

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Das Phänomen „Coaching“ erhält in den letzten Jahren – insbesondere im arbeitsweltlichen Kontext – verstärkte Aufmerksamkeit und gewinnt zunehmend an Bedeutung<sup>1</sup>. Während die einen Coaching u.a. als das gefragteste Format unter den Personalentwicklungsinstrumenten betrachten<sup>2</sup>, sehen andere es als Psycho-  
blase und bezeichnen es als „Droge“ für die Führungskraft<sup>3</sup>. Ausgehend von diesem Spannungsfeld wird die Hypothese vertreten, dass Coaching sich zur Zeit als eigenständiges Wissensgebiet entwickelt bzw. sich an der Schwelle dazu befindet.

Die Entwicklung eines Wissensgebietes kann dabei konzeptionell in unterschiedliche Phasen aufgeteilt werden. Ausgangspunkt der Entwicklung eines eigenständigen Gebietes sind häufig konsistente raum-zeitliche Problemlösungscluster. Auftretende Probleme oder Fragestellungen können von anderen Wissensgebieten nicht oder nicht mehr mit ausreichendem Lösungspotential beantwortet werden oder prinzipiell neue Lösungsansätze versprechen quantitativ und/oder qualitativ bessere Ergebnisse. Häufig sind die neue Lösungsansätze dabei räumlich und zeitlich konzentriert auf eine bestimmte Region und/oder auf eine bestimmte Zeitspanne. Aufbauend auf den ersten Erfolgen der neuen Ansätze bilden sich durch Differenzierung zunehmend unterschiedliche „Schulen“<sup>4</sup>, die häufig durch charismatische Pioniere vorangetrieben werden. Während in den beiden vorangegangenen Phasen der Schwerpunkt auf Problemlösung bzw. Differenzierung der inhaltlichen Methoden und Verfahren lag, wird in der nächsten Phase der Fokus auf die Legitimation von außen gelegt. Mittels allgemein akzeptierter Verfahren

---

<sup>1</sup> Taffertshofer (2009, S. 29f) spricht hier sogar von einem „Coaching-Boom“ und belegt dies anhand einer Printmedienanalyse.

<sup>2</sup> Vgl. Stephan & Gross (2011, S. 4).

<sup>3</sup> Vgl. Lesch (2011, S. 137f).

<sup>4</sup> Für die Psychologie sei dies beispielhaft anhand der Freiburger Schule um Hugo Münsterberg (vgl. Walach, 2009, S. 185–188) und der Würzburger Schule (vgl. Walach, 2009, S. 191–195) gezeigt.

bzw. Methoden wird eine externe Legitimation angestrebt. Wird diese externe Legitimation erreicht, so erfolgt der Übergang zur KUHN'schen Normalwissenschaft<sup>5</sup>, die durch eine Verständigung der Mitglieder auf gemeinsame Werte sowie auf ein gemeinsames Paradigma gekennzeichnet ist. Unter Paradigma sollen in diesem Zusammenhang gemeinsame Sprachspiele sowie gemeinsam akzeptierte Erklärungs- und Bewertungsmodelle verstanden werden. Die Tabelle 1.1 stellt die Phasen nochmals schematisch dar.

Tab. 1.1. Bildungsphasen von Wissenschaften (Quelle: Eigene Darstellung)

Phase Beschreibung	
1	Es bilden sich konsistente raum-zeitliche Problemlösungskuster → generalisierte Lösungen/Lösungsstrategien machen Sinn
2	Methoden und Verfahren differenzieren sich zunehmend → „Schulen“-Bildung, charismatische Pioniere
3	Externe Legitimation wird angestrebt → Wirksamkeit als Nachweis für Externe (für Coaching: Künzli (2009); Greif (2008); Greif (2009); Maurer (2009); kritisch Kühl (2008, S. 86f)), übergreifende Verbandsbildung
4	Verständigung auf gemeinsame Grundlagen, Abgrenzung zu anderen Wissensgebieten → gemeinsame Sprachspiele, gemeinsam akzeptierte Erklärungs- und Bewertungsmodelle

Bezogen auf das Wissensgebiet „Coaching“ wird die Hypothese vertreten, dass sich die Entwicklung zwischen der Phase 3 und 4 befindet. Als Indikator hierfür können die zunehmenden Fachkongresse<sup>6</sup> zu dem Themenbereich sowie aktuelle Veröffentlichungen<sup>7</sup> herangezogen werden. Zusätzlich zu den aus externer Sicht vorliegenden Indikatoren begründet FIETZ<sup>8</sup> aus professionssoziologischer Perspektive mit der Orientierungs- und der Legitimationsfunktion die Coaching-Forschung. Unter Orientierungsfunktion wird dabei die kommunikative Funktion des wissenschaftlichen Diskurses, die Klärung des Beratungskonzepts Coaching

<sup>5</sup> Vgl. Kuhn (2003, S. 37f). Der Normalwissenschaft setzt Kuhn die Proto-Wissenschaft gegenüber.

