sicht auf die Welt. In Abhängigkeit vom thematischen Schwerpunkt sind die Rollenerwartungen an einen Coach deshalb recht unterschiedlich; sie reichen vom Fachexperten über den Moderator von Veränderungsprozessen bis hin zum Initiator selbiger. Dabei ist der Coach gefordert, eine Balance zwischen pädagogischer Zurückhaltung und Instruktion herzustellen im Sinne einer beraterischen Demut.

## **2.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz**

Nahezu die Hälfte der befragten Führungskräfte verwiesen im Rahmen der Interviewführung auf eine begriffliche Unsicherheit zur Diversity-Kompetenz, bemühten sich aber um eine erste begriffliche Annäherung.

### **2.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz**

Auf ein notwendiges Herantasten in der Begriffsbestimmung verwiesen beinahe die Hälfte der Führungskräfte schon einleitend. Mehr noch wurde gar auf eine Begriffsverwirrung hingewiesen, die sich oftmals dann einstellte, wenn aus anderen Sprachräumen Begriffe in ihre Sprachsphäre übertragen und unverändert beibehalten wurden. Dadurch verschob sich der dahinter liegende Bedeutungsgehalt: „Also das sind Begrifflichkeiten, die sind in einer bestimmten Sprache und in einem bestimmten kulturellen Kontext geprägt worden. Ich finde es fragwürdig, ob die ohne Weiteres mit der gleichen Konnotation in andere kulturelle sprachliche Kontexte importiert werden können. Also Diversity heißt für mich Verschiedenheit, aber was da tatsächlich verschieden ist, das ist mir nicht ganz klar.“<sup>905</sup>

---

<sup>904</sup> *Führungskraft 8*, S. 1.

<sup>905</sup> *Führungskraft 11*, S. 1.

Den Mehrwert, den eine personelle Vielfalt für ein Unternehmen hervorbringt, stellten diejenigen Führungskräfte heraus, die durch Personalentwicklungsmaßnahmen im Rahmen eines innerbetrieblichen Führungskräftekompetenzaufbaus mit der Thematik Diversity in Berührung kamen. Dieser Mehrwert erwächst aus dem gewinnbringenden Einsatz unterschiedlicher Kompetenzen einzelner Mitarbeiter. Dieses Kompetenznetz spannt sich weit auf, es reicht von der „Berufserfahrung, über Lebensalter, über Vorerfahrungen“<sup>906</sup> bis hin zur „Landeskenntnis, Regionalkennntnis und Kenntnis der spezifischen und lokalen Kultur, Fachkompetenz selbstverständlich auch, Managementkompetenz, Führungskompetenz, also ich meine damit jetzt vor allen Dingen Personalführung, ja und ganz stark natürlich Beratungskompetenz“<sup>907</sup>. Der Versuch, die Diversity-Kompetenz in einen Begriff zu kleiden, mündete oftmals in einer Auflistung einzelner Kompetenzen, die miteinander in Verbindung gebracht und als Konglomerat, als „unglaublich breites Kompetenzfeld“<sup>908</sup> gefasst wurden. Würde dieser Begriffsauslegung gefolgt, könnte die Diversity-Kompetenz als eine übergeordnete Kompetenz eingestuft werden, die verschiedene Teilkompetenzen unter ihre Begrifflichkeit subsumiert.

Die Verhaltenskomponente der Diversity-Kompetenz wurde der Mehrzahl der befragten Führungskräfte nach in den Vordergrund gerückt, denn es geht um „das Bewusstsein für Verschiedenartigkeit“<sup>909</sup>, das dann in der „Fähigkeit, mit Verschiedenartigkeit umzugehen“<sup>910</sup>, seinen Niederschlag findet. Die Verschiedenartigkeit umklammert die „Vielfalt der Stärken und Schwächen, der kulturellen Eigenheiten, die wir in unserem Umfeld zunehmend antreffen.“<sup>911</sup>

Vereinzelt wurde in diesem Kontext auf den Umstand hingewiesen, dass die Thematik Diversity nach wie vor „in Deutschland ich sage mal auch ein Stück weit leider nur unter dem Thema Gender diskutiert“<sup>912</sup> wird oder das Gender Mainstreaming wurde gar selbst als begriffliche Verständigungsbasis angeboten. Diese schleppende Begriffsausweitung auf eben alle Aspekte der menschlichen Persönlichkeit liegt in der Historie der Gleichstellung von Frau und Mann im gesellschaftlichen Kontext begründet, die seit mehreren Jahrzehnten im hiesigen Sprachraum stark und oft isoliert vorangetrieben wurde und klare Priorität genoss.

Im Zuge der Begriffsauslegung verwiesen einzelne Führungskräfte auf die Bedeutsamkeit der Diversity-Kompetenz und signalisierten ihr Unverständnis über gelegentliche Versuche,

---

<sup>906</sup> *Führungskraft 1*, S. 1.

<sup>907</sup> *Führungskraft 4*, S. 2.

<sup>908</sup> *Führungskraft 7*, S. 2.

<sup>909</sup> *Führungskraft 10*, S. 1.

<sup>910</sup> *Führungskraft 10*, S. 1.

<sup>911</sup> *Führungskraft 12*, S. 1.

<sup>912</sup> *Führungskraft 1*, S. 1.

Diversity in der öffentlichen Diskussion als Modeerscheinung zu deklarieren: „Diversity-Kompetenz ist ein sehr starker Begriff, den man sehr vorsichtig benutzen muss.“<sup>913</sup>

Zusammengefasst betrachtet brachten diejenigen Führungskräfte ein klareres Begriffsverständnis zur Diversity-Kompetenz mit, die bereits im beruflichen Kontext mit dieser Thematik gezielt konfrontiert wurden. Sie unterstrichen die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand dieser Studie, denn „Diversity-Kompetenz ist wie so ein Muskelpaket: je mehr man dies trainiert, desto besser funktioniert es, aber ein vieldimensionales.“<sup>914</sup>

### **2.2.1.1 Sensibilisierung für Diversityfragen**

Alle befragten Führungskräfte kamen mit Diversityfragen in Berührung, sei es, dass sie „sukzessive auch Bestandteil der Arbeit geworden sind“<sup>915</sup> oder sei es, dass sie Diversity im Beruf tagtäglich praktiziert haben, da sie Teil ihres Berufsbildes ist. In „ständig und oft wechselnden Kulturkreisen mit oft wechselnden Beratungsinhalten“<sup>916</sup> wurden die Führungskräfte mit heterogenen Zielgruppen konfrontiert, so dass es stets darum ging, Mechanismen für eine tragfähige interkulturelle Kommunikation zu finden, denn „wir arbeiten ja an Verhaltensveränderungen im Regelfall, da muss man eben mit den unterschiedlichen Wahrnehmungen und Selbstwahrnehmungen umgehen“<sup>917</sup>. Tragfähig kann diese Kommunikation also nur dann sein, wenn sie einen gemeinsamen unmissverständlichen Gedankenaustausch ermöglicht; dazu bedarf es wiederum einer Eigenreflektiertheit und einer geschärften Wahrnehmung für die soziale und kulturelle Bezogenheit des Lebenszusammenhangs der Gesprächspartner. So gesehen ist die Diversity-Kompetenz nicht lediglich eine Anforderung, die an Coachs adressiert ist. Jeder gerät in den Anwendungsbereich von Diversity und ist gehalten, „mit diesen Unterschieden konstruktiv und vielleicht auch professionell um[z]u gehen“<sup>918</sup>. Exemplarisch wurde angeführt, dass es nicht zwangsläufig zielführend ist, entsprechend der „typisch deutsche[n] Annahme, dass wenn man sachlich richtig liegt, dann kann man das jedem sagen ohne Rücksicht auf Hierarchieunterschiede, Altersunterschiede, was auch immer. [...] egal, wie sachlich richtig man liegt, man muss es dann immer noch so verpacken, dass es annehmbar ist“<sup>919</sup>.

---

<sup>913</sup> *Führungskraft 7*, S. 2.

<sup>914</sup> *Führungskraft 12*, S. 2.

<sup>915</sup> *Führungskraft 8*, S. 2.

<sup>916</sup> *Führungskraft 7*, S. 2.

<sup>917</sup> *Führungskraft 7*, S. 2.

<sup>918</sup> *Führungskraft 7*, S. 3.

<sup>919</sup> *Führungskraft 10*, S. 1 f..

In Kontakt mit diesem Phänomen gerieten viele der Führungskräfte zwar nicht gezielt unter dem „Siegel von Diversity“<sup>920</sup>, sondern oftmals über die Tätigkeit „in interkulturellen, internationalen Kontexten mit unterschiedlichen Menschen [die eine] Anschlussfähigkeit und Integration von unterschiedlichen Verhaltens- und Kommunikationsmustern“<sup>921</sup> erforderte. Eher verbreitet schien die Begrifflichkeit der interkulturellen Kompetenz zu sein, so dass sie sich vereinzelt auch als interkulturell kompetent fühlten, aber zeitgleich betonten, dass diese Kompetenz lediglich einen Teilaspekt der Diversity-Kompetenz ausfüllt. Teils wurden in Organisationen, die über Landesgrenzen hinweg tätig waren, gezielt Trainings in Vorbereitung auf die interkulturelle Zusammenarbeit ihrer Belegschaft oder auf Auslandseinsätze ihrer Organisationsmitglieder angeboten. Diese Trainings trugen mitunter auch die Überschrift „Diversity“ und zielten in ihrem Kern jedoch auf die Stärkung der interkulturellen Kompetenz ab. Die Diversity-Kompetenz hingegen war weder als solche titulierte noch Trainingsinhalt. Dieser Umstand deckt sich mit der Diskussionslandschaft zur Diversity-Kompetenz, die bis heute kein verbindliches Definitionsangebot unterbreitet hat. Lediglich vereinzelt gerieten die Befragten durch Lektüre zu dieser Thematik mit ihr in bewussten Kontakt, wenn sie Fortbildungen in diese Richtung gehend absolvierten.

Alle der befragten Führungskräfte stufen sich als sensibilisiert für Diversity ein. Infolge ihrer Sensibilisierung verwiesen sie auf eine veränderte Sicht der Dinge, so dass sie „ein Stück weit mit anderen Augen“<sup>922</sup> dem oder den Anderen begegneten. Sie betonten, dass nicht nur Gemeinsamkeiten Menschen verbinden. Vielmehr ist jeder Mensch einmalig hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Neigungen sowie hinsichtlich seiner individuellen Geschichte. Insofern umklammert die Begrifflichkeit Diversity neben den Unterschieden auch die Gemeinsamkeiten: „Diversity und Unity haben natürlich irgendwas miteinander zu tun. Das Motto [...] ist eben *Unity in Diversity*.“<sup>923</sup>

Durch ihre Sensibilisierung für Diversity gelangten Einzelne auch zu der Erkenntnis, dass es „keine oder sagen wir mal wenige absoluten Wahrheiten gibt, zumindest keine nachweisbaren Wahrheiten.“<sup>924</sup> Diese Erkenntnis geleitete sie im Führungsalltag dazu, sich im persönlichen Kontakt zunächst einmal bewusst zurückzunehmen, den Anderen wertfrei wahrzunehmen und sich sukzessive und prüfend der Frage anzunähern: Ja, was ist das denn jetzt? Wie schreibt der, wie redet die mit mir?, sodann gedanklich einen Schritt zurückzutreten und zu beleuchten: wo kommt diese Person her, wie ist dort der Umgang? und zu konstatieren, „dass jeder Mensch mit seinen eigenen Augen guckt und dass jeder auch eine Berechtigung hat, mit

---

<sup>920</sup> *Führungskraft 11*, S. 2.

<sup>921</sup> *Führungskraft 11*, S. 2.

<sup>922</sup> *Führungskraft 1*, S. 2.

<sup>923</sup> *Führungskraft 7*, S. 3.

<sup>924</sup> *Führungskraft 4*, S. 3.

seinen eigenen Augen zu gucken.“<sup>925</sup> Diese grundlegende Erkenntnis zeugte nicht von einer veränderten Wahrnehmung im Sinne einer weiterhin eingeschränkten Sicht mit einer nunmehr veränderten Ausrichtung, sondern einer Erweiterung ihrer Wahrnehmung und Relativierung derselben zugleich.

In der Zusammenschau betonten die Befragten ihre gesteigerte Sensibilität für die Einzigartigkeit der Menschen und ihre erhöhte Akzeptanz für die unterschiedlichen Talente, die von unbeschreiblichem Nutzen sein oder auch „hemmen“<sup>926</sup> können, wenn sie außer Acht gelassen werden: „Wie gesagt, nicht nur das, was man liest und was man formal beigebracht bekommt, steigert die Kompetenz, sondern auch die Lebenserfahrung und der Wechsel von Ländern und das Kennenlernen von vielen Menschen, die so viele wunderbare Fähigkeiten haben, die man vielleicht vor ein paar Jahren gar nicht erkannt hätte.“<sup>927</sup>

## **2.3 Anforderungen an den Coach**

Als Extrakt aus den erhaltenen Antworten der Führungskräfte konnte das Profil eines professionellen Coachs gezeichnet werden und Auswahlkriterien aufgelistet werden.

### **2.3.1 Professionalität des Coachs**

Das elementarste Arbeitsmittel eines Coachs ist und bleibt er selbst. Daher kreisten die Aussagen der Befragten allesamt um seine Persönlichkeit, seine innere Haltung, sein Menschenbild wie auch seinen Habitus. Der Coach prägt den Verlauf eines jeden Coachingprozesses durch seine Handlungen. Seine Grundannahmen und Handlungsmotive leiten ihn, ob bewusst oder unbewusst. Eine innere Haltung, die sich durch „ein Schätzen der Vielfalt in der Andersartigkeit“<sup>928</sup>, also eine „weitest mögliche Abwesenheit von Vorbehalten, [...und...] dem ernsthaften Versuch, die andere Person nachvollziehen zu können“<sup>929</sup>, auszeichnet, bildet das Fundament, um der Beratungsbeziehung Echtheit zu verleihen. Die Palette der Persönlichkeitseigenschaften und personalen Kompetenzen eines Coachs wurde ergänzt um Attribute wie Integrität, Empathie, Vorstellungsvermögen, „ein hohes Maß an emotionaler Intelligenz“<sup>930</sup>, Diskretion und Neutralität.

---

<sup>925</sup> *Führungskraft 3*, S. 2.

<sup>926</sup> *Führungskraft 1*, S. 2.

<sup>927</sup> *Führungskraft 12*, S. 2.

<sup>928</sup> *Führungskraft 8*, S. 1.

<sup>929</sup> *Führungskraft 4*, S. 3.

<sup>930</sup> *Führungskraft 12*, S. 3.

Ein professioneller Coach verfügt über einen Blick für das Wesentliche, er erkennt „die wesentlichen Stränge“<sup>931</sup> und fokussiert den Coachee auf eben diese Kernaspekte. Zudem ist er mit einer „relativ gut bestückte[n] Toolbox“<sup>932</sup> ausgestattet, aus der er der Person und Situation angemessene Methoden und Intervention auswählen kann: Also ich möchte nicht einen Coach haben, wo ich das Gefühl habe, so er kennt drei Methoden und er versucht, mich in eine dieser Methoden einzuquetschen, sondern dass der Coach flexibel ist und darauf eingehen kann, was ich jetzt speziell brauche; also nicht nur auf das Thema, sondern auch auf meine Persönlichkeit eingehen kann. Auch wenn er dank seiner methodischen Expertise flexibel und kreativ auf Themen und Probleme des Ratsuchenden einzugehen vermag, ist sie keineswegs ausreichend, um eine inhaltsreiche Arbeit leisten zu können. Eine inhaltliche tiefe Beratung setzt gleichermaßen eine „gewisse Fachexpertise“<sup>933</sup> des Coachs voraus, dem es grundlegend auch gelingen muss, das eigentlich Gemeinte und durch den Coachee sprachlich Verpackte zu entschlüsseln und zu deuten.

Ein professioneller Coach versteht es, den Coachee dort abzuholen, wo er steht. Er ist in der „Gratwanderung“<sup>934</sup> geübt, das Klientensystem zu berühren, zeitweise in es hineinzugehen, um die Innenperspektive einnehmen zu können, und es sodann wieder zu verlassen, um sich in die Außenperspektive zu begeben. Dabei hält er die Waage zwischen Nähe und Distanz, denn er versteht es, das „Verhältnis zwischen Empathie und [...] schwebender Aufmerksamkeit“<sup>935</sup> auszubalancieren. Er ist grundsätzlich ergebnisoffen: er meint nicht, „am Anfang zu wissen, wo es am Ende hingehen soll“<sup>936</sup>, sondern betrachtet Strömungen und mögliche Wendungen im Prozessverlauf als Knotenpunkte, die zur Reflexion einladen und ein Lernen ermöglichen.

Ein professioneller Coach bietet durch die Einnahme einer ganzheitlichen Betrachtungsweise immer einen Rahmen, die Reflektion über das Eigene anzuregen und den Blick für bisher nicht Wahrgenommenes zu weiten. Damit verhilft der Coach Ratsuchenden zu einer Horzonterweiterung.

Ein professioneller Coach erzeugt kein Abhängigkeitsverhältnis, denn er befähigt den Coachee, künftig eigenständig in den verschiedensten Problemkonstellationen einen Perspektivwechsel einleiten zu können. Professionelles Handeln schließt im Coaching also ein, sich „entbehrlich“ zu machen.

---

<sup>931</sup> *Führungskraft 6*, S. 2.

<sup>932</sup> *Führungskraft 4*, S. 3.

<sup>933</sup> *Führungskraft 11*, S. 3.

<sup>934</sup> *Führungskraft 2*, S. 2.

<sup>935</sup> *Führungskraft 11*, S. 3.

<sup>936</sup> *Führungskraft 8*, S. 2.

### 2.3.2 Auswahlkriterien Coach

Die Palette an gewonnenen Aussagen zu den Auswahlkriterien eines Coachs reichte weit. Dennoch deckten sich hin und wieder die angeführten Aspekte. In der Gesamtschau zeichnete sich eine eindeutige Priorität ab. So muss es zwischenmenschlich eine gefühlte Stimmigkeit geben; diese tritt dann zu Tage, sobald der Coach als sympathisch eingestuft wird und ihm aufgrund seiner Lebens- und Praxiserfahrung ein hohes Maß an Kompetenz zugeschrieben wird. Nahezu jede Führungskraft hat auf den hohen Stellenwert ihrer intuitiven Entscheidungskraft verwiesen. Die persönliche Sympathie „ist sozusagen für mich eine Wellenlänge, das ist für mich das Entscheidende.“<sup>937</sup> Sie ist im Zuge einer ersten Begegnung mit dem Coach derart tragend, dass sie, sofern die Führungskraft selbst eine Wahl treffen kann, ihrer Intuition eine Richtung gibt, ob die künftige Zusammenarbeit eine vertrauensvolle und offene Arbeitsatmosphäre zulässt und der erforderliche Grad an Selbstoffenbarung erreicht werden kann, denn „letztendlich entscheide ich aus dem Bauch heraus“<sup>938</sup>. Gelingt es dem Coach, die Sympathie der Führungskraft zu wecken, wird ihm ein Vertrauensvorschuss und eine grundlegende Akzeptanz entgegengebracht: „Ich denke aber, es ist für mich [...] Vertrauen und persönliche Sympathie oder Empathie, die einem da entgegen schlägt. Das ist das wichtigste Kriterium für mich.“<sup>939</sup>

Mehrheitlich fokussierten die befragten Führungskräfte auf eine ergiebige Coachingerfahrung und eine eigens gesammelte Führungserfahrung des Coachs, damit er „einen geschärften Blick für die eigentliche Frage und die echten Entscheidungsoptionen hat“<sup>940</sup>. Für die Befragten waren „Professionalität und Erfahrung die treibenden Elemente für Beratung“<sup>941</sup>.