<sup>6</sup> Beispielhaft seien hier der Kongress *Coaching meets Research* für die Praxis der Zukunft an der Fachhochschule Nordwestschweiz Olten im Juni 2010, das 2. *Beratungswissenschaftliche Symposium über Vertrauen in der Arbeitswelt* an der Universität Kassel im November 2010, das 2. LOCCS Symposium „Interaktion in Aktion – Beratungsrealität(en) interdisziplinär“ an der LMU München im Mai 2011 sowie der Kongress *Organisation und Marketing von Coaching – Wissenschaft coacht Praxis* – an der Philipps-Universität Marburg im Mai 2011 genannt.

<sup>7</sup> Siehe u.a. Birgmeier (2008); Birgmeier (2011); Moldaschl (2009); Wegener/Fritze/Loebbert (2011).

<sup>8</sup> Vgl. Fietz (2011, S. 25f).

und die empirische Untersuchung der Wirksamkeit von Coaching verstanden<sup>9</sup>. Die Legitimationsfunktion bezeichnet das Schaffen einer Grundlage für die soziale Autorität und Anerkennung des Autonomieanspruchs der Profession<sup>10</sup>. Erweitert werden diese Funktionen noch durch GREIF<sup>11</sup>, der zusätzlich noch die Innovationsfunktion anführt.

Wissenschaftstheorie, deren „Ziel die Klärung oder [die] systematische Rekonstruktion wissenschaftlicher Theoriebildung ist“<sup>12</sup>, kann potentiell an diesem zeitlichen und inhaltlichen Entwicklungspunkt der Coaching-Wissenschaft einen Fortschrittsbeitrag leisten. Von besonderem Interesse ist hierbei, ob der Fortschritt in qualitativer und quantitativer Hinsicht in Bezug auf die mögliche Entwicklung einer Coaching-Wissenschaft unterstützt werden kann. Da sowohl im Bereich des Coachings als auch in der Wissenschaftstheorie sehr unterschiedliche und heterogene Ansätze vertreten werden, ist es auch geboten zu untersuchen, ob kompatible Beziehungen zwischen den einzelnen Ansätzen aus der Wissenschaftstheorie zu den heutigen Richtungen des Coachings zu finden sind. Nach der theoretischen Prüfung soll im Anschluss auch exemplarisch geprüft werden, wie eine spezifische wissenschaftstheoretische Fundierung ausgestaltet werden kann und welche praktischen Implikationen dies für die Coaching-Wissenschaft bzw. die Coaching-Forschung haben kann. Für die Untersuchung werden somit die folgenden Forschungsfragen abgeleitet.

1. Kann Wissenschaftstheorie den Fortschritt der Coaching-Wissenschaft unterstützen?
2. Eignen sich spezifische wissenschaftstheoretische Angebote für bestimmte Coaching-„Schulen“ besonders und wenn ja, für welche?
3. Wie kann eine wissenschaftstheoretische Fundierung exemplarisch ausgestaltet werden?

Durch die obige Diskussion werden die Forschungsfragen hinsichtlich der *Aktualität*, der *Relevanz* und der *Wesentlichkeit* des Beitrags als hinreichend begründet eingestuft. Dies gilt umso mehr, da wissenschaftstheoretische Ansätze hier a priori und nicht a posteriori, wie z.B. beim Wissensgebiet der Psychoanalyse<sup>13</sup>, einen Beitrag leisten können.

---

<sup>9</sup> Vgl. Fietz (2011, S. 26–28).

<sup>10</sup> Vgl. Fietz (2011, S. 29–30).

<sup>11</sup> Vgl. Greif (2011, S. 35).

<sup>12</sup> Carrier (2004, S. 738).

<sup>13</sup> Siehe die Rekonstruktionsbeiträge von Grünbaum (1987), Ricœur (1974) und Habermas (1973).

## 1.2 Definition und Abgrenzung

Die Untersuchung geht von den beiden zentralen Basisgegenstandsbereichen „Coaching“ und „Wissenschaft“ aus. Im ersten Schritt soll daher das dieser Arbeit zugrundeliegende Verständnis der beiden Begriffe kurz dargelegt werden. Es geht dabei weniger um eine generell allgemeingültige Definition bzw. um eine kritische Diskussion, sondern vielmehr um das Transparentwerden des eigenen zugrundeliegenden Verständnisses.