Verschiedentlich wurde eingeräumt, dass letztlich die Persönlichkeit des Coachs, „seine Integrität und Intelligenz“<sup>942</sup> das individuelle Entscheidungsverhalten beeinflusst. Es ist „einfach das Menschliche, was überkommt“<sup>943</sup>, was über das Eingehen einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung entscheidet.

Vereinzelt wurde auf demographische Merkmale des Coachs im Zuge von Auswahlentscheidungen abgestellt: Die Seniorität des Coachs galt mehrheitlich als ein Fingerzeig auf dessen Erfahrung und Werte: „Ich kann unglaublich gute Ausbildungen machen, aber eines kann man nicht anlesen, das ist Erfahrung.“<sup>944</sup> Insbesondere dann, wenn „es um

---

<sup>937</sup> Führungskraft 6, S. 2.

<sup>938</sup> Führungskraft 9, S. 2.

<sup>939</sup> Führungskraft 7, S. 3 f..

<sup>940</sup> Führungskraft 12, S. 3.

<sup>941</sup> Führungskraft 3, S. 3.

<sup>942</sup> Führungskraft 12, S. 3.

<sup>943</sup> Führungskraft 3, S. 3.

<sup>944</sup> Führungskraft 5, S. 2.

eine persönliche Beratung geht und nicht nur um eine rein fachliche Beratung<sup>945</sup>, ließ sich die Mehrzahl der befragten Führungskräfte von der Frage leiten, ob der Coach „eine gewisse Reife mit sich bringt“<sup>946</sup>, die eine Selbstoffenbarung und damit eine tiefgehende Beratungsbeziehung zulässt. Ebenso wurde dem Geschlecht des Coachs eine Bedeutung beigemessen. Eine größere Verbundenheit und Offenheit in der Problemanalyse wurden einem gleichgeschlechtlichen Coach attestiert, während die Sichtweise „des anderen Geschlechts“ für die Wahl eines gegengeschlechtlichen Coachs sprach. Andere Befragte hingegen maßten dem Geschlecht des Coachs keine Bedeutung bei, da eine gefühlte Stimmigkeit und Sympathie signalisiert, dass diese Person weiß, wo ich herkomme und wo er mich abholt sozusagen. Im Falle von Auslandseinsätzen präferierten mehrere Führungskräfte einen Coach, der dem Gastland entstammt oder mit der Kultur des Gastlandes weitestgehend vertraut ist. Die Mehrzahl der Führungskräfte unterstrichen zudem die Bedeutung der Zugehörigkeit des Coachs zur eigenen Sprachgemeinschaft, denn „beim Coaching geht es ja auch um Facetten und tiefer liegende Schichten, wo schon Sprache das benennen will, wo man die feinen Unterschiede auch ausdrücken will“<sup>947</sup>. Ein Coaching in einer fremden Sprache erschwert nicht nur die beidseitige Verständigung, sondern auch die Selbstoffenbarung des Ratsuchenden, da „Fremdsprachen weiter weg vom Herzen sind“<sup>948</sup> und damit „eine andere Ausstrahlung und Emotionalität“<sup>949</sup> hervorrufen. Erfolgt die Verständigung aufgrund sprachlicher Differenzen indes nicht reibungsfrei, kann selten zum Kern des Problems vorgedrungen werden.

Ergänzend wurde auf die Bedeutung der Notwendigkeit der beraterischen Neutralität hingewiesen. Dieser Notwendigkeit kann den Aussagen zufolge ein Coach lediglich dann gerecht werden, wenn er in keinem abhängigen Arbeitsbündnis mit der Organisation der Führungskraft steht und somit als externer Berater agiert: „Ich finde es wichtig, dass der Coach eben nicht im gleichen Arbeitsverhältnis des Unternehmens steht. Deshalb ist es für mich eine wichtige Voraussetzung. Dann habe ich zumindest das Gefühl, auch wertfrei und neutral beraten zu werden.“<sup>950</sup>

Auf den Aspekt einer kurzfristig möglichen Erreichbarkeit des Coachs wurde ebenso, wenn auch nur vereinzelt, hingedeutet; die Möglichkeit, ein Coaching relativ zeitnah zur Entstehung des Beratungsanliegens einzufordern, muss gegeben sein.

---

<sup>945</sup> Führungskraft 11, S. 3.

<sup>946</sup> Führungskraft 12, S. 3.

<sup>947</sup> Führungskraft 6, S. 3.

<sup>948</sup> Führungskraft 8, S. 3.

<sup>949</sup> Führungskraft 8, S. 3.

<sup>950</sup> Führungskraft 5, S. 2.

### **2.3.3 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium des Coachs**

#### **2.3.3.1 Diversity-Kompetenz als bisheriges Auswahlkriterium bei der Wahl eines Coachs**

Die Hälfte der befragten Führungskräfte trafen bei ihrer bisherigen Inanspruchnahme von Coaching die Auswahlentscheidung nicht selbstständig: entweder lag eine personelle Empfehlung der Personal(entwicklungs)abteilung vor, persönliche Kontakte und Empfehlungen bahnten den Weg zu einem Coach oder das Angebot bestimmte im Rahmen von Auslandseinsätzen die Nachfrage.

Die klare Mehrheit derjenigen Führungskräfte, die bislang eigene Auswahlentscheidungen trafen, bekräftigten die Bedeutung dieses Untersuchungsgegenstandes. Sie stufen die Diversity-Kompetenz des Coachs als ein nicht zu vernachlässigendes Kriterium bei dessen Auswahl ein, da er befähigt sein sollte, das Anliegen des Coachees ganzheitlich und somit von verschiedenen Standpunkten aus zu beleuchten: „Naja, wenn er diese Kompetenz nicht hätte, dann könnte er in dem Setting, in dem ich lebe und arbeite, mir wenig hilfreich zur Seite stehen.“<sup>951</sup> Ist ein Coach nicht befähigt, in das Klientensystem einzutauchen und den Coachingprozess losgelöst von möglichen eigenen Grundannahmen oder Klischees anzuleiten, würde sein Vorgehen im Coaching als zu direktiv empfunden werden und zur Beendigung der Beratungsbeziehung führen: „denn wenn ich den Eindruck hätte, eine Frau hat so zu sein und eine Führungskraft hat so zu sein, dann werde ich unruhig und würde doch lieber, wenn ich merke, das ist zu stark, würde ich den Coach wechseln.“<sup>952</sup> Diese Aussage steht stellvertretend für andere, die es als ein Zeichen von Professionalität auffassten, dass ausschließlich der Klient mit all seinen Bedingtheiten und Bezügen im Zentrum der Beratung steht.

#### **2.3.3.2 Diversity-Kompetenz als künftiges Auswahlkriterium bei der Wahl eines Coachs**

Die eingängige Unsicherheit hinsichtlich der Begrifflichkeit der Diversity-Kompetenz schien sich durch die gedankliche Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand im Zuge der Interviewführung mehr und mehr aufzulösen, so dass beinahe ausnahmslos alle befragten Führungskräfte die Diversity-Kompetenz künftig bei der Auswahl eines Coachs berücksichtigen werden. Dieses Einvernehmen deutet auf einen beachtlichen Erkenntnisgewinn hin, „weil sich durch diese Diskussion jetzt erst mein Bewusstsein zu bilden beginnt, was von mir bis jetzt nur intuitiv wahrgenommen wurde oder benutzt wurde“<sup>953</sup> und zeugt von einer unbedingt erforderlichen Weiterführung dieser Forschung mit einem größeren Adressatenkreis, da „es

---

<sup>951</sup> Führungskraft 12, S. 4.

<sup>952</sup> Führungskraft 9, S. 3.

<sup>953</sup> Führungskraft 7, S. 5.

immer unbewusst eine Rolle gespielt hat, einfach in der Frage, wie offen ist ein Coach für Komplexität und für Vielfalt und verschiedene Ansätze<sup>954</sup>.

Die befragten Führungskräfte bekräftigten das Erfordernis der Diversity-Kompetenz mehr oder minder vehement. Überaus klar und kompromisslos trugen sie vor, dass die Diversity-Kompetenz „die Kernkompetenz eines jeden Coachs“<sup>955</sup> darstellt. Dessen eigentliche „Kernaufgabe“<sup>956</sup> ist es, die unterschiedlichen Rollen Ratsuchender in der Beratungsarbeit zu berücksichtigen. Angesichts ihrer gesammelten Erfahrungen im Coaching legen die Führungskräfte künftig bei der Wahl ihres Coachs als Prüfmuster an, „wie gut ich mich verstanden fühle; wie zutreffend die Wahrnehmungen oder Rückspiegelungen, das Feedback des Coachs sind. Das wäre für mich ein Indikator dafür, dass der Coach diese Diversity-Kompetenz besitzt.“<sup>957</sup> Das individuelle Empfinden von Ratsuchenden, „ob man einen Draht entwickelt oder nicht“ und der persönliche Eindruck „dass mir jemand gegenüber sitzt, der ein Freigeist ist, der einfach offen ist für verschiedene Lebensformen, für verschiedene Lebenskonzepte“<sup>958</sup> sind richtungsweisend dafür, ob die Beratungsbeziehung als tragfähig eingeschätzt wird und sie sich vollends an- und wahrgenommen fühlen.

Die absolute Mehrheit der befragten Führungskräfte stufte die Diversity-Kompetenz des Coachs als „ein wichtiges Auswahlkriterium“<sup>959</sup> ein und bekräftigte ihre Bedeutsamkeit für das Coaching, das sie aufgrund der Pluralität von Lebensformen „sonst als zu eingegrenzt ansehen“<sup>960</sup> würde. Mit ihren Aussagen unterstrichen sie den Stellenwert der Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität: „Also das sehe ich auch weiterhin als sehr wichtig an, denn da ist es einfach unabdingbar, dass man diese Diversity-Kompetenz besitzt.“<sup>961</sup> Lediglich „eine vielschichtige, ausdifferenzierte Persönlichkeit, die relativieren kann“<sup>962</sup> ist reflektiert für das Eigene und Fremde und gilt als geeigneter Gesprächspartner für Führungskräfte.

---

<sup>954</sup> Führungskraft 8, S. 3.

<sup>955</sup> Führungskraft 2, S. 4.

<sup>956</sup> Führungskraft 2, S. 3.

<sup>957</sup> Führungskraft 2, S. 4.

<sup>958</sup> Führungskraft 8, S. 4.

<sup>959</sup> Führungskraft 4, S. 4.

<sup>960</sup> Führungskraft 6, S. 3.

<sup>961</sup> Führungskraft 5, S. 3.

<sup>962</sup> Führungskraft 4, S. 4.

### 5.2.3 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse

Die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Datenauswertung werden in den folgenden Darstellungen vor der Folie der Forschungsfragen geschlossen dargestellt und zusammengefasst diskutiert im Sinne eines Resümées. Zur anschaulichen Nachvollziehbarkeit für den Leser werden Antworten zu den Forschungsfragen im Fließtext an zentraler Stelle durch kursive Klammerausdrücke hervorgehoben. Es wird ausdrücklich betont, dass die Antworten ineinander greifen, da ein kompetenter Umgang mit Vielfalt die gesamte Beratungsarbeit durchdringt.

Die Darstellungen erfolgen vor dem Hintergrund der Ausbildung und Profession der befragten Personenkreise und in Verschränkung mit dem von der Forscherin vorgestellten Definitionsvorschlag. Weitere Differenzierungen der Untersuchungsteilnehmer bieten sich nicht an.

- Forschungsfrage 1:** Wie konstruieren Coachs und Coachees die Diversity-Kompetenz des Coachs? (*F1*)
- Forschungsfrage 2:** Wird die Diversity-Kompetenz des Coachs als Element beraterischer Professionalität eingestuft? (*F2*)
- Forschungsfrage 3:** Wie manifestiert sich die Diversity-Kompetenz des Coachs im beraterischen Handeln? (*F3*)

Coaching ist eine zeitlich befristete Beratung, Begleitung und Betreuung von Menschen mit Führungsaufgaben, die eine Außenreflexion benötigen. Die persönliche Entwicklung steht dabei immer im Zentrum der Beratung, die an den Schnittstellen von Person, Rolle und Organisation ansetzt. Coaching ist eine geeignete Plattform, um Führungskräfte zur (Selbst-) Reflexion und zum individuellen Lernen im Umgang mit der sich ihnen aufspannenden komplexen Vielfalt einzuladen. (*F1*)

Der diversitykompetente Coach hat eine Bewusstheit dafür entwickelt und besitzt ein Wissen darüber, dass es Unterschiede im Verhalten des Menschen, in der Wahrnehmung des Lebens und in der Erfüllung von Aufgaben gibt. Seine Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität ist der Garant für die Qualität im Coaching. Er besitzt einen geschärften Blick für die Facetten von Vielfalt und begegnet der Führungskraft wertschätzend und frei von jeglicher Etikettierung in ihrem So-Sein. Mit einer demütigen Beratungshaltung und einem Respekt vor ihren Eigenleistungen nähert er sich dem Beratungsanliegen reflexiv, das er nur

angemessen bearbeiten kann, wenn er die Einbindung der Führungskraft in ihr Rollen- und Verweisungsgefüge thematisiert. (F2)

Im Rahmen einer facettenreichen Reflexionsarbeit nimmt der diversitykompetente Coach eine ganzheitliche Sichtweise ein und lässt sich von dem Grundgedanken leiten, eine Hilfe zur Selbsthilfe zu initiieren. Er betrachtet somit die Führungskraft in ihrem System und ist ihr behilflich, in diesem zu überleben. Folglich kann er nicht umhin, die Führungskraft mit all dem, was sie bewegt und anleitet, in das Licht ihrer Vernetzung und Bezüge zu rücken und sie zu einem Beschreiten verschiedener Reflexionsebenen und zu einem Wechsel von Wahrnehmungspositionen einzuladen. In dem Wissen, dass Diversity ein ganz spezifischer Druckpunkt für die Veränderungsarbeit ist und die Kerndimensionen von Vielfalt aufgrund ihrer Wirkmächtigkeit als soziale Strukturkategorien eine sehr „sensible Stelle“ sind, fokussiert er sie auf jeder dieser Ebenen und in jeder dieser Positionen. Als fein geschliffenes Instrument der Beobachtung und Artikulation stimuliert der Coach durch Fragen und dem Moment angepasste Interventionen die Selbstaufmerksamkeit der Führungskraft. Einfühlsam begleitend und mutig konfrontierend lenkt er ihren Blick auf ihre problematische Situation und ihr Verhalten. In Abhängigkeit von ihrem Selbstkonzept erkennt sie eigene Anteile an den gegenwärtigen Umständen und übernimmt gegebenenfalls eine Verantwortung dafür. Lösen die vom Coach mit Bedacht gesetzten Interventionen eine emotionale Beteiligung der Führungskraft aus, dringt er zu tieferliegenden Sollwerten und Grundüberzeugungen vor und stößt ein Lernen auf dieser Ebene an, in deren Folge sich ihr Referenzrahmen punktuell verändert oder erweitert. Gelingt es dem Coach, die Führungskraft die Außensicht auf ihre Situation und ihr Verhalten einnehmen zu lassen, kann sie sich als eingebettet in ein übergeordnetes Ganzes erkennen, Fragen zur Rolle in ihrem Heimatsystem klären, etwaige Widersprüche folgerichtig einordnen oder gar auflösen und eine Neubewertung ihrer Lage vornehmen. Durch die Ziel- und Ergebnisorientierung als übergeordnetes Prinzip seiner von ihm initiierten Reflexionsarbeit überwacht der Coach permanent die Einhaltung des verfolgten Beratungsziels und verhindert ein Gedankenkreisen und Verweilen in negativen Emotionen. Er steuert aktiv den (Selbst-)reflexionsprozess der Führungskraft und gibt ihr stets den erforderlichen Freiraum für neue Ideen. (F3)

### **Resümee**

Der diversitykompetente Coach versteht seine Beratung und Unterstützung der Führungskraft als zukunftsgerichtet. Als Katalysator und Begleiter in einem Reflexions-, Findungs- und Wachstumsprozess strebt er danach, ihr Denken, Handeln und Fühlen in Einklang zu bringen und sie mit einem Rüstzeug auszustatten, auch künftig komplexe Situationen ihres

Führungsalltags zu verschlanken, Strukturen zu finden und einen roten Faden des Handelns und der Strategien zu legen. Durch eine facettenreiche Reflexionsarbeit unter Berücksichtigung ihrer sie auszeichnenden Einzigartigkeit hat die Führungskraft im Coaching eine geschärfte (Selbst-)Wahrnehmung und einen Blick für die komplexe Vielfalt entwickelt. In ihrem Führungsalltag betrachtet sie die Dimensionen von Vielfalt als dominierende und überaus stabile Klassifikationskategorien, die soziale Wirklichkeit erzeugen, denn sie sind Grundlage sozialer Ordnung und Schichtung und bringen unterschiedliche Rechte und Pflichten hervor. Die Unterschiede der Menschen in der ihr anvertrauten Arbeitseinheit führt sie in diesem Wissen zusammen und macht sie nutzbar. Das Potenzial der Gemeinsamkeiten entwickelt sie weiter.

Das im Rahmen dieser Arbeit entwickelte Verständnis zur Diversity-Kompetenz wird im Anhang IV graphisch dargestellt.

### **5.3 Bewertung des methodischen Vorgehens**

Das Sample von erfahrenen Coachs und im Coaching erfahrenen Führungskräften hat sich für den Erkenntnisgewinn im Rahmen dieser Studie als sinnvoll und angemessen herausgestellt. Die Coachs als Träger profunden Wissens und jahrelanger Erfahrungswerte haben erwartungsgemäß qualitativ wertvolle Daten generiert. Eine Reihe der gewonnenen Daten konnte schlüssig in den Definitionsvorschlag der Forscherin zur Diversity-Kompetenz des Coachs eingeordnet werden. Die theoretische Sättigung setzte in der ersten Erhebung nach 7 ausgewerteten Experteninterviews ein. In der Analyse der Zweitinterviews konnte nach 5 Experteninterviews eine weitere Analyse keine neuen Eigenschaften der Kategorie mehr erbringen und auch zu keiner bedeutsamen Verfeinerung des Wissens um diese Kategorie beitragen. Die Anzahl der Forschungsteilnehmer erschien deshalb in der ersten Erhebung mit 24 (davon 12 Coachs und 12 Führungskräfte) und in der Zweiterhebung mit 8 Coachs als hinreichend.

Durch den Einbezug der Coachs als Wissens- und Erfahrungsträger erlangte die Forscherin überdies Zugang zu einer Vielzahl an Coaching-Fällen. Die daraus erworbenen Erkenntnisse sind somit aussagekräftig.

Coaching-Experten und Führungskräfte stehen selten für Forschungszwecke aufgrund ihrer zeitlich begrenzten Verfügbarkeit zur Verfügung. Interviewtermine sind daher oft unter Vorbehalt und in langer Vorausplanung zu terminieren. Dennoch ist es der Forscherin gelungen, Interviewpartner zu gewinnen und in die Erhebung einzubeziehen.

Die zeitliche Ausrichtung der Interviews auf 30 bis 90 Minuten gewährte eine erschöpfende Datengewinnung. Das Interesse an der Interviewführung wurde ungebrochen aufrechterhalten. Das Interviewsetting des Zweiergesprächs trug zu einer konstruktiven und wohlwollenden Interviewführung bei. Der Gesprächsverlauf war strukturiert und gleichzeitig offen gestaltet.

Obwohl die befragte Personengruppe der Coachs der Forscherin einen Einblick in die Professionalität der eigenen Arbeitsgrundlage gewährte, vermittelte sich der Forscherin im Zuge der Interviewerhebung durchgängig der Eindruck, authentische und ausführliche Antworten zu erhalten. Sie signalisierten deutlich ihr Interesse an dieser Fragestellung. Gleiches gilt für die befragten Führungskräfte, auch ihr Antwortverhalten war konstruktiv und ergiebig. Überlappungseffekte im Antwortverhalten der befragten Personenkreise, die auch durch den Interviewleitfaden erzeugt wurden, deuteten zudem auf die Stimmigkeit der Äußerungen hin.

Die qualitative Vorgehensweise zur Annäherung an diesen Untersuchungsgegenstand war geeignet. Die Forscherin hatte zu jeder Zeit die Gelegenheit, an markanten Stellen nachzufragen, Zweideutiges zu klären und zu präzisieren.

Dieses Vorgehen ermöglichte der Forscherin auch, das von ihr formulierte, theoriegeleitete Definitionsangebot zur Diversity-Kompetenz mit den Interviewpartnern im Nachgang zur Interviewführung zu diskutieren und anhand der gewonnenen Erkenntnisse einzuordnen und graphisch darzustellen. Im Wesentlichen konnte es aufrechterhalten werden.

## **6 Zusammenfassung und Ausblick**

Der Ruf der Wissenschaft nach einer Professionalisierung von Coaching und die Absicht etablierter Coachs, Qualitätsstandards zu entwickeln, trifft vielerorts auf die wachsende Erwartung und den berechtigten Anspruch von Klienten auf nachvollziehbare Qualitätskriterien, da „viele Veränderungs-, Entwicklungs- oder sogar Krisenprozesse in Organisationen zu delikater und zu vital für den Auftraggeber“<sup>963</sup> sind, als dass sie einer unsachgemäßen Begleitung überlassen werden können. Trotz des Siegeszuges<sup>964</sup> von Coaching kann derzeit noch nicht auf einen verbindlichen Anforderungskatalog an einen Coach zurückgegriffen werden. Soll eine gewisse Transparenz Einzug in die Coaching-Debatte um die Anforderungen an einen Coach halten, dann scheint es sinnvoll, Anforderungen zu identifizieren, die richtungsweisend für eine qualitativ gehaltvolle Beratung und Unterstützung sind.

---

<sup>963</sup> Fatzer, G., Qualität und Leistung von Beratung, 1999, S. 9.

<sup>964</sup> vgl. Böning, U., Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments, 2005.

Da „Vielfalt und Individualität als Phänomene von flächendeckender gesellschaftlicher Relevanz zu akzeptieren sind“<sup>965</sup>, muss dieser alltäglichen Herausforderung im Rahmen der professionellen Begegnung zwischen Coach und Führungskraft Beachtung geschenkt werden. Coaches sind somit gefordert, sich mit der Unterschiedlichkeit und Vielfältigkeit des Lebens auseinanderzusetzen. Vielfalt war zwar immer schon Teil ihres Beratungsauftrages, in Anbetracht der Globalisierung und des Wandels der demographischen Pyramide in Deutschland erhöht sich die Komplexität der Beratung und Unterstützung von Führungskräften allerdings merklich. Diversity berührt die verschiedensten Sphären der Lebenswirklichkeit von Führungskräften und ist ein Dauerthema in ihren Coachingprozessen.

Coaching besticht durch seinen Zuschnitt auf den Einzelnen. In Anbetracht dieses vielgepriesenen Leistungsmerkmals dieser Form der Beratung und Unterstützung wurde im Rahmen dieser Studie der Relevanz der Diversity-Kompetenz für das Einzelcoaching von Führungskräften nachgegangen und eine begriffliche Fassung derselben entfaltet. Es wurden Erkenntnisse zusammengetragen, die in der Summe die Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität klar herausstellen. Sie gilt als unabdingbar, als der Schlüssel für das Gelingen von Coaching. In Anbetracht der überzeugenden Ergebnisse dieser Studie wird die Empfehlung ausgesprochen, die Diversity-Kompetenz als eine Schlüsselkompetenz in den Anforderungskatalog an einen Coach aufzunehmen.

Die hier durchgeführte Studie lässt den Schluss zu, dass die wissenschaftliche Erforschung und praktische Durchdringung von Coaching in verdienstvoller Weise vorangetrieben werden muss, um Qualitätsvorstellungen zu bündeln und in zu schaffenden Qualitätsstandards und Ausbildungsrichtlinien zum Coach zu verankern. Der Coach trägt mit einer praxisnahen Reflexion seines Beratungshandelns unter Ausrichtung an Qualitätsstandards grundlegend zu seiner eigenen Professionalisierung bei. Die Wissenschaft unterstützt mit weiterführenden Forschungen die Professionswerdung von Coaching.

Im Rahmen weiterführender Forschungen könnten sich Forschungsträger von weit größerem Einflusspotenzial diesem Gegenstandsbereich mit größeren Fallzahlen und über Landesgrenzen hinweg nähern. Die Vermittlung der Diversity-Kompetenz im Rahmen von Coaching-Aus-/Weiterbildungen könnte ein weiteres Forschungsfeld eröffnen.

---

<sup>965</sup> Klappenbach, D., Diversity-Kompetenz, 2010, S. 15.

## 7 Literatur- und Quellenverzeichnis

*Abbott, Pamela/ Wallace, Claire* [Feminist Perspectives, 1997]: An Introduction to Sociology. Feminist Perspectives, London u.a.: 1997

*Abdul-Hussain, Surur* [Über Diversity integrativ ko-respondieren, 2009]: Über Diversity integrativ ko-respondieren – Grundlagen Integrativer Therapie und ihre Bedeutung für den Umgang mit Diversität, in: Surur Abdul-Hussain/ Samira Baig (Hrsg.), Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, S. 172-204, Wien: 2009.

*Abdul-Hussain, Surur/ Baig, Samira* [Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, 2009]: Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, Wien: 2009.

*Acker, Joan* [Gendering Organizational Theory, 1992]: Gendering Organizational Theory, in: Albert J. Mills (Hrsg.), Gendering Organizational Analysis, S. 248 -263, London: 1992

*Acker, Joan* [Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations, 2006]: Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations, in: Gender & Society, 4/2006, S. 441-464.

*Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft* [Führungsrollen, 2009]: Führungsrollen – Beruf und Berufung deutscher Manager: Befragung von 547 Führungskräften der Wirtschaft, Überlingen: 2009.

*Alheit, Peter / Dausien, Bettina* [Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit, 2000]: Die biographische Konstruktion der Wirklichkeit: Überlegungen zur Biographizität des Sozialen, in: Erika M. Hoerning (Hrsg.), Biographische Sozialisation: Der Mensch als soziales und personales Wesen, Bd. 17, S. 257-283, Stuttgart: 2000.

*Allport, Gordon W.* [Die Natur des Vorurteils, 1971]: Die Natur des Vorurteils. Köln: 1971.

*Andersen, Tom* [Das Reflektierende Team, Dialoge und Dialoge über die Dialoge, 1996]: Das Reflektierende Team, Dialoge und Dialoge über die Dialoge, Dortmund: 1996.

*Angermeyer, Hans Christoph* [Coaching – Eine spezielle Form der Beratung, 1997]: Coaching – Eine spezielle Form der Beratung, in: ZfO, 66. Jg., 1997, Heft 2, S. 105 -109

*Aretz, H.-J./ Hansen, K.* [Diversity-Management, 2002]: Diversity und Diversity-Management im Unternehmen, Münster u.a.: 2002.

*Aretz, H.-J./ Hansen, K.* [Erfolgreiches Management von Diversity, 2003]: Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit, in: Zeitschrift für Personalforschung, 1/ 2003, S. 9-36.

*Argyris, Chirs/ Schön, Donald A.* [Die lernende Organisation, 2006]: Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart: 2006.

*Argyris, Chris* [The executive mind and double-loop learning, 1982]: The executive mind and double-loop learning, in: Organizational Dynamics, 2/1982, S. 5-22.

*Argyris, Chris* [Wissen in Aktion, 1997]: Wissen in Aktion, Stuttgart: 1997.

*Asay, Ted P./ Lambert, Michael J.* [The Empirical Case for the Common Factors in Therapy, 1999]: The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings, in: Mark A. Hubble/ Barry L. Duncan & Scott D. Miller (Hrsg.), The heart and soul of change: what works in therapy, S. 23-55, Washington: 1999.

*Bachkirova, Tatiana/ Cox, Elaine* [Coaching with emotion in organizations, 2007]: Coaching with emotion in organizations: investigation of personal theories, in: Leadership & Organization Development Journal, 7/2007, S. 600-612.

*Backhausen, Wilhelm/ Thommen, Jean-Paul* [Coaching, 2006]: Coaching – Durch systemisches Denken zu innovativer Personalentwicklung, Wiesbaden: 2006.

*Baecker, Dirk* [Einfache Komplexität, 1997]: Einfache Komplexität, in: Heinrich W. Ahlemeyer/ Roswita Königswieser (Hrsg.), Komplexität managen – Strategien, Konzepte und Fallbeispiele, S. 17-50, Frankfurt a. M.: 1997.

*Baer, Susanne* [Recht auf Vielfalt, 2003]: Recht auf Vielfalt, in: Eszter Belinszki/ Katrin Hansen/ Ursula Müller (Hrsg.), Diversity Management: Best Practices im internationalen Feld, S. 104-120, Münster u.a.: 2003.

*Bagehr, Gabriele* [Diversitätskonzepte im Kontext politisierter Zugänge der Cultural Studies, 2009]: Diversitätskonzepte im Kontext politisierter Zugänge der Cultural Studies, in: Surur Abdul-Hussain/ Samira Baig (Hrsg.), Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, S. 121-140, Wien: 2009.

*Baisch, H.L.* [Coach für Chefs, 1988]: Coach für Chefs, Esquire, 11, S. 37

*Bandte, Henning* [Komplexität in Organisationen, 2007]: Komplexität in Organisationen – Organisationstheoretische Betrachtungen und agentenbasierte Simulation, Wiesbaden: 2007.

*Barmeyer, Christoph I.* [Interkulturelles Coaching, 2005]: Interkulturelles Coaching, in: Handbuch Coaching, Christopher Rauen (Hrsg.), S. 241-272, Göttingen u.a.: 2005.

*Baron, Louis/ Morin, Lucie* [The coach-coachee relationship in executive coaching, 2009]: The coach-coachee relationship in executive coaching: A field study, in: Human Resource Development Quarterly, 1/2009, S. 85-106.

*Bass, Bernar M.* [Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, 1990]: Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications], New York: 1990.

*Bateson, Gregory* [Ökologie des Geistes, 2014]: Ökologie des Geistes: anthropologische, psychologische, biologische und epistemologische Perspektiven, Frankfurt a. M.: 2014.

*Bayer, H.* [Coaching-Kompetenz, 1995]: Coaching-Kompetenz – Persönlichkeit und Führungspsychologie, München: 1995

*Beauvoir, Simone de* [Das andere Geschlecht, 1968]: Das andere Geschlecht, Reinbek: 1968 (französisches Original: 1947).

*Beck, Ulrich* [Risikogesellschaft, 1986]: Risikogesellschaft - Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt a. M.: 1986.

*Becker, Christina/ Nienhäuser, Werner* [Betriebliche Personalforschung, 2000]: Betriebliche Personalforschung – Eine problemorientierte Einführung, Berlin: 2000

*Becker, Manfred* [Die Zukunft liegt in Fördermaßnahmen, 2003]: Die Zukunft liegt in Fördermaßnahmen, in: Personalwirtschaft, 12/2003, S. 28 -35

*Becker, Manfred* [Aktuelle Erhebung zur Diversity Management Praxis in Deutschland, 2011]: Aktuelle Erhebung zur Diversity Management Praxis in Deutschland, in: Personal-Manager, 3/2011, S. 49-53.

*Berger, Peter L.* [Einladung zur Soziologie, 1977]: Einladung zur Soziologie, München: 1977.

*Berger, Peter L./ Luckmann, Thomas* [Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, 1994]: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie, Frankfurt a.M.: 1994.

*Berndt, Daniel* [Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-)Konstruktion von Forschungsansätzen, 2011]: Professionalisierungsbestrebungen im Coaching – (Re-) Konstruktion von Forschungsansätzen, München: 2011.

*Berne, Eric* [Spiele der Erwachsenen, 1967]: Spiele der Erwachsenen, Hamburg: 1967

*Besamusca-Janssen, Mieke/ Scheve, Sigrun* [Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb, 1999]: Interkulturelles Management in Beruf und Betrieb. Frankfurt a.M.: 1999.

*Biddle, Bruce J./ Thomas, Edwin J.* [Role theory, 1966]: Role theory - concepts and research, New York u.a: 1966.

*Bilden, Helga* [Das Individuum – ein dynamisches System vielfältiger Teil-Selbste, 1999]: Das Individuum – ein dynamisches System vielfältiger Teil-Selbste – Zur Pluralität in Individuum und Gesellschaft, in: Heiner Keupp/ Renate Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung, S. 227-249, Frankfurt a. M.: 1997

*Bildungskommission NRW* [Zukunft der Bildung, 1995]: Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft. Denkschrift der Kommission „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen, Neuwied u.a.: 1995.

*Birgmeier, Bernd R.* [Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, 2007]: Coaching – Methode der Sozialen Arbeit oder eigenständige Profession?, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Konzepte des Coaching, S. 233-245, Wiesbaden: 2007.

*Bittner, Andreas/ Reisch, Bernhard* [Interkulturelles Personalmanagement, 1994]: Interkulturelles Personalmanagement, Auslandsentsendungen, interkulturelles Training, Wiesbaden: 1994.

*Bitzer, Marc* [Intrapreneuership – Unternehmertum in der Unternehmung, 1991]: Intrapreneuership – Unternehmertum in der Unternehmung. Entwicklungstendenzen im Management, Band 5, Stuttgart: 1991.

*Blickhäuser, Angelika/ von Barga, Henning* [Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz, 2006]: Mehr Qualität durch Gender-Kompetenz - Ein Wegweiser für Training und Beratung im Gender Mainstreaming, Berlin: 2006.

*Block, Peter* [Der autonome Manager, Macht und Einfluss am Arbeitsplatz, 1992]: Der autonome Manager, Macht und Einfluss am Arbeitsplatz, Frankfurt a. M. u.a.: 1992.

*BMBF* [Berufsbildungsbericht 2005]: Berufsbildungsbericht 2005, Bonn: 2005

*Bogner, Alexander/ Menz, Wolfgang* [Das theoriegenerierende Experteninterview, 2002]: Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Alexander Bogner/ Beate Littig/ Wolfgang Menz (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, S. 33 - 70, Opladen: 2002

*Böning, Uwe* [Ist Coaching eine Modeerscheinung?, 1994]: Ist Coaching eine Modeerscheinung?, in: Laila M. Hofmann/ Erika Regnet (Hrsg.), Innovative Weiterbildungskonzepte, S. 171 - 185, Göttingen: 1994.

*Böning, Uwe* [Bedarf an persönlicher Beratung wächst, 2000]: Bedarf an persönlicher Beratung wächst, in: *management & training*, 04/2002, S. 10 – 15

*Böning, Uwe* [Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments, 2005]: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments, in: *Rauen, C.*, Handbuch Coaching, S. 21-54, Göttingen: 2005.

*Böning, Uwe/ Fritschle, Brigitte* [Coaching fürs Business, 2008]: Coaching fürs Business – Was Coaches, Personaler und Manager über Coaching wissen müssen, Bonn: 2008.

*Bortz, Jürgen/ Döring, Nicola* [Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 2010]: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, Heidelberg u.a.: 2010.

*Brantley, Mary Ellen* [Executive Coaching and Deep Learning, 2007]: Executive Coaching and Deep Learning, Dissertation Fielding Graduate University, California, United States: 2007.

*Bresser, F.* [Tendenzen in der Coaching-Praxis und –Forschung weltweit, 2011]: Tendenzen in der Coaching-Praxis und –Forschung weltweit, in: Robert H. Wegner/ Agnès Fritze/ Michael Loebbert (Hrsg.), *Coaching entwickeln: Forschung und Praxis im Dialog*, Wiesbaden: 2011.

*Brookfield, Stephen D.* [Understanding and Facilitating Adult Learning, 1986]: Understanding and Facilitating Adult Learning, San Francisco: 1986.

*Brünnecke, Karin C.* [Autorität des Managements, 1998]: Autorität des Managements, Wiesbaden: 1998.

*Brunner, Reinhard/ Zeltner, Wolfgang* [Lexikon zur Pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik, 1980]: Lexikon zur Pädagogischen Psychologie und Schulpädagogik, München: 1980.

*Buchinger, Kurt/ Klinkhammer, Monika* [Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, 2007]: Beratungskompetenz – Supervision, Coaching, Organisationsberatung, Stuttgart: 2007.

*Buchner, Dietrich* [Erfolgs-Coaching, 1993]: Erfolgs-Coaching mit System, in: Dietrich Buchner (Hrsg.), *Manager Coaching – Wie individuelle Ressourcen programmiert werden*, S.15 - 45, Paderborn: 1993

*Büdenbender, Ulrich/ Strutz, Hans* [Kompakt-Lexikon Personal, 2003]: Gabler Kompakt-Lexikon Personal – 1000 Begriffe zu Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, nachschlagen, verstehen, anwenden, Wiesbaden: 2003

*Bührmann, Andrea D.* [Intersectionally – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma?, 2009]: Intersectionally – ein Forschungsfeld auf dem Weg zum Paradigma? Tendenzen, Herausforderungen und Perspektiven der Forschung über Intersektionalität, in: *Gender Heft*, 2/2009, S. 28-44.

*Bundesministerium des Innern* [Demografiebericht, 2011]: Demografiebericht – Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin: 2011.

*Butler, Judith* [Das Unbehagen der Geschlechter, 1992]: Das Unbehagen der Geschlechter, Frankfurt a.M.: 1992.

*Butler, Judith* [Körper von Gewicht, 1995]: Körper von Gewicht, Berlin: 1995.

*Cassirer, Ernst* [Versuch über den Menschen, 1990]: Versuch über den Menschen. Einführung in die Philosophie der Kultur, Frankfurt a. M.: 1990.

*Connell, Robert W.* [Gender, 2002]: Gender, Cambridge: 2002.

*Connell, Robert W.* [Neue Richtungen für Geschlechtertheorie, Männlichkeitsforschung und Geschlechterpolitik, 1995]: Neue Richtungen für Geschlechtertheorie, Männlichkeitsforschung und Geschlechterpolitik, in: : L. Christof Armbruster/ Ursula Müller/ Marlene Stein-Hilbers (Hrsg.), Neue Horizonte? S. 61-84, Opladen: 1995.

*Cooley, Charles Horton* [Human Nature and the Social Order, 1964]: Human Nature and the Social Order, New York: 1964; zuerst New York 1902.

*Cox, Elaine* [An Adult Learning Approach to Coaching, 2006]: An Adult Learning Approach to Coaching, in: Dianne R. Stober/ Anthony M. Grant (Hrsg.), Evidence Based Coaching Handbook – Putting Best Practices to Work for Your Clients, S. 193-217, New Jersey: 2006.

*Cox, Taylor H.* [Cultural Diversity in Organizations, 1993]: Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice, San Francisco: 1993.

*Cox, Taylor H.* [The complexity of Diversity – Challenges und Directions for Future Research, 1995]: The complexity of Diversity – Challenges und Directions for Future Research, in: Susan E. Jackson/ Marian N. Ruderman (Hrsg.), Diversity in Workteams. Research Paradigms for a Changing Workplace, S. 235-247, Washington, D.C.: 1995.

*Cremona, Katina* [Coaching and emotions, 2010]: Coaching and emotions: an exploration of how coaches engage and think about emotion, in: Coaching An International Journal of Theory, Research and Practice, 3/2010, S. 46-59.

*Crenshaw, Kimberlé* [Demarginalizing the Intersection of Race and Sex, 1989]: Demarginalizing the Intersection of Race and Sex – A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, in: The University of Chicago Legal Forum, S. 139-167.

*Dahrendorf, Ralf* [Homo Sociologicus, 1977]: Homo Sociologicus – Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle, Köln u.a.: 1977.

*Davis, Kathy* [Intersectionality as a buzzword, 2008]: Intersectionality as a buzzword – A sociology of science perspective on what makes a feminist theory successful, in: Feminist Theory, 9/2008, S. 67-85.

*Day, Andrew/ De Haan, Erik/ Sills, Charlotte/ Bertie, Colin/ Blass, Eddie* [Coaches' experience of critical moments in the coaching, 2008]: Coaches' experience of critical moments in the coaching, in: International Coaching Psychology Review, 3/2008, S. 207-218.