### 1.2.1 Coaching

Der Begriff „Coaching“ hat sich zu einem Modewort entwickelt und findet heute fast inflationären Gebrauch. BÖNING spricht in diesem Zusammenhang von einem „Container“-Begriff, der als Sammel- und Überbegriff sehr viel Verschiedenes enthalten kann<sup>14</sup>. Die nachfolgende Tabelle 2.1 von HAMLIN ET AL.<sup>15</sup> zeigt, abgeleitet aus verschiedenen Arbeiten des angelsächsischen Sprachraums, die unterschiedlichen Perspektiven auf<sup>16</sup>.

Als zentrale Wesensmerkmale des Coachings lassen sich die Personenbezogenheit sowie die Ausrichtung auf Ziele erkennen. Implizit wird dabei angenommen, dass die Orientierung auf die Person(en) und deren Änderung hinsichtlich ihrer Verhaltensweise und Einstellungen bzw. deren persönliche Entwicklungen zielförderlich sind. Die Beratungsleistung wird dabei persönlich durch ein oder mehrere Coaches erbracht, wobei in Abgrenzung zur Psychotherapie von „gesunden“ Klientinnen und Klienten ausgegangen wird<sup>17</sup>.

Ausgehend von den unterschiedlichen Perspektiven wird für diese Arbeit „Coaching“ als personenbezogene Beratungsleistung definiert, deren Ziel es ist, die personelle und organisationelle Leistungsfähigkeit im arbeitsweltlichen Kontext (wieder) zu schaffen, zu erhalten und/oder auszubauen.

<sup>14</sup> Vgl. Böning (2005, S. 28).

<sup>15</sup> Vgl. Hamlin; Ellinger & Beattie (2008, S. 295).

<sup>16</sup> Vergleichbare Darstellungen zu den unterschiedlichen Coaching-Definitionen aus dem deutschsprachigen Sprachraum finden sich bei Offermanns (2004, S. 35–58) und Schiessler (2010, S. 32–68).

<sup>17</sup> Vgl. Maurer (2009, S. 54–56).

### 1.2.2 Wissenschaftsverständnis

Wissenschaft als „heterogenes institutionelles Arrangement“<sup>18</sup> ist selbst innerhalb einzelner Kulturkreise und Nationen unterschiedlich ausgeprägt. Dennoch gibt es hinreichende identitätsstiftende Rahmenbedingungen, die zur Bildung von globalen „scientific communities“ führen<sup>19</sup>. LUHMANN sieht in der Wissenschaft ein ausdifferenziertes funktionales Subsystem der Gesellschaft, dessen symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium durch den binären Code der Wahrheit/Unwahrheit geprägt ist<sup>20</sup>. Aufgrund der Heterogenität auf der einen Seite und der offensichtlich verbindenden Elemente auf der anderen Seite soll im Folgenden das der Arbeit zugrundeliegende Wissenschaftsverständnis kurz erläutert werden. Bei der gewählten Position wurde darauf geachtet, nicht bereits durch die Definition eine zu enge Festlegung vorzunehmen und dadurch ggfs. interessante Ansätze auszugrenzen.

Das gewählte Wissenschaftsverständnis lässt sich durch die vier von MERTON<sup>21</sup> formulierten institutionalisierten Imperative

1. Universalismus,
2. Kommunismus,
3. Uneigenützigkeit und
4. organisierter Skeptizismus

beschreiben.

Unter „Universalismus“ wird dabei verstanden, *dass die Wahrheitsansprüche unabhängig von ihrem Ursprung vorgängig gebildeten unpersönlichen* [im Original kursiv hervorgehoben] *Kriterien unterworfen werden müssen*<sup>22</sup>. Das Ergebnis wissenschaftlichen Arbeitens darf somit nicht abhängig sein von persönlichen oder sozialen Eigenschaften der Protagonisten<sup>23</sup>. Der Autor ist sich bewusst, dass sich damit ein Spannungsfeld, insbesondere zu extrem eingenommenen Positionen der „hermeneutischen“<sup>24</sup> oder „qualitativen“ Ansätzen, auftut. Intersubjektivität bedeutet dabei jedoch nicht, dass die Ergebnisse unpersönlich (instrumentell) erzeugt

<sup>18</sup> Vgl. Weingart (2010, S. 118).

<sup>19</sup> Vgl. Weingart (2010, S. 118).

<sup>20</sup> Vgl. Luhmann (1974, S. 236f).

<sup>21</sup> Vgl. Merton (1972, S. 48f).

<sup>22</sup> Merton (1972, S. 48).

<sup>23</sup> Merton (1972, S. 48).