*Deutsche UNESCO-Kommission* [UNESCO-Konferenzbericht 5, 1983]: UNESCO-Konferenzberichte, Nr. 5, München: 1983.

*Deutschmann, Christoph* [The Japanese Organization, 1989]: The Japanese Organization. Its Influence on Management and Industrial Relations in Western Europe, in: International Quarterly for Asian Studies, 1-2/1989, S.73-94.

*Die Beauftragte der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration* [Vielfalt als Chance, 2008]: Vielfalt als Chance 2008: Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele, Berlin: 2008.

*Diekmann, Andreas* [Empirische Sozialforschung, 2009]: Empirische Sozialforschung – Grundlagen, Methoden, Anwendungen, Reinbek: 2009.

*Dietzen, Agnes* [Soziales Geschlecht, 1993]: Soziales Geschlecht: soziale, kulturelle und symbolische Dimensionen des Gender-Konzepts, Opladen: 1993.

*Dilts, Robert B.* [Die Veränderung von Glaubenssystemen, 1993]: Die Veränderung von Glaubenssystemen, Paderborn: 1993.

*Dörner, Dietrich* [Die Logik des Misslingens, 2001]: Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Reinbek: 2001.

*Eberherr, Helga* [Intersektionalität und Stereotypisierung, 2012]: Intersektionalität und Stereotypisierung: Grundlegende Theorien und Konzepte in der Organisationsforschung, in:

*Eickelpasch, Rolf/ Rademacher, Claudia* [Identität, 2004]: Identität, Bielefeld: 2004.

*Eiselen, Tanja/ Sichler, Ralph* [Reflexive Emotionalität, 2001]: Reflexive Emotionalität – Konzepte zum professionellen Umgang mit Emotionen im Management, in: Georg Schreyögg/ Peter Conrad/ Jörg Sydow (Hrsg.), Emotionen und Management, S. 47-74, Wiesbaden: 2001.

*Ely, Katherine/ Boyce, Lisa A./ Nelson, Johnathan K./ Zaccaro, Stephen J./ Hernez-Broome, Gina/ Whyman, Wynne* [Evaluation leadership coaching, 2010]: Evaluation leadership coaching: A review and integrated framework, in: Leadership Quarterly, 21, S. 585-599.

*Erpenbeck, John* [Kompetenzmanagement in Aktion, 2011]: Kompetenzmanagement in Aktion, in: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH (Hrsg.), Strategien gegen den Fachkräftemangel - Kompetenz und Wissensmanagement im Mittelstand., Band 64, S. 13-34, Bielefeld: 2011.

*Esser, Hartmut* [Sinn und Kultur, 2001]: Soziologie – Spezielle Grundlagen: Sinn und Kultur, Frankfurt am Main: 2001.

*Europäische Kommission – Generaldirektion Beschäftigung, soziale Angelegenheiten und Chancengleichheit* [Geschäftsnutzen von Vielfalt, 2005]: Geschäftsnutzen von Vielfalt – Bewährte Verfahren am Arbeitsplatz, Brüssel: 2005.

*Eybl, Sabine/ Kaltenecker, Siegfried* [„Walk a mile in my shoes“, 2009]: „Walk a mile in my shoes“ – Systemische Beobachtungen von Diversität, in: Surur Abdul-Hussain/ Samira Baig (Hrsg.), Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, S. 92-120, Wien: 2009.

*Fäh, Markus* [Sinn und Unsinn in der Psychotherapieforschung, 1998]: Sinn und Unsinn in der Psychotherapieforschung – Eine kritische Auseinandersetzung mit Aussagen und Forschungsmethoden, Gießen: 1998.

*Faix, Werner G./ Rütter, Theodor/ Wollstadt, Evelyn* [Führung und Persönlichkeit, 1995]: Führung und Persönlichkeit: personale Entwicklung, Landsberg u.a.: 1995. -> hier stimmt was nicht: Hrsg. Nur Faix und dies ist ein Beitrag darin??? Kannst Du das rausfinden?

*Fallner, Heinrich/ Pohl, Michael* [Coaching mit System, 2005]: Coaching mit System: Die Kunst nachhaltiger Beratung, Wiesbaden: 2005.

*Fatzer, Gerhard* [Qualität und Leistung von Beratung, 1999]: Qualität und Leistung von Beratung, in: Gerhard Fatzer/ Kornelia Rappe-Giesecke/ Wolfgang Looss (Hrsg.), Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, S. 7 -26, Köln: 1999

*Faulstich-Wieland, Hannelore* [Einführung in Genderstudien, 2003]: Einführung in Genderstudien, Opladen: 2003

*Fenstermaker, Sarah/ West, Candace* [Doing Gender, Doing Difference, 2002]: Doing Gender, Doing Difference. Inequality, Power, and Institutional Change, New York u.a.: 2002.

*Festing, Marion/ Okech, Jana* [Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht, 2007]: Vertikale Arbeitsmarktsegmentation nach dem Geschlecht – ein neoinstitutionalistischer Erklärungsversuch am Beispiel Deutschlands und Schwedens, in: Zeitschrift für Personalforschung, 21(1), 2007, S. 42-59.

*Filipp, Sigrun-Heide/ Mayer, Anne-Kathrin* [Bilder des Alters, 1999]: Bilder des Alters: Altersstereotype und die Beziehungen zwischen den Generationen, Stuttgart u.a.: 1999.

*Fischer-Epe, Maren* [Coaching, 2002]: Coaching – Miteinander Ziele erreichen, Hamburg: 2002

*Fischer-Epe, Maren* [Coaching, 2012]: Coaching – Miteinander Ziele erreichen, Hamburg: 2012

*Flam, Helena* [Soziologie der Emotionen, 2000]: Soziologie der Emotionen: Struktur – Norm – Individuum, in: Erika M. Hoerning (Hrsg.), Biographische Sozialisation, S. 285-303, Stuttgart: 2000.

*Flick, Uwe* [Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, 1987]: Methodenangemessene Gütekriterien in der qualitativ-interpretativen Forschung, in: Jarg B. Bergold/ Uwe Flick (Hrsg.), Ein-Sichten, S. 247-262, Tübingen: 1987.

*Flick, Uwe* [Qualitative Sozialforschung, 2002]: Qualitative Sozialforschung – Eine Einführung, Reinbek bei Hamburg: 2002

*Flick, Uwe/ Kardorff, Ernst von/ Steinke, Ines* [Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 2009]: Qualitative Forschung – Ein Handbuch, Reinbek: 2009.

*Foerster, Heinz von/ Pörksen, Bernhard* [Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners, 1998]: Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners – Gespräche für Skeptiker, Hamburg: 1998.

*Frey, Hans-Peter/ Haußer, Karl* [Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, 1987]: Entwicklungslinien sozialwissenschaftlicher Identitätsforschung, in: Hans-Peter Frey/ Karl Hauser (Hrsgl.), Identität – Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung, S. 3-26, Stuttgart: 1987.

*Friedan, Betty* [The Feminine Mystique, 1963]: The Feminine Mystique, New York: 1963.

*Friedrichs, Jürgen* [Methoden empirischer Sozialforschung, 1990]: Methoden empirischer Sozialforschung, Opladen: 1990

*Fritsch, Michael* [Coaching – eine Profession im status nascendi?, 2012]: Coaching – eine Profession im status nascendi?, in: Weiterbildung, 2/2012, S. 6-9.

*Froschauer, Ulrike/ Lueger, Manfred* [Das qualitative Interview, 2003]: Das qualitative Interview, Wien: 2003.

*Galuske, Michael* [Methoden der Sozialen Arbeit, 1999]: Methoden der Sozialen Arbeit, Weinheim u.a.: 1999.

*Gardenswartz, Lee/ Rowe, Anita* [Managing Diversity, 1998]: Managing Diversity- A Complete Desk Reference and Planning Guide. Revised Edition. New York: 1998.

*Garfinkel, Harold* [Studies in Ethnomethodology, 1967]: Studies in Ethnomethodology, Cambridge: 1967.

*Geißler, Harald* [Evaluation von Coaching als Handlungsforschung, 2008]: Evaluation von Coaching als Handlungsforschung, in: Coaching-Magazin, 2/2008, S. 35-36.

*Gildemeister, Regine* [Gleichheitssemantik und die Praxis der Differenzierung, 2005]: Gleichheitssemantik und die Praxis der Differenzierung: Wann und wie aus Unterscheidungen Unterschiede werden, in: Ulrike Vogel (Hrsg.), Was ist weiblich – was ist männlich? Aktuelles zur Geschlechterforschung in den Sozialwissenschaften, S. 71-88, Bielefeld: 2005.

*Gildemeister, Regine* [Professionelles soziales Handeln – Balance zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis, 1995]: Professionelles soziales Handeln – Balance zwischen Wissenschaft und Lebenspraxis, in: Heinz Wilfing (Hrsg.), Konturen der Sozialarbeit, S. 25-40, Wien: 1995.

*Gildemeister, Regine* [Soziale Konstruktion von Geschlecht, 2001]: Soziale Konstruktion von Geschlecht: Fallen, Missverständnisse und Erträge einer Debatte, in: Claudia Rademacher/ Peter Wiechens (Hrsg.), Geschlecht, Ethnizität, Klasse – Zur sozialen Konstruktion von Hierarchie und Differenz, S. 65-87, Opladen: 2001.

*Gildemeister, Regine/ Wetterer, Angelika* [Wie Geschlechter gemacht werden, 1992]: Wie Geschlechter gemacht werden. Die soziale Konstruktion der Zweigeschlechtlichkeit und ihre Reifizierung in der Frauenforschung, in: Gudrun Axeli-Knapp/ Angelika Wetterer (Hrsg.), Traditionen Brüche. Entwicklungen feministischer Theorie, S. 201 - 254, Freiburg im Breisgau: 1992

*Glaser, Barney G./ Strauss, Anselm Leonhard* [Strategien qualitativer Forschung, 1998]: Grounded theory: Strategien qualitativer Forschung, Bern u.a.: 1998

*Global Coaching Community (GCC)* [A research agenda for the development of the field, 2008]: A research agenda for the development of the field, white paper von der global convention on coaching, September, Dublin-Ireland.

*Gloger, Axel* [Hilfe für High Potentials, 2000]: Hilfe für High Potentials – Der Coach kommt, in: managerSeminare, Heft 42, 05/2000, S. 70 -78

*Göckenjan, Gerd* [Das Alter würdigen, 2000]: Das Alter würdigen: Altersbilder und Bedeutungswandel des Alters, Frankfurt a.M.: 2000.

*Goffman, Erving* [Wir alle spielen Theater, 1973]: Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag, München: 1973.

*Goffman, Erving* [The Arrangement between the Sexes, 1977]: The Arrangement between the Sexes, in: Theory and Society, 3/1977, S. 301-331.

*Goffman, Erving* [Das Arrangement der Geschlechter, 1994]: Das Arrangement der Geschlechter, in: Hubert A. Knoblauch (Hrsg.), Interaktion und Geschlecht, S. 105-158, Frankfurt a.M: 1994.

*Goffman, Erving* [Stigma, 1999]: Stigma: über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität, Frankfurt am Main: 1999.

*Gonschorrek, Ulrich/ Gonschorrek, Norbert* [Managementpraxis von A bis Z, 1999]: Managementpraxis von A bis Z: Leitfaden durch die aktuellen Managementkonzepte, Frankfurt a. M.: 1999.

*Goos, Gisela/ Hansen, Katrin* [Frauen in Führungspositionen, 1999]: Frauen in Führungspositionen: Erfahrungen, Ziele, Strategien, Münster: 1999

*Grant, Anthony M.* [integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching, 2006]: An integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching, in: Dianne R. Stober/ Anthony M. Grant (Hrsg.), *Evidence Based Coaching Handbook – Putting Best Practices to Work for Your Clients*, S. 153-192, New Jersey: 2006.

*Grant, Anthony M.* [Workplace, executive and life coaching, 2008]: Workplace, executive and life coaching: An annotated bibliography from the behavioural science literature, Coaching Psychology Unit, University of Sydney, Sydney. 2008.

*Grant, Anthony M./ Cavanagh, Michael J.* [Evidence-based coaching, 2007]: Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?, in: *Australian Psychologist*, 4/2007, S. 239-254.

*Greif, Siegfried* [Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion, 2008]: Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion – Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings, Göttingen: 2008.

*Greif, Siegfried* [Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess, 2011]: Grundlagentheorien und praktische Beobachtungen zum Coachingprozess, in: Bernd B. Birgmeier (Hrsg.), *Coachingwissen*, S. 131-146, Wiesbaden: 2011.

*Griffiths, Kerryn E./ Campbell, Marilyn A.* [Regulating the regulators, 2008]: Regulating the regulators: Paving the way for international, evidence-based coaching standards, in: *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 1/2008, S. 19-31.

*Grimmer, Bernhard/ Neukom, Marius* [Coaching und Psychotherapie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration?, 2009]: Coaching und Psychotherapie – Gemeinsamkeiten und Unterschiede; Abgrenzung oder Integration?, Wiesbaden: 2009.

*Grochowiak, Klaus/ Castella, Joachim* [Systemdynamische Organisationsberatung, 2001]: Systemdynamische Organisationsberatung - Die Übertragung der Methode Hellingers auf Organisationen und Unternehmen, Heidelberg: 2001.

*Guggenberg, Lukas von* [Mit beiden Augen sieht man besser, 2011]: Mit beiden Augen sieht man besser, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 18/2011, S. 383-397.

*Gyllensten, Kristina/ Palmer, Stephen* [The coaching relationship, 2007]: The coaching relationship – An interpretative phenomenological analysis, in: *International Coaching Psychology Review*, 2/2007, S. 168-177.

*Habermas, Jürgen* [Die neue Unübersichtlichkeit, 1985]: Die neue Unübersichtlichkeit, Frankfurt a. M.: 1985.

*Hagemann-White, Carol* [Geschlecht als kulturelle und soziale Praxis, 2005]: Geschlecht als kulturelle und soziale Praxis – aktuelle Fragen zwischen Sozialisation und Biologie, in: Ulrike Vogel (Hrsg.), *Was ist weiblich – was ist männlich? Aktuelles zur Geschlechterforschung in den Sozialwissenschaften*, S. 32-47, Bielefeld: 2005.

*Hain, Peter* [Das Geheimnis therapeutischer Wirkung, 2001]: Das Geheimnis therapeutischer Wirkung, Heidelberg: 2001.

*Hamilton, Dave L./ Sherman, Jeffrey W.* [Stereotypes, 1994]: Stereotypes, in: Robert S. Wyer/ Thomas K. Srull (Hrsg.), *Handbook of social cognition*, S. 1-68, Hillsdale: 1994.

*Hark, Sabine* [Lebensforschung und Queer Theorie, 2008]: Lebensforschung und Queer Theorie: Theoretische Konzepte, Entwicklungen und Korrespondenzen, in: Ruth Becker/ Beate Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung – Theorien, Methoden, Empirie*, S. 108-115, Wiesbaden: 2008.

*Harss Claudia/ Schumann, Karin von* [Trendanalyse, 2003]: Trendanalyse 2003, in: Personalwirtschaft, 03/2003, S. 40 - 41

*Hasanbegovic, Jasmina* [Das Konzept professionellen Handelns in der Beratung als Balanceakt des betrieblichen Bildungsmanagements, 2010]: Das Konzept professionellen Handelns in der Beratung als Balanceakt des betrieblichen Bildungsmanagements, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Die Organisation in Supervision und Coaching, S. 64-77, Wiesbaden: 2010.

*Hasse, Raimund/ Krücken, Georg* [Neoinstitutionalismus, 1999]: Neoinstitutionalismus, Bielefeld: 1999]

*Hausen, Karin* [Die Polarisierung der „Geschlechtercharaktere“, 1976]. Die Polarisierung der „Geschlechtercharaktere“ – Eine Spiegelung der Dissoziation von Erwerbs- und Familienleben, in: Werner Conze (Hrsg.), Sozialgeschichte der Familie in der Neuzeit Europas, S. 363-393, Stuttgart:1976.

*Hauser, Eberhard* [Coaching: Führung für Geist und Seele, 1991]: Coaching: Führung für Geist und Seele, in: Wilfried E. Feix, Personal 2000 – Visionen und Strategien erfolgreicher Personalarbeit, S. 207 -236, Frankfurt a. M. u.a.: 1991

*Heeg, Franz J.* [Handbuch der Personal- und Organisationsentwicklung, 1993]: Handbuch der Personal- und Organisationsentwicklung, Stuttgart: 1993

*Heß, Tatjana/ Roth, Wolfgang* [Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung, 2001]: Professionelles Coaching: Eine Expertenbefragung zur Qualitätseinschätzung und –entwicklung, Heidelberg: 2001.

*Hilse, H./ Goetz, K./ Zapf, D.* [Die Abbildung organisationskultureller Widersprüche in einem neuartigen Potential für Rollenstress, 1998]: Die Abbildung organisationskultureller Widersprüche in einem neuartigen Potential für Rollenstress, in: Grundlagen der Weiterbildung - GdWZ. Heft 9, S. 34-39.

*Hitzler, Ronald* [Die „Entdeckung“ der Lebens-Welt: Individualisierung im sozialen Wandel, 1999]: Die „Entdeckung“ der Lebens-Welt: Individualisierung im sozialen Wandel, in: Herbert Willems/ Alois Hahn (Hrsg.), Identität und Moderne, S. 231-249, Frankfurt am Main: 1999.

*Hitzler, Ronald/ Honer, Anne* [Bastelexistenz, 2002]: Bastelexistenz – Über subjektive Konsequenzen der Individualisierung, in: Ulrich Beck/ Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften, S. 307-315; Frankfurt a. M.: 2002.

*Hochschild, Arlie* [Das gekaufte Herz, 1989]: Das gekaufte Herz, Frankfurt a.M. u.a.: 1989.

*Hoerning, Erika M.* [Biographische Sozialisation, 2000]: Biographische Sozialisation – Theoretische und forschungspraktische Verankerung, in: Erika M. Hoerning (Hrsg.), Biographische Sozialisation: Der Mensch als soziales und personales Wesen, Bd. 17, S. 1-20, Stuttgart: 2000.

*Hofmann, Roswitha* [Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, 2012]: Gesellschaftstheoretische Grundlagen für einen reflexiven und inklusiven Umgang mit Diversitäten in Organisationen, in: Regine Bendl/ Edeltraud Hanappi-Egger/ Roswitha Hofmann (Hrsg.), Diversität und Diversitätsmanagement, S. 23-60, Wien: 2012.

*Hofstede, Geert/ Hofstede, Gert J.* [Cultures and Organizations, 2005]: Cultures and Organizations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, New York: 2005.

*Höher, Peter* [Coaching als Methode des Organisationslernens, 2007]: Coaching als Methode des Organisationslernens, Bergisch-Gladbach: 2007.

*Holst, Elke/ Busch, Anne/ Kröger, Lea* [Führungskräfte-Monitor, 2012]: DIW Berlin – Politikberatung kompakt: Führungskräfte-Monitor 2012 – Update 2001-2010, Berlin: 2012.

*Holtbernd, Thomas/ Kochanek, Bernd* [Coaching, 1999]: Coaching – Die zehn Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung, Köln: 1999

*Hormel, Ulrike/ Scherr, Albert* [Interkulturelle Probleme in den Geschlechter- und Generationenverhältnissen, 2006] Interkulturelle Probleme in den Geschlechter- und Generationenverhältnissen, in: Hans Nicklas/ Burkhard Müller/ Hagen Kordes (Hrsg.), Interkulturell denken und handeln: handlungstheoretische Grundlagen und gesellschaftliche Praxis, S. 131-140, Frankfurt am Main: 2006.

*Hradil, Stefan* [Zwischen Bewußtsein und Sein, 1992]: Zwischen Bewußtsein und Sein, Opladen; 1992.

*Ianiro, Patrizia/ Kauffeld, Simone* [Black-Box Coaching-Prozess: Beziehungsaufbau und –gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen, 2011]: Black-Box Coaching-Prozess: Beziehungsaufbau und –gestaltung auf Grundlage interpersonaler Basisdimensionen, Vortrag beim 2. LOCCS-Symposium, LMU München, 27.-29.05.2011.

*Irigaray, Luce* [Das Geschlecht, das nicht eins ist, 1979]: Das Geschlecht, das nicht eins ist, Berlin: 1979.

*Ivanova, Flora/ Hanke, Christoph* (2003): [Managing Diversity, 2003]: Managing Diversity – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung, in: Personal, Heft 7, S.12-15: 2003.

*Jans, Manuel* [Diversität als Ressource?, 2003]: Diversität als Ressource? Ergebnisse und Erkenntnisse der Organisationsdemografieforschung, in A. Martin (Hrsg.), Personal als Ressource, S. 53-78, München u.a.: 2003.

*Jansen, A./ Mäthner, E./ Bachmann, T.* [Erfolgreiches Coaching, 2004]: Erfolgreiches Coaching, Kröning. 2004.

*Joas, Hans* [Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung, 1991]: Rollen- und Interaktionstheorien in der Sozialisationsforschung, in: Klaus Hurrelmann (Hrsg.), Neues Handbuch der Sozialforschung, S. 137-229, Weinheim: 1991.

*Jordi, Richard* [Reframing the Concept of Reflection, 2011]: Reframing the Concept of Reflection: Consciousness, Experiential Learning and Reflective Learning Practices, in: Adult Education Quaterly, 2/2011, S. 181-197.

*Judy, Michaela* [Unterschiede machen, 2005]: Unterschiede machen . Systemisches Denken im Managing Gender & Diversity, in: Gabriella Hartmann/ Michaela Judy (Hrsg.), Unterschiede machen – Managing Gender & Diversity in Organisation und Gesellschaft, S. 57-80, Wien: 2005.

*Kahlert, Heike* [Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, 2000]: Konstruktion und Dekonstruktion von Geschlecht, in: Doris Lemmermöhle/ Dietlind Fischer/ Dorle Klika/ Anne Schlüter (Hrsg.), Lesarten des Geschlechts, S. 20 -44, Opladen: 2000

*Kaiser-Nolden, Eva* [Diversity Management im internationalen Vergleich, 2008]: Diversity Management im internationalen Vergleich, in: *Die Beaufträge der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance: Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele, S. 41-51, Berlin: 2008.

*Kalter, Frank*. [Ethnische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt, 2005]: Ethnische Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt, in: Martin Abraham/ Thomas Hinz (Hrsg.), Arbeitsmarktsoziologie – Probleme, Theorien, empirische Befunde, S. 303-332, Wiesbaden: 2005.

*Keller, Reiner* [Wissenssoziologische Diskursanalyse, 2001]: Wissenssoziologische Diskursanalyse, in: Reiner Keller (Hrsg.), Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse, Band 1: Theorien und Methoden, S. 113-144, Opladen: 2001.

*Kessler, Suzanne J./ McKenna, Wendy* [Gender – An Ethnomethodological Approach, 1978]: Gender – An Ethnomethodological Approach, Chicago: 1978.

*Keupp, Heiner* [Auf der Suche nach der verlorenen Identität, 1989]: Auf der Suche nach der verlorenen Identität, in: Heiner Keupp/ Helga Bilden (Hrsg.), Verunsicherungen, S. 47-69, Göttingen: 1989.

*Keupp, Heiner* [Diskursart Identität, 1997]: Diskursart Identität: Lernprozesse in der Identitätsforschung, in: Heiner Keupp/ Renate Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung, S. 11-39, Frankfurt a. M.: 1997.

*Keupp, Heiner/ Ahbe, Thomas/ Gmür, Wolfgang/ Höfer, Renate/ Mitzscherlich, Beate/ Kraus, Wolfgang/ Straus, Florian* [Identitätskonstruktionen, 1999]: Identitätskonstruktionen. Das Patchwork der Identitäten in der Spätmoderne, Hamburg: 1999.

*Keupp, Heiner/ Höfer, Renate* [Identitätsarbeit heute, 1997]: Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung, Frankfurt a. M.: 1997.

*Kienast, Werner* [Coaching und Reflexivität, 2013]: Coaching und Reflexivität – Wirkphänomene aus personalwirtschaftlicher Perspektive, Stuttgart: 2013.

*Kieserling, André* [Kommunikation unter Anwesenden, 1999]: Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main: 1999.

*Kimmel, Michael S./ Hearn, Jeff/ Connell, Robert W.* [Handbook of Studies on Men & Masculinities, 2005]: Handbook of Studies on Men & Masculinities, London: 2005.

*Kirk, Jerome/ Miller, Marc. L.* [Reliability and validity in qualitative research, 1986]: Reliability and validity in qualitative research, Sage university paper series on qualitative research methods, 1, Beverly Hills: 1987.

*Kirsch, Max H.* [Queer Theory and Social Change, 2000]: Queer Theory and Social Change, London: 2000.

*Klappenbach, Doris* [Diversity-Kompetenz, 2010]: Diversity-Kompetenz – Zum Diversitätsmanagement des Diversitätsmanagements, in: Spektrum der Mediation, 39/2010, S. 13-16.

*Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, Günter G.* [Subjektivierung von Arbeit, 2003]: Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion, in: Manfred Moldaschl/ Günter G. Voß (Hrsg.), Subjektivierung von Arbeit, S. 57-114, München u.a.: 2003.

*Klein, Gary* [Natürliche Entscheidungsprozesse, 2003]: Natürliche Entscheidungsprozesse – Über die „Quellen der Macht“, die unsere Entscheidungen lenken, Paderborn: 2003.

*Kleining, Gerhard* [Qualitativ – heuristische Sozialforschung, 1994]: Qualitativ – heuristische Sozialforschung: Schriften zur Theorie und Praxis, Hamburg: 1994

*Kleining, Gerhard* [Lehrbuch entdeckende Sozialforschung, 1995]: Lehrbuch entdeckende Sozialforschung – Band 1, Weinheim: 1995

*Klinger, Cornelia/ Knapp, Gudrun-Axeli* [Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz, 2007]: Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz, 2007: Achsen der Ungleichheit – Achsen der Differenz: Verhältnisbestimmungen von Klasse, Geschlecht, „Rasse“/Ethnie, in: Cornelia Klinger/ Gudrun-Axeli Knapp/ Birgit Sauer (Hrsg.), Achsen der Ungleichheit – Zum Verhältnis von Klasse, Geschlecht und Ethnizität, S. 19-41, Frankfurt u.a.: 2007.

*Knorr-Cetina, Karin* [Spielarten des Konstruktivismus, 1989]: Spielarten des Konstruktivismus. Einige Notizen und Anmerkungen, in: Soziale Welt , 1-2/1989, S. 86-96.

*Knoth, André* [Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie, 2006]: Managing Diversity – Skizzen einer Kulturtheorie zur Erschließung des Potentials menschlicher Vielfalt in Organisationen, Tönning u.a.: 2006.

*Knowles, Malcolm S.* [Lebenslanges Lernen, 2007]: Lebenslanges Lernen – Andragogik und Erwachsenenlernen, München: 2007.

*Köckeis-Stangl, Eva* [Methoden der Sozialisationsforschung, 1980]: Methoden der Sozialisationsforschung, in: Klaus Hurrelmann/ Dieter Ulrich (Hrsg.), Handbuch der Sozialisationsforschung, S. 321-370, Weinheim: 1980.

*Köhler-Braun, Katharina* [Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management, 1999]: Durch Diversity zu neuen Anforderungen an das Management, in: Zeitschrift für Führung + Organisation, 4/1999, S. 188-193.

*König, Gunter* [Coaching, 1997]: Coaching – Ein neues Arbeitsfeld für Psychologen?, in: Friedrich-W. Wilker (Hrsg.), Supervision und Coaching – Aus der Praxis für die Praxis, 3. Auflage, S. 248 - 262, Bonn: 1997

*Königswieser, Roswitha/ Exner, Alexander* [Systemische Intervention, 1998]: Systemische Intervention, Stuttgart: 1998.

*Koring, Bernhard* [Zur Professionalisierung der pädagogischen Tätigkeit, 1996]: Zur Professionalisierung der pädagogischen Tätigkeit, in Arno Combe/ Werner Helsper (Hrsg.), Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns, S. 303-339, Frankfurt am Main: 1996.

*Kotthoff, Hermann* [Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur, 1997]: Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer, Berlin: 1997.

*Krappmann, Lothar* [Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht, 1997]: Die Identitätsproblematik nach Erikson aus einer interaktionistischen Sicht, in: Heiner Keupp/ Renate Höfer (Hrsg.), Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung, S. 66-92, Frankfurt a. M.: 1997.

*Krappmann, Lothar* [Soziologische Dimensionen der Identität, 2010]: Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen, Stuttgart: 2010.

*Krell, Gertraude* [Weiblicher Führungsstil, 1994]: „Weiblicher Führungsstil“ und „moderne Organisationskultur“ – eine frauenförderliche Verbindung?, in: Zeitschrift in Führung und Organisation, 06/1996, S. 377 - 380

*Krell, Gertraude* [Managing Diversity, 2004]: Managing Diversity: Chancengleichheit als Wettbewerbsfaktor, in: Chancengleichheit durch Personalpolitik, Gertraude Krell (Hrsg.), S. 41-56.

*Krell, Gertraude* [Chancengleichheit durch Personalpolitik, 2008]: Chancengleichheit durch Personalpolitik - Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen, Wiesbaden: 2008.

*Krohn, Marlies* [Theorien des Alterns, 1978]: Theorien des Alterns, in: Jürgen Hohmeier/ Hans-Joachim Pohl (Hrsg.), Alter als Stigma oder Wie man alt gemacht wird, S. 54-75, Frankfurt am Main: 1978.

*Kromrey, Helmut* [Empirische Sozialforschung, 2009]: Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung, Stuttgart: 2009.

*Krüll, Marianne* [Wege aus der männlichen Wissenschaft, 1990]: Wege aus der männlichen Wissenschaft – Perspektiven feministischer Erkenntnistheorie, Pfaffenweiler: 1990.

*Kuhl, Julius* [Motivation und Persönlichkeit, 2001]: Motivation und Persönlichkeit – Interaktionen psychischer Systeme, Göttingen: 2001.

*Kühl, Stefan* [Die Professionalisierung der Professionalisierer?, 2008]: Die Professionalisierung der Professionalisierer? Das Scharlatanerieproblem im Coaching und in der Supervision und die Konflikte um die Professionsbildung, in: OSC Organisationsberatung Supervision Coaching, 15/2008, S. 260-294, Wiesbaden: 2008.

*Kühlmann, Torsten M./ Stahl, Günter K.* [Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes, 2001]: Problemfelder des internationalen Personaleinsatzes, in: Lehrbuch der Personalpsychologie, Heinz Schuler (Hrsg.), S. 533-557, Göttingen u.a.: 2001.

*Kuhn, Rolf* [„Spiel mit den Grenzen“, 2009]: „Spiel mit den Grenzen“ – Systeme und ihre Beeinflussbarkeit, in: Geri Thomann/ Beat Bucher/ Thomas Hagemann/ Rolf Kuhn (Hrsg.), Grenzmanagement: Resonanz – Gestalten von Organisationen in flüchtigen Zeiten, S. 49-68, Bern: 2009.

*Künzli, Hansjörg* [Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, 2009]: Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching, in: Organisationsberatung Supervision Coaching, 1/2009, S. 1-15.

*Kvale, Steinar* [Issues of validity in qualitative research, 1989]: Issues of validity in qualitative research, Lund: 1989.

*Lamnek, Siegfried* [Qualitative Sozialforschung, 1989]: Qualitative Sozialforschung, Band 2: Methoden und Techniken, München: 1989

*Lamnek, Siegfried:* [Qualitative Sozialforschung, 2005]: Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch, Weinheim u.a.: 2005

*Lange, Ralf* [Gender-Kompetenz für das Change-Management, 2006]: Gender-Kompetenz für das Change-Management: Gender & Diversity-Erfolgsfaktoren für organisationales Lernen, Berne: 2006.

*Langfeldt, Hans-Peter/ Nothdurft, Werner* [Psychologie, 2007]: Psychologie – Grundlagen und Perspektiven für die Soziale Arbeit, München u.a.: 2007.

*Lederle, Sabine* [Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen, 2007]: Die Einführung von Diversity Management in deutschen Organisationen: Eine neoinstitutionalistische Perspektive, Zeitschrift für Personalforschung, 1/ 2007, S. 22-41.

*Leitner, Anton* [Handbuch der Integrativen Therapie, 2010]: Handbuch der Integrativen Therapie, Wien: 2010.

*Lengfeld, Holger* [Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, 2006]: Organisierte Ungleichheit - Wie Organisationen soziale Ungleichheit herstellen, Hagen: 2006.

*Levold, Tom* [Die Professionalisierung der Persönlichkeit, 2003]: Die Professionalisierung der Persönlichkeit – Zur gesellschaftlichen Aktualität von Coaching, in: Karin Martens-Schmid (Hrsg.), Coaching als Beratungssystem: Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 55 -89, Heidelberg: 2003

*Lewis, Richard D.* [Handbuch internationale Kompetenz, 2000]: Handbuch internationale Kompetenz: Mehr Erfolg durch den richtigen Umgang mit Geschäftspartnern weltweit, Frankfurt am Main: 2000.

*Limpächer, Stephan* [Coaching in die Organisationsentwicklung einbeziehen, 2003]: Coaching in die Organisationsentwicklung einbeziehen, in: wirtschaft & weiterbildung, 11,12/2003, S. 18 - 21

*Lippmann, Eric* [Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, 2006]: Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Heidelberg: 2006.

*Littig, Beate* [Interviews mit Experten und Expertinnen, 2002]: Interviews mit Experten und Expertinnen, in: Alexander Bogner/ Beate Littig/ Wolfgang Menz (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, S. 191 -206, Opladen: 2002

*Loden, Marilyn./ Rosener, Judy B.* [Managing Employee Diversity as a Vital Resource, 1991]: Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource, Homewood: 1991.

*Loden, Marilyn* [Implementing Diversity, 1996]: Implementing Diversity, New York u.a.: 1996.

*Looss, Wolfgang* [Coaching für Manager, 1997]: Unter vier Augen - Coaching für Manager, Landsberg u.a.: 1997

*Looss, Wolfgang/ Rauen, Christopher* [Einzel-Coaching, 2000]: Einzel-Coaching – Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung, in: Christopher Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching, Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management, hrsg. von Siegfried Greif/ Hans-Jürgen Kurtz, S. 89 -113, Göttingen u.a.: 2000.

*Looss, Wolfgang* [Coaching – Qualitätsüberlegungen beim Einsatz von Coaching, 2002]: Qualität und Leistung von Beratung, in: Gerhard Fatzer, Kornelia Rappe-Giesecke/ Wolfgang Looss (Hrsg.), Qualität und Leistung von Beratung – Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, S. 105-132, Bergisch-Gladbach: 2002.

*Lorber, Judith* [Gender-Paradoxien, 1999]: Gender-Paradoxien, Opladen: 1999

*Luhmann, Niklas* [Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme, 1972]: Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme – Soziologische Aufklärung 1, Wiesbaden: 1972

*Luhmann, Niklas* [Soziale Systeme, 1984]: Soziale Systeme, Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main: 1984.

*Luhmann, Niklas* [Copierte Existenz und Karriere, 1994]: Copierte Existenz und Karriere - Zur Herstellung von Individualität, in: Ulrich Beck/ Elisabeth Beck-Gernsheim (Hrsg.), Riskante Freiheiten – Individualisierung in modernen Gesellschaften, S. 191-200, Frankfurt a. M.: 1994.

*Luhmann, Niklas* [Die Form Person, 1995]: Die Form Person, in: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch, S. 142-154, Opladen: 1995.

*Luhmann, Niklas* [Die Gesellschaft der Gesellschaft, 1997]: Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt am Main: 1997.

*Luhmann, Niklas* [Funktionen und Folgen formaler Organisationen, 1999]: Funktionen und Folgen formaler Organisationen, Berlin: 1999.

*Luhmann, Niklas* [Organisation und Entscheidung, 2006]: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden: 2006.

*Lührmann, Thomas* [Führung, Interaktion und Identität, 2006]: Führung, Interaktion und Identität – die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung, Wiesbaden: 2006.

*Martens-Schmid, Karin/ Schuchardt-Hain, Christiane* [Führungskräfte im Gespräch über Coaching, 2003] Führungskräfte im Gespräch über Coaching – eine empirische Studie, in: Karin Martens-Schmid (Hrsg.), Coaching als Beratungssystem: Grundlagen, Konzepte, Methoden, S. 1 - 54, Heidelberg: 2003.

*Mayring, Philipp* [Einführung in die qualitative Sozialforschung, 2002]: Einführung in die qualitative Sozialforschung, Weinheim u.a.: 2002.

*McCall, Leslie* [The Complexity of Intersectionality, 2005]: The Complexity of Intersectionality, in: Journal of Women in Culture and Society, 30/2005, S. 1771-1800.

*Mead, George Herbert* [Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, 1973]: Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus, Frankfurt a. M.: 1973; zuerst Mind, Self and Society, Chicago u.a.: 1934..

*Meier, Harald* [Führungskraft mit hybridem Anforderungsprofil gesucht, 2004]: Führungskraft mit hybridem Anforderungsprofil gesucht, in: Personalwirtschaft, 05/2004, S. 34 - 36

*Meuser, Michael/ Nagel, Ulrike* [ExpertInneninterviews, 2002]: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Alexander Bogner/ Beate Littig/ Wolfgang Menz (Hrsg.), Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung, S. 71 -93, Opladen: 2002

*Meyer, Renate* [Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext, 2004]: Globale Managementkonzepte und lokaler Kontext - Organisationale Wertorientierung im österreichischen öffentlichen Diskurs, Wien: 2004.

*Mezirow, Jack* [Transformative dimensions of adult learning, 1991]: Transformative dimensions of adult learning, San Francisco: 1991.

*Milliken, Frances J./ Martins, Luis L.* [Searching for Common Threads, 1996]: Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, in: The Academy of Management Review, 04/1996, S. 402-433.

*Ministerium für Integration Baden-Württemberg* [Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz - Gegen Diskriminierung im Beruf & Alltag, 2014]: Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz - Gegen Diskriminierung im Beruf & Alltag, Stuttgart: 2014.

*Möller, Heidi/ Kotte, Silja* [Die Zukunft der Coachingforschung, 2011]: Die Zukunft der Coachingforschung, in: Organisationsberatung Supervision Coaching, 4/2011, S. 445-456.

*Moreno, J.L.* [Gruppenpsychotherapie und Psychodrama, 1959]: Gruppenpsychotherapie und Psychodrama, Stuttgart: 1959

*Müller, Burkhard*, [Professionalisierung, 2012]: Professionalisierung, in: Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch*, S. 955-974, Wiesbaden: 2012.

*Müller, Catherine/ Sander, Gudrun* [Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz, 2009]: *Innovativ führen mit Diversity-Kompetenz : Vielfalt als Chance*, Berne: 2009.

*Mummenday, Hans Dieter* [Psychologie des „Selbst“, 2006]: *Psychologie des „Selbst“ - Theorien, Methoden und Ergebnisse der Selbstkonzeptforschung*, Göttingen: 2006.

*Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung (nfb)/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am Institut für Bildungswissenschaft der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg* [Kompetenzprofil für Beratende, 2012]: *Kompetenzprofil für Beratende*, Berlin u.a.: 2012.

*Neuberger, Oswald* [Führen und führen lassen, 2002]: *Führen und führen lassen*, Stuttgart: 2002.

*Neuberger, Oswald* [Mobbing, 1999]: *Mobbing: Übel mitspielen in Organisationen*, München u.a.: 1999

*Neukom, Marius/ Schnell, Kathrin/ Boothe, Brigitte* [Die Arbeitsbeziehung im Coaching, 2011]: *Die Arbeitsbeziehung im Coaching: ein Stiefkind der Forschung*, in: *Organisationsberatung Supervision Coaching*, 3/2011, S. 317-332.

*Nevis, Edwin C.* [Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz, 1988]: *Organisationsberatung: ein gestalttherapeutischer Ansatz*, Köln: 1988.

*Niermeyer, Rainer* [Coaching, 2001]: *Coaching – Sich und andere zum Erfolg führen*, 2. Auflage, Freiburg (Breisgau) u.a.: 2001

*Niggemann, Gesa* [Mit der richtigen Methode zum Ziel, 2003]: *Mit der richtigen Methode zum Ziel*, in: *management & training*, 03/2003, S. 46 - 47

*O'Broin, Alanna/ Palmer, Stephen* [The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving outcome, 2006]: *The coach-client relationship and contributions made by the coach in improving outcome*, in: *The Coaching Psychologist*, 2/2006, S. 16-20.

*Orenstein, Ruth L.* [Executive Coaching – It's Not Just About the Executive, 2002]: *Executive Coaching – It's Not Just About the Executive*, in: *The Journal of Applied Behavioral Science*, 3/2002, S. 355-374.

*Otto, Jürgen H., Euler, Harald A. & Mandl, Heinz* [Emotionspsychologie, 2000]: *Emotionspsychologie. Ein Handbuch*, Weinheim: 2000.

*Paireder, K./ Niehaus, M.*, *Diversity Management*, 2005, S. 16 ff.

*Pasero, Ursula* [Geschlechterforschung revisited, 1994]: *Geschlechterforschung revisited: Konstruktivistische und systemtheoretische Persepektiven*, in: *Theresa Wobbe/ Gesa Lindemann (Hrsg.), Zur theoretischen und institutionellen Rede von Geschlecht*, S. 264-296, *Frankfurt a.M.: 1994*.

*Pasero, Ursula/ Braun, Friederike* [Wahrnehmung, 1999]: *Wahrnehmung – ein Forschungsprogramm für Gender Studies*, in: *Ursula Pasero/ Friederike Braun (Hrsg.), Wahrnehmung und Herstellung von Geschlecht*, S. 13-20, Opladen: 1999.

*Passmore, Jonathan/ Fillery-Travis, Annette* [A critical review of executive coaching research, 2011]: *A critical review of executive coaching research: A decade of progress an what's to come*, in: *Coaching – An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2/2011, S. 70-88.

*Perls, Frederick S.* [Gestalttherapie in Aktion, 1974]: Gestalttherapie in Aktion, Stuttgart: 1974

*Petersen, Lars-Erich/ Dietz, Jörg* [Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management, 2006]: Die Bedeutung von Stereotypen und Vorurteilen für das Diversity Management, in: Manfred Becker/ Alina Seidel (Hrsg.), Diversity Management – Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt, S. 106-124, Stuttgart: 2006.

*Petzold, Hilarion G.* [Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2007]: Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung: ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis, Wiesbaden: 2007.

*Petzold, Hilarion G.* [Integrative Therapie, 2003]: Integrative Therapie, Band 1-3, Paderborn: 2003.

*Pfadenhauer, Michaela* [Professionalität, 2003]: Professionalität – Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz, Opladen: 2003.

*Pfeifer, Wolfgang* [Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, 1995]: Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, München: 1995.

*Philipps, Axel* [Die Perspektive der Mainstream-Soziologie zu Migranten am Arbeitsmarkt, 2007]: Die Perspektive der Mainstream-Soziologie zu Migranten am Arbeitsmarkt, in: Helena Flam (Hrsg.), Migranten in Deutschland: Statistiken – Fakten - Diskurse, S. 110-234, Konstanz: 2007.

*Plessner, Helmuth* [Soziale Rolle und menschliche Natur, 1985]: Soziale Rolle und menschliche Natur, in: Günter Dux/ Odo Marquard/ Elisabeth Ströker/ Richard W. Schmidt/ Angelika Wetterer/ Michael-Joachim Zemlin (Hrsg.), Gesammelte Schriften zur Soziologie und Sozialphilosophie, Band X, S. 227-240, Frankfurt a. M.: 1985.

*Pohl, Michael/ Wunderer, Michael* [Coaching und Führung, 2001]: Coaching und Führung – Orientierungshilfen und Praxisfälle, Arbeitshefte Führungspsychologie, Band 45, hrsg. von Ekkehard Crisand, Heidelberg: 2001

*Pörksen, Bernhard* [Schlüsselwerke des Konstruktivismus, 2015]: Schlüsselwerke des Konstruktivismus, Wiesbaden: 2015.

*Prahl, Hans-Werner/ Schroeter, Klaus R.* [Soziologie des Alterns, 1996]: Soziologie des Alterns. Eine Einführung, Paderborn: 1996.

*Räthzel, Nora* [Gender and racism in discourse, 1997]: Gender and racism in discourse, in: Ruth Wodak (Hrsg.), Gender and discourse, S. 57-80, London u.a.: 1997.

*Rauen, Christopher* [Coaching-Prozess, 2000]: Der Ablauf eines Coaching-Prozesses, in: Christopher Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching, Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management, hrsg. von Siegfried Greif/ Hans-Jürgen Kurtz, S. 171 - 187, Göttingen u.a.: 2000

*Rauen, Christopher* [Varianten des Coachings, 2000]: Varianten des Coachings im Personalentwicklungsbereich, in: Christopher Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching, Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management, hrsg. von Siegfried Greif/ Hans-Jürgen Kurtz, S. 41 - 67, Göttingen u.a.: 2000

*Rauen, Christopher* [Coaching als Personalentwicklungsinstrument, 2001]: Coaching als Personalentwicklungsinstrument, in: Wirtschaftspsychologie aktuell, 01/2001, S. 16 – 25.

*Rauen, Christopher* [Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, 2001]: Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich, Schriftenreihe Psychologie und innovatives Management, hrsg. von Siegfried Greif/ Hans-Jürgen Kurtz, 2. Auflage, Göttingen u.a.: 2001.

*Rauen, Christopher* [Coaching, 2003]: Coaching, Praxis der Personalpsychologie, Human Resource Management kompakt, hrsg. von Heinz Schuler/ Rüdiger Hossiep/ Martin Kleinmann/ Werner Sarges, Band 2, Göttingen u.a.: 2003

*Rauen, Christopher* [Handbuch Coaching, 2005]: Handbuch Coaching, Göttingen u.a.: 2005.

*Rauen, Christopher/ Steinhübel, Andreas* [Coaching-Weiterbildungen, 2005]: Coaching-Weiterbildungen, in: Christopher Rauen (Hrsg.), Handbuch Coaching, S. 289-310, Göttingen u.a.: 2005.

*Regnet, Erika* [Der Weg in die Zukunft, 1999]: Der Weg in die Zukunft – Neue Anforderungen an die Führungskraft, in: Lutz von Rosenstiel/ Erika Regnet/ Michel Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 4. Auflage, S. 47 - 59, Stuttgart: 1999

*Reid, H./ Bassot, B.* [Reflexivity, 2012]: Reflexivity, in: Christiane Schiersmann/ Bernd-Joachim Ertelt/ Johannes Katsarov/ Rachel Mulvey/ Hazel Reid/ Peter C. Weber (Hrsg.), NICE Handbook for the Academic Training of Career Guidance and Counselling Professionals, S. 179-183, Heidelberg: 2012.

*Reinhold, Gerd* [Soziologie-Lexikon, 1992]: Soziologie-Lexikon, München: 1992

*Rendtorff, Barbara* [Geschlecht und Subjekt, 2000]: Geschlecht und Subjekt, in: Doris Lemmermöhle/ Dietlind Fischer/ Dorle Klika/ Anne Schlüter (Hrsg.), Lesarten des Geschlechts, S. 45 - 60, Opladen: 2000

*Robbins, Anthony* [Das Robbins Power Prinzip, 2010]: Das Robbins Power Prinzip: Wie Sie Ihre wahren inneren Kräfte sofort einsetzen, Berlin: 2010.

*Rogers, Carl R.* [On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy, 1961]: On becoming a person: a therapist's view of psychotherapy, Boston: 1961.

*Rogers, Carl R.* [Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, 1978]: Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, München: 1978

*Rogers, Carl R.* [Entwicklung der Persönlichkeit, 2002]: Entwicklung der Persönlichkeit – Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Stuttgart: 2002.

*Roth, Gerhard* [Erkenntnis und Realität, 1987]: Erkenntnis und Realität: Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit, in: Siegfried Schmidt (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, S. 229-255, Frankfurt a.M.: 1987.

*Roth, Wolfgang L./ Brüning, Marietta/ Edler, Joachim* [Coaching, 1997]: Coaching – Reflexionen und empirische Daten zu einem neuen Personalentwicklungsinstrument, in: Friedrich-W. Wilker (Hrsg.), Supervision und Coaching – Aus der Praxis für die Praxis, S. 201 - 224, Bonn: 1997

*Rottmann, Joachim* [Zur Professionalisierung von Diplom-Pädagogen und Diplom-Pädagoginnen in beruflich-betrieblichen Handlungsfeldern, 1997]: Zur Professionalisierung von Diplom-Pädagogen und Diplom-Pädagoginnen in beruflich-betrieblichen Handlungsfeldern, Frankfurt am Main: 1997.

*Rückle, Horst* [Coaching, 1992]: Coaching, Düsseldorf u.a.: 1992

*Runde, Bernd/ Bastian, Frauke* [Internes Coaching bei der Polizei NRW, 2005]: Internes Coaching bei der Polizei NRW – eine multimethodale Evaluationsstudie, Vortrag am Coaching-Kongress 04.-05.03.2005, Frankfurt a.M.

*Sassen, Hans/ Vogelauer, Werner* [Coaching – ganzheitlich gesehen, 1998]: Coaching – ganzheitlich gesehen – Voraussetzungen, Konzepte, Praxisergebnisse, in: Werner Vogelauer (Hrsg.), Coaching-Praxis – Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, S. 9-40, Neuwied u.a.: 1998

*Schein, Edgar* [Organizational Culture and Leadership, 1985]: Organizational Culture and Leadership, San Francisco: 1985.

*Schein, Edgar* [Prozessberatung für die Zukunft, 2003]: Prozessberatung für die Zukunft, Bergisch Gladbach: 2003.

*Scheu, Ursula* [Wir werden nicht als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht, 1977]: Wir werden nicht als Mädchen geboren, wir werden dazu gemacht: zur frühkindlichen Erziehung in unserer Gesellschaft, Frankfurt a.M.: 1977.

*Schiepek, G.* [Synergetisches Prozessmanagement, 2004]: Synergetisches Prozessmanagement – ein Beitrag zur Theorie und Praxis der Psychotherapie, in: Arist von Schlippe/ W. C. Kriz (Hrsg.), Personenzentrierung und Systemtheorie – Perspektiven für psychotherapeutisches Handeln, S. 252-268, Göttingen: 2004.

*Schiersmann, Christiane/ Weber, Peter/ Petersen, Crina-Maria* [Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende, 2013]: Kompetenzprofil und Kompetenzerfassung für Beratende – am Beispiel des Feldes Bildung, Beruf und Beschäftigung, in: Rolf Haubl/ Heidi Möller/ Christiane Schiersmann (Hrsg.), Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt, Ausgabe 2/2013, Kassel: 2013.

*Schiersmann, Christiane/ Weber, Peter/ Petersen, Crina-Maria* [Kompetenz als Kern von Professionalität, 2013]: Kompetenz als Kern von Professionalität, in: Christiane Schiersmann/ Peter Weber (Hrsg.), Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzeptes, S. 195-222, Bielefeld: 2013.

*Schigl, Brigitte* (Forschung in der Beraterlandschaft, 2005): Forschung in der Beraterlandschaft, in: René Reichel (Hrsg.), Beratung – Psychotherapie – Supervision: Einführung in die psychologische Beratungslandschaft, S. 91-140, Wien: 2005.

*Schimank, Uwe* [Die Entscheidungsgesellschaft, Komplexität und Rationalität der Moderne, 2005]: Die Entscheidungsgesellschaft – Komplexität und Rationalität der Moderne, Wiesbaden: 2005.

*Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen* [Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, 2007]: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen: 2007.

*Schlippe, Arist von/ Schweitzer, Jochen* [Systemische Interventionen, 2010]: Systemische Interventionen, Göttingen u.a.: 2010.

*Schlittler, Gabrielle* [Andere Länder, andere Führung?, 2002]: Andere Länder, andere Führung?, in: new management, 01-02/2002, S. 32-39.

*Schmidt, Gregor* [Business coaching, 1995]: Business coaching, Wiesbaden: 1995

*Schmidt-Lellek, Christoph J.* [Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, 2007]: Was heißt „dialogische Beziehung“ in berufsbezogener Beratung? Das Modell des Sokratischen Dialogs, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), Konzepte des Coaching, S. 189-203, Wiesbaden: 2007.

*Schmidt-Lellek, Christoph, J.* [Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, 2007]: Coaching als Profession und die Professionalität des Coach, in: Astrid Schreyögg/ Christoph Schmidt-Lellek (Hrsg.), *Konzepte des Coaching*, S. 221-232, Wiesbaden: 2007.

*Schmitz, Hermann* [System der Philosophie, 1989]: System der Philosophie, 3. Band: Der Raum, 5. Teil: Die Wahrnehmung, Bonn: 1989.

*Schreyögg, Astrid* [Coaching, 1995]: Coaching – eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt a.M.: 1995

*Schreyögg, Astrid* [Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, 2003]: Coaching: Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt a. M.: 2003.

*Schreyögg, Astrid* [Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, 2003] : Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, in: *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 3/2003, S. 217-227.

*Schreyögg, Astrid* [Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, 2006]: Die Bedeutung von Coaching für die Identitätsentwicklung von Führungskräften, in: *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2/2006, S. 127-138.

*Schulte, Bernd* [Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht, 2008]: Soziale Inklusion im europäisch-vergleichenden Zusammenhang aus juristischer Sicht – Böckler Forschungsmonitoring, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, 2008.

*Schulz von Thun, Friedemann* [Miteinander reden 1, 1981]: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen, Reinbek: 1981

*Schulz von Thun, Friedemann* [Miteinander reden 2, 1989]: Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung, Reinbek: 1989

*Schütz, Alfred* [Das Problem der Rationalität in der sozialen Welt, 1972]: Das Problem der Rationalität in der sozialen Welt, in: Alfred Schütz (Hrsg.), *Studien zur soziologischen Theorie - Gesammelte Aufsätze*, S. 22-50, Den Haag: 1972.

*Schütz, Alfred* [Die Gleichheit und die Sinnstruktur der sozialen Welt, 1972]: Die Gleichheit und die Sinnstruktur der sozialen Welt, in: Alfred Schütz (Hrsg.), *Studien zur soziologischen Theorie - Gesammelte Aufsätze*, S. 203-255, Den Haag: 1972.

*Schütze, Fritz* [Professionelles Handeln, 1984]: Professionelles Handeln, wissenschaftliche Forschung und Supervision, in: Norbert Lippenmeier (Hrsg.), *Beiträge zur Supervision*, Band 3, S. 262-389, Kassel: 1984.

*Schütze, Fritz* [Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession, 1992]: Sozialarbeit als „bescheidene Profession, in: Bernd Dewe/ Wilfried Ferchhoff/ Frank-Olaf Radtke (Hrsg.), *Erziehen als Profession*, S. 132-170, Opladen: 1992.

*Schwab-Trapp, Michael* [Diskurs als soziologisches Konzept, 2001]: Diskurs als soziologisches Konzept, in: Reiner Keller (Hrsg.), *Handbuch sozialwissenschaftliche Diskursanalyse*, Band 1: Theorien und Methoden, S. 261-283, Opladen: 2001.

*Schwaemmle, Ulrich/ Staehlin, Philippe* [Interne und externe Coaches]: Rolle, Perspektiven und Arbeitsweisen von internen und externen Coaches, in: Werner Vogelauer (Hrsg.), *Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen*, S. 109 -163, Neuwied u.a.: 2002

*Schwertfeger, Bärbel* [Hilfe auf dem Weg nach oben, 2000]: Hilfe auf dem Weg nach oben, in: *W & V*, 51/2000, S. 14 - 18

*Seifert, Matthias/ Pawlowsky, Peter* [Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, 1998]: Innerbetriebliches Vertrauen als Verbreitungsgrenze atypischer Beschäftigungsformen, in: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 31, S. 599-611.

*Sepehri, Paivand* [Diversity und Managing Diversity, 2002]: Diversity und Managing Diversity in internationalen Organisationen. Wahrnehmungen zum Verständnis und ökonomischer Relevanz, München: 2002.

*Sepehri, Paivand/ Wagner, Dieter* [„Managing Diversity“ – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, 2000]: „Managing Diversity“ – Wahrnehmung und Verständnis im Internationalen Management, in: *Personal*, 9/2000, S. 456-461.

*Shibutani, Tamotsu* [Reference Groups as Perspectives, 1955]: Reference Groups as Perspectives, in *American Journal of Sociology*, Vol. 60, S. 562-568.

*Sieper, Johanna/ Petzold, Hilarion G.* [Komplexes Lernen in der Integrativen Therapie, 2002]: Komplexes Lernen in der Integrativen Therapie – Seine neurowissenschaftlichen und behavioralen Dimensionen, in: *Polyloge: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit*, 10/2002, S. 1-44.

*Simon Fritz B.* [Meine Psychose, mein Fahrrad und Ich, 1990]: Meine Psychose, mein Fahrrad und Ich, Heidelberg: 1990.

*Simon, Bernd/ Mummenday, Amélie* [Selbst, Identität und Gruppe, 1997]: Selbst, Identität und Gruppe: eine sozialpsychologische Analyse des Verhältnisses von Individuum und Gruppe, in: Amélie Mummenday/ Bernd Simon (Hrsg.), *Identität und Verschiedenheit: zur Sozialpsychologie der Identität in komplexen Gesellschaften*, S. 11-39, Bern u. a.: 1997.

*Simon, Walter* [Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests, 2006]: Persönlichkeitsmodelle und Persönlichkeitstests: 15 Persönlichkeitsmodelle für Personalauswahl, Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching, Offenbach: 2006.

*Solomon, R. C.* [Gefühle und der Sinn des Lebens, 2000]: Gefühle und der Sinn des Lebens, Frankfurt a.M.:2000.

*Stahl, Günter* [Internationaler Einsatz von Führungskräften, 1998]: Internationaler Einsatz von Führungskräften, München u.a.: 1998.

*Stahl, Günter K./ Marlinghaus, Robert* [Coaching von Führungskräften, 2000]: Coaching von Führungskräften – Anlässe, Methoden, Erfolg, in: *ZfO*, 69. Jg. 2000, Heft 4, S. 199 -207

*Stock, Ruth* [Coaching von Führungskräften, 2002]: Coaching von Führungskräften: Mit System zum Erfolg, in: *Personal*, 08/2002, S. 30 -36

*Stoller, Robert J.* [Sex and Gender, 1968]: Sex and Gender, New York: 1968.

*Straus, Florian/ Höfer, Renate* [Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit, 1998]: Entwicklungslinien alltäglicher Identitätsarbeit, in: Heiner Keupp/ Renate Höfer (Hrsg.), *Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung*, S. 270-303, Frankfurt a. M.: 1997.

*Strauss, Anselm* [A Social World Perspective, 1991]: A Social World Perspective, in: Anselm Strauss (Hrsg.), *Creating Sociological Awareness*, S. 233-244, London u.a.: 1991.

*Strauss, Anselm* [Continual Permutations of Action, 1993]: Continual Permutations of Action, New York: 1993.

*Strauss, Anselm Leonhard* [Grundlagen qualitativer Sozialforschung, 1994]: Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung, München: 1994

*Streich, Richard K.* [Rollenprobleme von Führungskräften, 1995]: Rollenprobleme von Führungskräften in der Berufs- und Privatsphäre, in: Lutz von Rosenstiel/ Erika Regnet/ Michel Domsch (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, USW-Schriften für Führungskräfte, hrsg. von Klaus-Peter Franz und anderen, Band 20, 3. Auflage, S. 83-90, Stuttgart: 1995

*Stuber, Michael* [Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, 2004]: Das Potenzial von Vielfalt nutzen – Den Erfolg durch Offenheit steigern, Neuwied: 2004.

*Sukowski, Nadine* [Führen unter Unsicherheit, 2013]: Führen unter Unsicherheit – Eine empirisch fundierte Typologie der Identitätsarbeit von Führungskräften, Wiesbaden: 2013.

*Sultana, Ronald G.* [Competence and Competence Frameworks in Career Guidance, 2009]: Competence and Competence Frameworks in Career Guidance: Complex and Contested Concepts, in: International Journal of Educational and Vocational Guidance, 1/2009, S. 15-30.

*Sutton, Robert I.* [Gut führen in schlechten Zeiten, 2009]: Gut führen in schlechten Zeiten, in: Harvard Business Manager, Heft 9, S. 60-75.

*Tannen, Deborah* [Du kannst mich einfach nicht verstehen, 2004]: Du kannst mich einfach nicht verstehen: Warum Frauen und Männer aneinander vorbeireden, München: 2004

*Taylor, Charles* [Self-interpreting animals, 1985]: Self-interpreting animals, in: Charles Taylor, Human Agency and Language, Philosophical Papers 1, S. 45-76, Cambridge u.a: 1985.

*Thomas, David .A. / Ely, Robin J.* [Making Differences Matter, 1996]: Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, in: Harvard Business Review, 6/1996, S. 79-90.

*Thomas, R. Roosevelt Jr.* [From Affirmative action to affirming diversity, 1991]: From Affirmative action to affirming diversity, in: Harvard Business Review, 68, S. 107-117, 1990.

*Thomas, R. Roosevelt Jr.* [Beyond Race and Gender, 1991]: Beyond Race and Gender. Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity, New York:1991.

*Thomas, R. Roosevelt Jr.* [Managing Diversity, 1992]: Managing Diversity. A conceptual framework, in: Susan E. Jackson (Hrsg.), Diversity in the workplace – Human resource initiatives, S. 306-318, New York: 1992.

*Thomas, R. Roosevelt Jr.* [Redefining Diversity, 1996]: Redefining Diversity, N.Y.: 1996.

*Thomas, R. Roosevelt Jr./ Woodruff, Marjorie I.* [Management of Diversity, 2001]: Management of Diversity - Neue Personalstrategien für Unternehmen - Wie passen Giraffe und Elefant in ein Haus, Wiesbaden: 2001.

*Ting, Sharon* [Our view of Coaching for Leadership Development, 2006]: Our view of Coaching for Leadership Development, in: Sharon Ting/ Peter Scisco (Hrsg.), The CCL Handbook of Coaching – A Guide for the Leader Coach, S. 15-33, San Francisco: 2006.

*Tisdale, Tim* [Selbstreflexion, Bewusstsein und Handlungsregulation, 1998]:

*Türk, Klaus* [Personalführung und soziale Kontrolle, 1981]: Personalführung und soziale Kontrolle, Stuttgart: 1981.

*Utermann, Kurt* [Zum Problem der Professionalisierung in der Industriegesellschaft, 1973]: Zum Problem der Professionalisierung in der Industriegesellschaft, in: Hans-Uwe Otto/ Kurt Utermann (Hrsg.), Sozialarbeit als Beruf. Auf dem Weg zur Professionalisierung?, S. 13-29, München: 1973.

*Vedder, Günther* [Das Diversity-Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden, 2008]: Das Diversity-Rad muss in Europa nicht komplett neu erfunden werden, in: *Die Beauftragung der Bundesregierung für Migration, Flüchtlinge und Integration*, Vielfalt als Chance: Vielfalt als Erfolgsfaktor in Unternehmen und öffentlichen Institutionen in Deutschland – Überblick und Praxisbeispiele, S. 38-40, Berlin: 2008.

*Vogelauer, Werner* [Der Coachingprozeß, 1998]: Der Coachingprozeß – Die Phasen und ihre praktische Umsetzung, in: Werner Vogelauer (Hrsg.), Coaching-Praxis – Führungskräfte professionell begleiten, beraten und unterstützen, S. 41 -55, Neuwied u.a.: 1998

*Vogelauer, Werner* [Methoden-ABC im Coaching, 2000]: Methoden-ABC im Coaching – Praktisches Handwerkszeug für den erfolgreichen Coach, Neuwied u.a.: 2000

*Vogelauer, Werner* [Was Führungskräfte von Coaching erwarten, 2002]: Was Führungskräfte von Coaching erwarten, in: management & training, 06/2002, S. 10 -13

*Voss, Annette/ Häring, Karin* [Alle wollen Coaching, 2000]: Alle wollen Coaching, in: Personalwirtschaft, 04/2000, S. 26 -34

*Waschbüsch, Eva* [Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen, 1994]: Qualifizierungsmöglichkeiten für Frauen in Führungspositionen: Bestandsaufnahme und Empfehlungen, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, Bad Honnef: 1994

*Wasylyshyn, Karol M.* [Executive Coaching: An Outcome Study, 2003]: Executive Coaching: An Outcome Study, in: Consulting Psychology Journal: Practice & Research, 2/2003, S. 94-106.

*Watzlawick, Paul/ Beavin, Janet H./ Jackson, Don D.* [Menschliche Kommunikation, 1969]: Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien, Bern: 1969

*Watzlawick, Paul* [Münchhausens Zopf, 1988]: Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und „Wirklichkeit“: Aufsätze und Vorträge über menschliche Probleme in systemisch-konstruktivistischer Sicht, Bern: 1988.

*Weber, Peter C./ Evangelista, Leonardo* [The Validation of competence, 2012]: The Validation of competence, in: IMPROVE (Hrsg.), IMPROVE – Guide for Validation of Career Guidance Practitioners` Competence. IMPROVE Improving Validation of Not-Formal Learning in European Career Guidance Practitioners, Heidelberg: 2012.

*Weinert, Franz E.* [Concepts of Competence, 1999]: Concepts of Competence: Definition and Selection of Competencies, München: 1999.

*Welzer, Harald* [Das kommunikative Gedächtnis, 2002]: Das kommunikative Gedächtnis. Eine Theorie der Erinnerung, München: 2002.

*West, Candace/ Zimmerman, Don H.* [Doing Gender, 1987]: Doing Gender, in: Gender & Society, 1/1987, S. 125-151.

*Whitmore, John* [Coaching für die Praxis, 1995]: Coaching für die Praxis – Eine klare, prägnante und praktische Anleitung für Manager, Trainer, Eltern und Gruppenleiter, 2. Auflage, Frankfurt a. M.: 1995

*Willke, Helmut* [Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, 1992]: Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht, in: Rudolf Wimmer (Hrsg.), Organisationsberatung – Neue Wege und Konzepte, S. 17-42, Wiesbaden: 1992.

*Willke, Helmut* [Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, 2000] Grundlagen: eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme, Stuttgart: 2000.

*Willke, Helmut* [Systemtheorie - 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, 2005]: Systemtheorie - 2. Interventionstheorie: Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme, Stuttgart: 2005.

*Wilz, Sylvia M.* [Relevanz, Kontext und Kontingenz, 2004]: Relevanz, Kontext und Kontingenz: Zur neuen Unübersichtlichkeit in der Gendered Organization, in: Ursula Pasero/ Birgit P. Pridat (Hrsg.), Organisationen und Netzwerke – Der Fall Gender, S. 227-258, Wiesbaden: 2004.

*Wimmer, Rudolf* [Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, 2012]: Organisation und Beratung – Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis, Heidelberg: 2012.

*Winker, Gabriele/ Degele, Nina* [Intersektionalität, 2009]: Intersektionalität – Zur Analyse sozialer Ungleichheit, Bielefeld: 2009.

*Wollsching-Strobel, Peter* [Managementnachwuchs, 1999]: Managementnachwuchs erfolgreich machen – Personalentwicklung für High Potentials, Wiesbaden: 1999

*Wrede, Britt A.* [Coachingprozesse richtig starten, 2002]: Coachingprozesse richtig starten, in: wirtschaft & weiterbildung, 06/2002, S. 30 -32

*Wunderer, Rolf/ Dick, Petra* [Personalmanagement, 2002]: Personalmanagement – Quo vadis? – Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, Neuwied u.a.: 2002

*Yakura, Elaine K.* [EEO Law and Managing Diversity, 1996]: EEO Law and Managing Diversity, in: Ellen Ernst Kossek/ Sharon Alisa (Hrsg.), Managing Diversity - Human Resource Strategies for Transforming the Workplace, S. 25-50, Cambridge u.a.: 1996.

*Zanoni, Patrizia/ Janssens, Maddy/ Benschop, Yvonne/ Nkomo, Stella* [Unpacking Diversity, Grasping Inequality – Rethinking Difference Through Critical Perspectives, 2010]: Guest Editorial - Unpacking Diversity, Grasping Inequality – Rethinking Difference Through Critical Perspectives, in: Organization, 17/2010, S. 9-29.

*Zinker, Joseph* [Gestalttherapie als kreativer Prozeß, 1993]: Gestalttherapie als kreativer Prozeß, Paderborn: 1993.

*Zippel, Karsten* [Komplexität und die Evolution von Organisationen, 2005]: Komplexität und die Evolution von Organisationen – Eine grundlagentheoretische Erkundung, Herrsching: 2005.

**Internetadressen:**

*Arnold, Rolf* [Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken, 2008]: Systemische Berufsbildung – Kompetenzentwicklung neu denken, [http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user\\_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL\\_11\\_10.pdf](http://studienseminar.rlp.de/fileadmin/user_upload/studienseminar.rlp.de/bb-nr/paed-fundst/AGL_11_10.pdf), 23.03.2014.

*Bertelsmann Stiftung* [Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, 2007]: Cultural Diversity Management in Deutschland hinkt hinterher, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms\\_bst\\_dms\\_21374\\_\\_2.pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/bst/de/media/xcms_bst_dms_21374__2.pdf), 16.08.2010.

*Bresser, Frank*, Global Coaching Survey, 2009, <http://www.frank-bresser-consulting.com/global-coaching-survey.html>, 07.08.2015;

*Bresser, Frank*, Coaching across the globe, 2013, <http://www.frank-bresser-consulting.com/coachingacrosstheglobe-german.html>, 07.08.2015

*Charta der Vielfalt* [Kurzumfrage Diversity Management, 2013]: Kurzumfrage Diversity Management, 2013, [http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV\\_Kurzumfrage\\_Diversity\\_Nov\\_2013.pdf](http://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/CdV_Kurzumfrage_Diversity_Nov_2013.pdf), 07.11.2014. *Charta der Vielfalt*, [http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse\\_PDF/\[Benchmark\\_DM\\_2013\].pdf](http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/[Benchmark_DM_2013].pdf), 07.11.2014

*Cornelius, Christine* [Deutsche Firmen verjüngen ihre Chefetagen, 2011]: Führungskräfte – Deutsche Firmen verjüngen ihre Chefetagen, <http://www.managermagazin.de/unternehmen/karriere/0,2828,768936,00.html>, 07.08.2012.

*Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.*: o.D.. „A-Z der Supervision“. <[http://www.dgsv.de/service\\_az2.htm](http://www.dgsv.de/service_az2.htm)>, (20.10.2005)

*Deutscher Verband für Coaching & Training e.V.*, <http://www.dvct.de/verband/zertifizierung.htm>, 20.10.2014.

*DIN CERTCO GmbH*: o.D.. „DIN-Geprüfter Business Coach“. <<http://www.din-certco.de/sixcms/detail.php?id=16445>> (20.10.2005)

*Europäische Kommission* [Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit, 2007]: Vielfalt für Talent und Wettbewerbsfähigkeit. Der Geschäftsnutzen von Vielfalt für KMU, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=772&langId=de>, 07.11.2014.

*Faust, Michael* [Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel, 2002]: Karrieremuster von Führungskräften der Wirtschaft im Wandel – Der Fall Deutschland in vergleichender Perspektive, in: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, S. 69-90, [http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr.\\_30/faust.pdf](http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/faust.pdf), 07.03.2015.

*Haubl, Rolf* [Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen?, 2011]: Coaching und Supervision: Wie paradigmatisch sind die Differenzen?, in: DGSv aktuell – Beratungsexpertise für die Arbeitswelt, 02/2011, S. 15-18, [http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise\\_01\\_web.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/beratungsexpertise_01_web.pdf), 16.08.2013.

*IZA/RAY & BERNDTSON* [Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, 2005]: Personalpolitische Strategien deutscher Unternehmen zur Bewältigung demografisch bedingter Rekrutierungsengpässe bei Führungskräften, [http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report\\_pdfs/iza\\_report\\_6.pdf](http://www.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_6.pdf), 16.08.2012.

*Koglin, Susanne* [DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, 2012]: DCV-Zukunftstag: Coaching professionalisieren – (wie) geht das?, <http://www.coachingverband.org/blog/dcv-zukunftstag-coaching-professionalisieren-wie-geht-das>, 14.02.2015.

*Metz-Göckel, Sigrid/ Roloff, Christine*: o.D.. „Genderkompetenz als Schlüsselqualifikation“. <[http://www.medien-bildung.net/pdf/themen\\_seiten/metz\\_goeckel\\_roloff.pdf](http://www.medien-bildung.net/pdf/themen_seiten/metz_goeckel_roloff.pdf)> (20.10.2005)

*Meyer, Rita* [Professionsorientierte Beruflichkeit?, 2012]: Professionsorientierte Beruflichkeit?, Theoretische und konzeptionelle Überlegungen zur Öffnung der Hochschulen als Lernorte der beruflichen Bildung, in: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 23/2012, S. 1-17, [http://www.bwpat.de/ausgabe23/meyer\\_bwpat23.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe23/meyer_bwpat23.pdf) , 17.08.2013.

*Paetow, Kai* [Organisationsidentität, 2004]: Organisationsidentität: eine systemtheoretische Analyse der Konstruktion von Identität in der Organisation und ihrer internen wie externen Kommunikation, <http://ediss.sub.uni-hamburg.de/volltexte/2005/2413/pdf/Dissertation.pdf>, 03.07.2015.

*Roland Berger Strategy Consultants* [Diversity & Inclusion, 2012]: Diversity & Inclusion - Eine betriebswirtschaftliche Investition, [http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland\\_Berger\\_Diversity\\_and\\_Inclusion\\_D\\_20120716.pdf](http://www.rolandberger.de/media/pdf/Roland_Berger_Diversity_and_Inclusion_D_20120716.pdf), 27.12.2012

*Society for Human Resource Management* [Homepage der SHRM, 2010]: Homepage der SHRM, <http://www.shrm.org/about/Pages/default.aspx>, 07.09.2010.

*Stangl Lexikon online* [Projektion, <http://www.lexikon.stangl.eu/4219/projektion/>, 20.10.2012]: Projektion, <http://www.lexikon.stangl.eu/4219/projektion/>, 20.10.2012.

*TÜV Rheinland* [Business Coach, 2009]: Business Coach – Kompetenzfeld Einzel-Coaching, [http://www.dincerto.de/de/dincerto/produkte\\_leistungen/registrierungen/business\\_coach/business\\_coach.html](http://www.dincerto.de/de/dincerto/produkte_leistungen/registrierungen/business_coach/business_coach.html), 17.08.2011

*Vedder, Günther* [Personalstrukturen und Diversity Management (DIM) in deutschen Unternehmen, 2003]: Personalstrukturen und Diversity Management (DIM) in deutschen Unternehmen, in: Vortrag auf der wissenschaftlichen Fachtagung „ Personelle Vielfalt in Organisationen: interdisziplinäre Zugänge zu den Chancen und Risiken von Diversität an der Universität Trier vom 26.-28.03,2003, <http://www.uni-trier.de/fb4/apo/tagungen/diversity/files/foalienvedder.pdf>,20.10.210.

Anhang I: **Interventionsmöglichkeiten im Coaching**

<b>Methode</b>	<b>Hintergrund</b>	<b>Effekte</b>
Fragen	Gesprächspsychotherapie, Hypnotherapie	Fokussierung auf den Gecoachten; Aufbau der Arbeitsbeziehung; Sammeln von Informationen; Förderung von Situationsanalyse und Selbstreflexion
Generalisierungen, Verzerrungen, Tilgungen klären	Rational-Emotive-Therapie	Präzisierung der Anliegen des Gecoachten; Identifikation von Erlebens- und Bewertungsmustern; Erarbeitung von Grundlagen für die spätere Zielsetzung
Rekonstruktionen	Systemische Therapien	Erkennen von Zusammenhängen; Veränderung und Erweiterung der Deutungsmuster des Gecoachten (erst danach ist eine sinnvolle Zielfestlegung möglich)
Testverfahren	nicht spezifisch zuzuordnen	Strukturierte Erfassung der Merkmale des Gecoachten, was eine schnelle und reliable Einschätzung ermöglichen kann
Pacing und Leading	Hypnotherapie, Neurolinguistisches Programmieren	Einstieg in eine ungezwungene, aber zielgerichtete Gesprächsführung; Beziehungsaufbau und Prozessbegleitung des Gecoachten
Gesprächstechniken	Gesprächspsycho-, Hypno-, Gestalttherapie	Beziehungsaufbau und –gestaltung als Grundlage der meisten Interventionen im Coaching
Verhaltensmuster durchbrechen	Verhaltenstherapie	Aufbau neuer Verhaltens- und Erlebensmuster; Überwindung von Verhaltensgrenzen
Entlastungen schaffen (Cooling down)	nicht spezifisch zuzuordnen	Abbau und Analyse emotionaler Betroffenheit; situative Verbesserung des Selbstmanagements in starken Belastungsmomenten
Selbstreflexion fördern	Analytische Therapien	Verbesserung von (Selbst-)Wahrnehmung, Verantwortung und Bewusstsein
Feedback geben	nicht spezifisch zuzuordnen	Rückmeldung von (bisher nicht bewusstem) Verhalten; Aufbau von fundierter Selbstwahrnehmung und –bewertung
Konfrontationen wagen	Gestalttherapie, provokante Therapien	Verdeutlichung (bisher unbewusster und) stark tendenziöser bzw. eingeschränkter Wahrnehmungs-, Bewertungs- und Verhaltensmuster
Zusammenhänge analysieren	Analytische Therapien	Deutung bisher unverstandener bzw. unbemerkter Zusammenhänge
Rollenspiele	Psychodrama, Gestalttherapie	Verdeutlichen (unbewusster) Rollenzuweisungen von und an den Gecoachten

Zielsetzungs- und Ordnungsprozesse fördern	nicht spezifisch zuzuordnen	Hilfestellung bei Orientierung und Prioritätenfeststellung; Sicherung der Umsetzung von festgelegten Zielen; Förderung des Selbstmanagements
Verhalten und Fähigkeiten trainieren	Verhaltenstherapie, Training	Aufbau von (meist situationsspezifischer) Handlungskompetenz (z.B. Führungskompetenz) und Überwindung
Hausaufgaben	Gestalttherapie	Geben dem Gecoachten die Möglichkeit zur Vor- und Nachbereitung von Aufgaben und Zielen. Die Ergebnisse von Hausaufgaben sind für den Coach ein Hinweis auf die Wirkung seiner Maßnahmen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Rauen, C., Coaching, 2003, Coaching, 2003, S. 70, 87.*

## Anhang II.I Interviewleitfaden **Coach**

### **Coaching-Verständnis**

1. Wie definieren Sie Coaching?
2. Wodurch unterscheidet sich Coaching in qualitativer Hinsicht von anderen Formen der Beratung?
3. Welche Coaching-Ausbildung haben Sie absolviert?
4. Welchem Coaching-Ansatz liegt Ihre Tätigkeit zugrunde?
5. Welches Rollenverständnis als Coach besitzen Sie?

### **Verständnis zur Diversity-Kompetenz des Coachs**

6. Was verstehen Sie unter Diversity-Kompetenz?
7. Mindert das Fehlen der Diversity-Kompetenz des Coachs Ihrer Ansicht nach die Beratungsqualität?
8. Stellt die Diversity-Kompetenz Ihrer Meinung nach eine notwendige Qualifikationsanforderung für Coaches dar? Weshalb?
9. Erachten Sie es als notwendig, ein Diversity-Training in die Ausbildung zum Coach zu integrieren? Weshalb?

### **Kompetenz- und Anforderungsprofil des Coachs**

10. Wodurch zeichnet sich Ihre Professionalität als Coach im Wesentlichen aus?
11. War die Thematik Diversity in Ihre Coaching-Ausbildung integriert?
12. Haben Sie sich im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Coach mit der Thematik Diversity eingehender beschäftigt? Weshalb bzw. weshalb nicht?
13. Hat Ihre Sensibilisierung für Diversity Ihre Sicht der Dinge verändert? Weshalb?
14. Bilden Sie sich im Rahmen Ihrer Coaching-Tätigkeit regelmäßig weiter? Weshalb? Falls ja, wird das Thema Diversity hierbei gezielt aufgegriffen?
15. Bitte nennen Sie die aus Ihrer Sicht fünf wesentlichen Kompetenzen, die ein Coach besitzen sollte! Falls Diversity-Kompetenz nicht genannt: Wieso taucht bei Ihren Aufzählungen die Diversity-Kompetenz nicht auf?
16. Befragten Sie Führungskräfte bei Kontaktaufnahme nach Ihrer Diversity-Kompetenz? Falls ja, stellte diese sogar ein explizites Auswahlkriterium dar?
17. Erleben Sie von Seiten der Führungskräfte Rollenzuweisungen an Ihre Person? ggf.: Bitte konkretisieren Sie Ihre Antwort!

### **Abschließende Bemerkungen / Ergänzungen**

18. Möchten Sie abschließend etwas ergänzen oder anmerken?

## Anhang II.II **Interviewleitfaden Führungskraft**

### ***Coaching-Verständnis***

1. Wie definieren Sie Coaching?
2. Wodurch unterscheidet sich Coaching in qualitativer Hinsicht von anderen Formen der Personalentwicklung? Was ist das Alleinstellungsmerkmal von Coaching?
3. Welche Rolle schreiben Sie Ihrem Coach zu?

### ***Verständnis zur Diversity-Verständnis***

4. Was verstehen Sie unter Diversity-Kompetenz?
5. Haben Sie sich im Rahmen Ihrer beruflichen Tätigkeit bereits mit der Thematik Diversity eingehender beschäftigt? Weshalb bzw. weshalb nicht?
6. Hat Ihre Sensibilisierung für Diversity Ihre Sicht der Dinge verändert? Inwiefern oder inwiefern nicht?

### ***Anforderungen an Ihren Coach***

7. Wodurch zeichnet sich ein professioneller Coach Ihrer Ansicht nach aus?
8. Anhand welcher Kriterien wählen Sie Ihren Coach aus (z.B. fachliche/ persönliche Qualifikation, Praxiserfahrung, Alter, Geschlecht, Kultur, Sprache, Sympathie...)?
9. Stellte die Diversity-Kompetenz des Coachs bislang ein Auswahlkriterium für Sie bei der Wahl Ihres Coachs dar? Weshalb?
10. Wird die Diversity-Kompetenz des Coachs künftig ein Auswahlkriterium für Sie bei der Wahl Ihres Coachs darstellen? Weshalb?

### ***Abschließende Bemerkungen / Ergänzungen***

11. Möchten Sie abschließend etwas ergänzen oder anmerken?

## Anhang II.III **Zweitinterviewleitfaden Coach**

### **Coaching-Verständnis**

1. Wie definieren Sie Coaching aus heutiger Sicht?
2. Worin liegt der Nutzen von Coaching?
3. Wie definieren Sie die Möglichkeiten und Grenzen von Beratung?
4. Wie beschreiben Sie Ihre Rolle als Coach heute?
5. Welche innere Haltung nehmen Sie gegenüber Ihrem Klienten ein?

### **Verständnis zur Diversity-Kompetenz des Coachs**

6. Wie definieren Sie die Diversity-Kompetenz heute?
7. Betrachten Sie sich als diversitykompetent?
8. Wie manifestiert sich Ihre Diversity-Kompetenz im beraterischen Handeln?
9. Beeinflusst Ihre Diversity-Kompetenz Ihre(n)
  - *Auftragsklärung / Zieldefinition*
  - *Sicht der Dinge / Aufmerksamkeitsfokus*
  - *Interventionskonzept*
  - *Methodik?*
10. Wie beurteilen Sie die Bedeutung der Diversity-Kompetenz für das Coaching heute?
11. Erachten Sie es als notwendig, die Diversity-Kompetenzvermittlung in die Ausbildung zum Coach zu integrieren?

### **Kompetenz- und Anforderungsprofil des Coachs**

12. Wodurch zeichnet sich Ihre Professionalität als Coach im Wesentlichen aus?
13. Haben Sie sich im Rahmen Ihrer Tätigkeit als Coach mit der Thematik Diversity verstärkt beschäftigt? Weshalb?
14. Nach welchen Kriterien wählten die Coachingnutzer Sie aus? Haben sich diese Kriterien in den letzten Jahren verändert?
15. Stellte die Diversity-Kompetenz ein Auswahlkriterium dar? Gibt es diesbezüglich eine Änderung?
16. Wurden Verhaltens- und Rollenerwartungen konkret an Sie adressiert?

### **Abschließende Bemerkungen / Ergänzungen**

17. Möchten Sie abschließend etwas ergänzen oder anmerken?

## Anhang II.IV Kurzfragebogen Coach

- Nr. der Kontaktperson: .....
- Ort: .....
- Datum und Uhrzeit: .....
- Dauer der Befragung: .....

### Angaben zur Person

- Alter: .....
- Geschlecht: .....
- Berufsqualifizierender Abschluss: .....
- Coaching-Ausbildung: .....
- Coaching-Praxis: .....
- Organisationsmitglied/ Freiberufler: .....

### Angaben zur Tätigkeit

- Umfang der Coaching-Tätigkeit:  hauptberuflich  
 nebenberuflich
- Anzahl der durchgeführten Coachings:  < 10     < 50     > 50

Anmerkung der Verfasserin:

*Namen und persönliche Daten der Kontaktperson sind auf einem gesonderten Datenblatt festzuhalten, das von dem Kurzfragebogen und den Interviewergebnissen strengstens getrennt aufzubewahren ist.*

## Anhang II.V Kurzfragebogen Führungskraft

- Nr. der Kontaktperson: .....
- Ort: .....
- Datum und Uhrzeit: .....
- Dauer der Befragung: .....

### Angaben zur Person

- Alter: .....
- Geschlecht: .....
- Berufsqualifizierender Abschluss: .....
- Organisationsmitglied/ Freiberufler: .....

### Angaben zur freiberuflichen Tätigkeit (für Freiberufler)

- Tätigkeitsgebiet: .....
- Umfang der Tätigkeit:
 

<input type="checkbox"/>	hauptberuflich
<input type="checkbox"/>	nebenberuflich

### Coaching-Erfahrung:

- Anzahl der Coachings:
 

<input type="checkbox"/>	einmalige Inanspruchnahme
<input type="checkbox"/>	wiederholte Inanspruchnahme anlässlich desselben Themas ◆ Anzahl: .....
<input type="checkbox"/>	Inanspruchnahme anlässlich verschiedener Themen ◆ Anzahl: .....
- Dauer des Coachings:
 

<input type="checkbox"/>	Einzelsitzung
<input type="checkbox"/>	mehrere Sitzungen

Anmerkung der Verfasserin:

*Namen und persönliche Daten der Kontaktperson sind auf einem gesonderten Datenblatt festzuhalten, das von dem Kurzfragebogen und den Interviewergebnissen strengstens getrennt aufzubewahren ist.*

## Anlage II.VI    **Postscriptum**

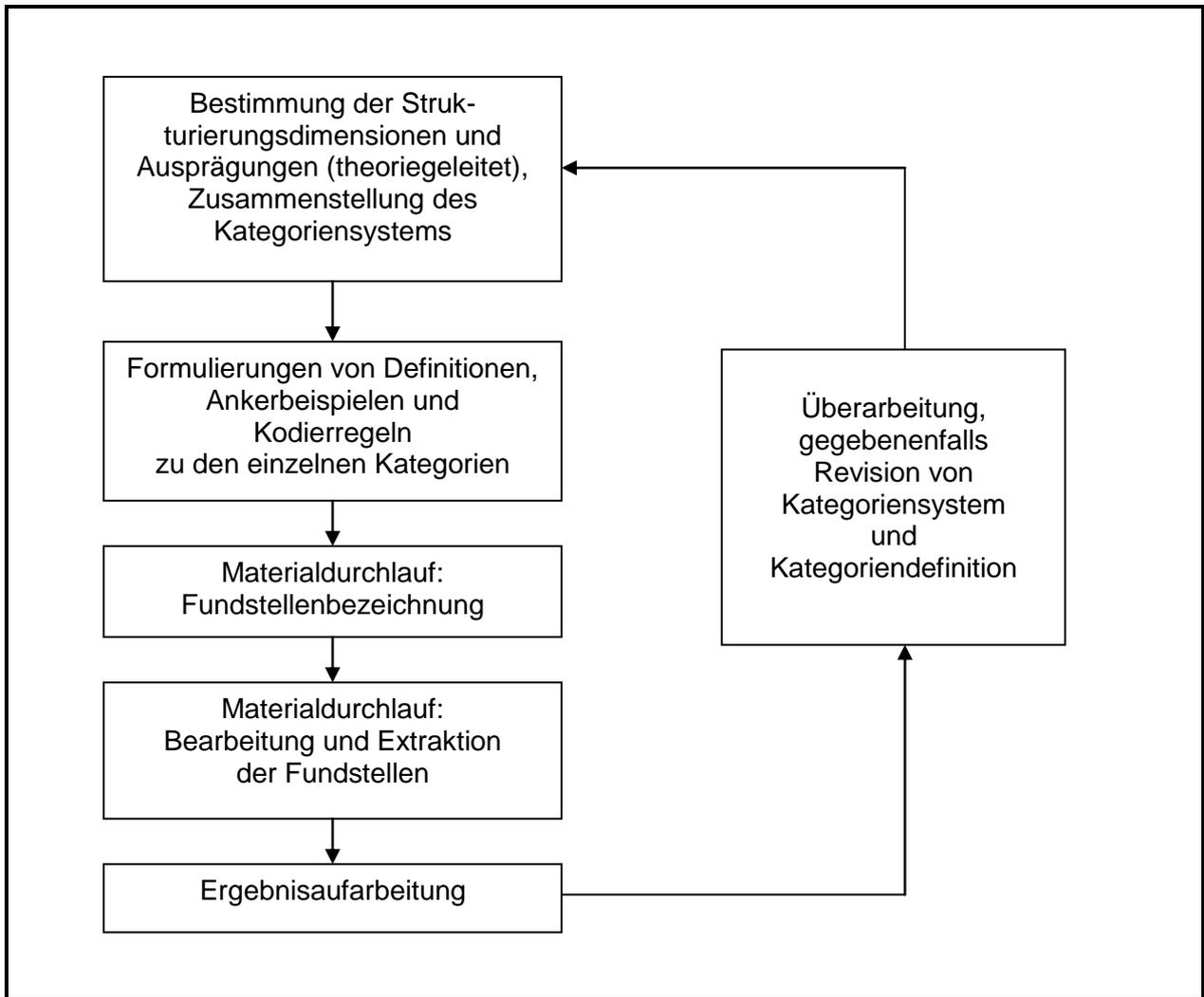
### 1.    **Wesentliche Personenmerkmale nach den Eindrücken des Interviews**

- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....
- .....  
.....

### 2.    **Merkmale des Interviewverlaufs**

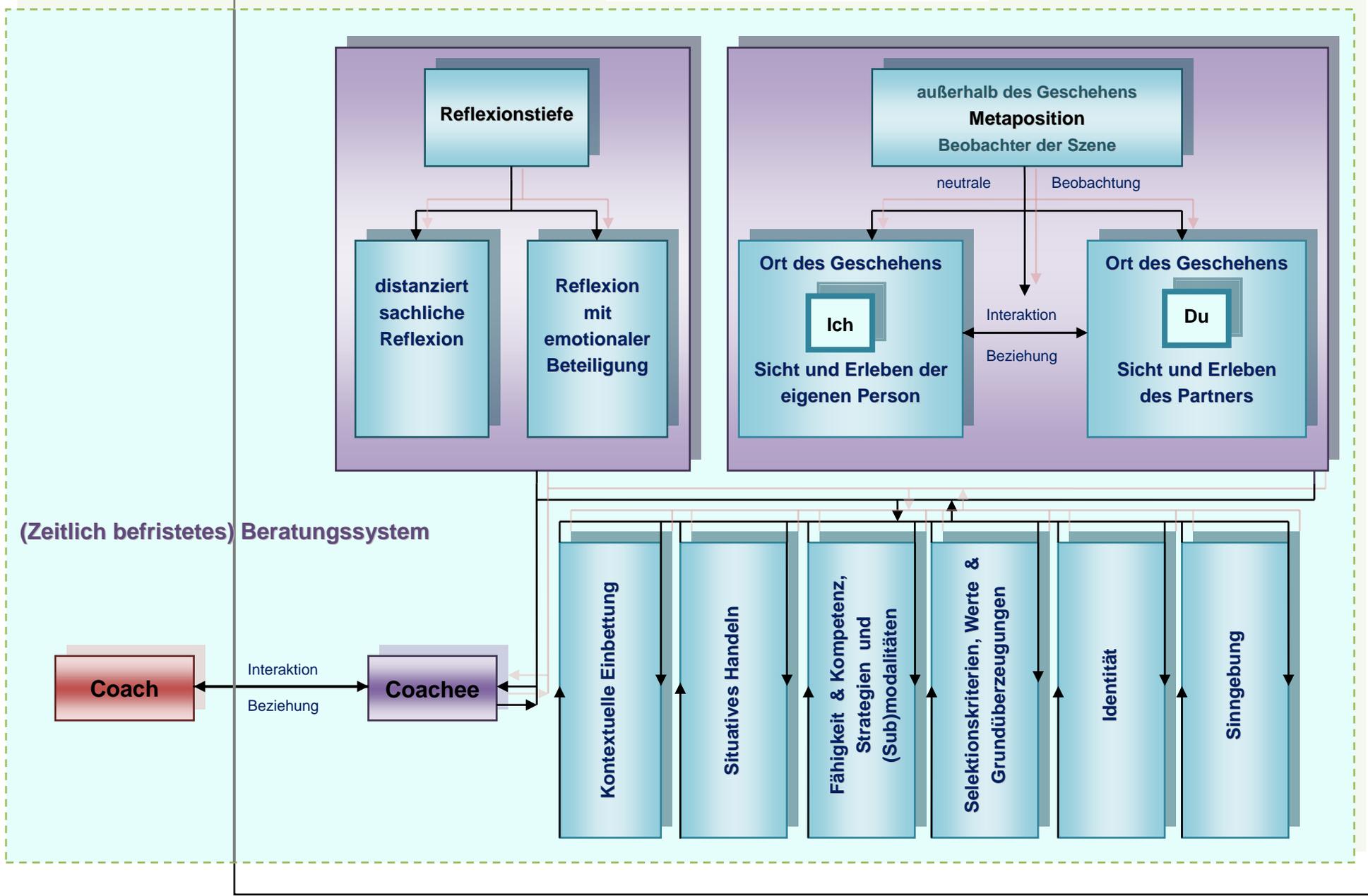
- Mit welcher Grundeinstellung nahm die Kontaktperson das Gespräch wahr?
  - ❖ .....  
.....
  - ❖ .....  
.....
- Entwickelte sich im Laufe des Gespräches eine konstruktive Gesprächsatmosphäre?
  - ❖ .....  
.....
  - ❖ .....  
.....
- Baute sich ein persönliches Verhältnis auf?
  - ❖ .....  
.....
  - ❖ .....  
.....
- Wurden sachliche Informationen oder Eindrücke außerhalb des auf Tonträger aufgezeichneten Interviews übermittelt?
  - ❖ .....  
.....
  - ❖ .....  
.....
- War die Kontaktperson an der Auswertung des Interviews interessiert?
  - ❖ .....  
.....
  - ❖ .....  
.....

Anhang III: **Ablaufmodell strukturierender qualitativer Inhaltsanalyse**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an *Mayring, P.*, Qualitative Sozialforschung, 2002, S. 120.

### Heimatsystem des Coachees



## Anhang V: Zuordnung der Forschungsfragen zu den Auswertungskategorien

<p>Kategorie I: <b>Coach</b></p>	<p><b>1.1 Coaching-Verständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1.1 Definition von Coaching</li> <li>1.1.2 Nutzen von Coaching</li> <li>1.1.3 Rollenverständnis</li> </ul> <p><b>1.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz</li> <li>1.2.2 Manifestation der Diversity-Kompetenz im beraterischen Handeln</li> <li>1.2.3 Diversity-Kompetenz als Qualifikationsanforderung</li> <li>1.2.4 Diversity-Kompetenz als Element beraterischer Professionalität</li> <li>1.2.5 Notwendigkeit der Integration einer Diversity-Kompetenzvermittlung in die Coaching-Aus-/ Weiterbildung</li> </ul> <p><b>1.3 Kompetenz- und Anforderungsprofil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.3.1 Professionalität</li> <li>1.3.2 Coaching-Ausbildung</li> <li>1.3.3 Integration der Thematik Diversity in die eigene Aus-/Weiterbildung</li> <li>1.3.4 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium</li> </ul>
<p>Kategorie II: <b>Führungskraft</b></p>	<p><b>2.1 Coaching-Verständnis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1.1 Definition von Coaching</li> <li>2.1.2 Nutzen von Coaching</li> <li>2.1.3 Rolle des Coachs</li> </ul> <p><b>2.2 Verständnis zur Diversity-Kompetenz</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1 Definition der Diversity-Kompetenz <ul style="list-style-type: none"> <li>2.2.1.1 Sensibilisierung für Diversity</li> </ul> </li> </ul> <p><b>2.3 Anforderungen an den Coach:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.1 Professionalität des Coachs</li> <li>2.3.2 Auswahlkriterien des Coachs</li> <li>2.3.3 Diversity-Kompetenz als Auswahlkriterium des Coachs <ul style="list-style-type: none"> <li>2.3.3.1 bisher</li> <li>2.3.3.2 künftig</li> </ul> </li> </ul>

Forschungsfragen	Auswertungskategorien
<p>1. Wie konstruieren Coachs und Coachees die Diversity-Kompetenz des Coachs?</p>	<p>1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 1.2.1 1.3.2 2.1.1, 2.1.2, 2.1.3 2.2.1, 2.2.1.1</p>
<p>2. Wird die Diversity-Kompetenz des Coachs als Element beraterischer Professionalität eingestuft?</p>	<p>1.2.3, 1.2.4, 1.2.5 1.3.1, 1.3.3, 1.3.4 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3</p>
<p>3. Wie manifestiert sich die Diversity-Kompetenz des Coachs im beraterischen Handeln?</p>	<p>1.1.2, 1.1.3 1.2.2 2.1.2</p>

**Anhang VI: Eidesstattliche Versicherung**

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Weitere Personen waren an der inhaltlich-materiellen Erstellung der vorliegenden Arbeit nicht beteiligt. Insbesondere habe ich hierfür nicht die entgeltliche Hilfe von Vermittlungs- bzw. Beratungsdiensten (Promotionsberater oder anderer Personen) in Anspruch genommen. Niemand hat von mir unmittelbar oder mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen.

Die Arbeit wurde bisher weder im In- noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ich versichere an Eides Statt, dass ich nach bestem Wissen die reine Wahrheit gesagt und nichts verschwiegen habe.

Vor Aufnahme der obigen Versicherung an Eides Statt wurde ich über die Bedeutung der eidesstattlichen Versicherung und die strafrechtlichen Folgen einer unrichtigen oder unvollständigen eidesstattlichen Versicherung belehrt.

Ort, Datum.....

Unterschrift.....

Unterschrift der/des eidesstattlichen Versicherung aufnehmenden Mitarbeiters/in:

.....