<sup>24</sup> Vgl. z.B. die Position von Habermas, der im Zusammenhang mit der Psychoanalyse festhält, dass Erfolg und Misserfolg von Konstruktionen nicht(!) im Rahmen instrumentalen oder kommunikativen Handelns intersubjektiv feststellbar ist (Vgl. Habermas, 1973, S. 325).

werden müssen, sondern dass der Erkenntniszuwachs intersubjektiv nachvollziehbar sein muss<sup>25</sup>. Hermeneutische<sup>26</sup> oder Qualitative Ansätze<sup>27</sup> werden somit nicht durch diese Forderung ausgegrenzt. Dem entgegen würde eine Aufgabe der Position der Beliebigkeit „Tür und Tor“ öffnen.

„Kommunismus“ besagt in diesem Zusammenhang, dass die materiellen Ergebnisse der Wissenschaft Produkt sozialer Zusammenarbeit sind und somit der Gemeinschaft zugeschrieben werden<sup>28</sup>. Die Verfügbarkeit und die Verwendbarkeit wissenschaftlicher Ergebnisse bildet die Basis für die Zusammenarbeit in der „scientific community“. Dadurch wird die Akkumulation des Wissens gefördert sowie ein institutioneller Feedbackrahmen geschaffen.

Der Imperativ der „Uneigennützigkeit“ ist ein weiteres grundlegendes institutionelles Element der gewählten Wissenschaftsauffassung, wobei Uneigennützigkeit hier nicht mit Altruismus gleichzusetzen ist<sup>29</sup>. Durch das Kriterium der Uneigennützigkeit soll verhindert werden, dass Forschungsergebnisse sich zweckmäßig nach den Motiven der Akteure ausrichten. In dem jungen Feld der Coaching-Wissenschaft bzw. der Coaching-Forschung ist dieses Kriterium besonders relevant, da viele der forschenden Akteure selbst ein Coaching-Unternehmen besitzen bzw. entgeltliche Coaching-Dienstleistungen erbringen. Dieser Sachverhalt kann aber durchaus als ambivalent eingestuft werden, da durch die Nähe zum Praxisfeld und die entsprechenden Erfahrungen erweiterte Erkenntniszugänge möglich sind.

Der „organisierte Skeptizismus“ ist der letzte der vier Imperative von MERTON. Es beschreibt eine kritische Grundhaltung zu den gewonnenen Erkenntnissen, deren institutionelles und methodologisches Mandat, eine *Zurückhaltung des endgültigen Urteils bis „die Fakten zur Hand sind“ und die unvoreingenommene Prüfung von Glaubenshaltungen und Überzeugungen aufgrund empirischer und logischer Kriterien*<sup>30</sup> gebietet. Diese Grundhaltung kommt immer wieder in Konflikt mit dem Lösungsanspruch – insbesondere für praktische Fragestellungen – der an die Wissenschaft gestellt wird. Erfolg und Fortschritt in der Wissenschaft darf dabei, trotz der notwendigen Berücksichtigung von pragmatischen Zielen und Rahmenbedingungen, nicht einem kurzfristigen Zweck-Rationalismus geopfert werden. Differenzierte und eingeschränkte Aussagen sind daher ein Kennzei-

<sup>25</sup> Zur Diskussion vgl. z.B. Kelle (2008, S. 35–55)

<sup>26</sup> Zur veränderten Auffassung siehe Sichler (2010, S. 57)

<sup>27</sup> Vgl. u.a. Kleining (2010, S. 70), Straub (2010, S. 136).

<sup>28</sup> Merton (1972, S. 51).

<sup>29</sup> Merton (1972, S. 51).

<sup>30</sup> Merton (1972, S. 55).

chen des organisierten Skeptizismus, insbesondere bei jungen Disziplinen oder wenig erforschten Erkenntnisfeldern.

### 1.2.3 Abgrenzung zur allgemeinen Beratungswissenschaft

Neuere Arbeiten sprechen zunehmend von einer allgemeinen Beratungswissenschaft, die sich als Querstrebe transdisziplinär und gegenstandsorientiert horizontal zu den verschiedenen Einzeldisziplinen bewegt<sup>31</sup>. Für das Erkenntnisfeld des Coachings stellt sich die Frage, ob die wissenschaftliche Untersuchung bzw. dessen Methodik nicht innerhalb des größeren transdisziplinären Feldes einer allgemeinen Beratungswissenschaft betrachtet werden müssen. Aufgrund der gebotenen Kürze und des noch relativ wenig systematisch bearbeiteten Gebietes wird für diese Arbeit der Fokus rein auf „Coaching“ eingeschränkt. Spezifische Erkenntnisgewinne aus dem Feld können ggfs. anschließend in einen größeren Zusammenhang gestellt werden. Zudem ist durch die Fokussierung eine höhere Präzision in den Erkenntnisaussagen möglich, obgleich die zu erreichende Theoriebreite und Theoriereichweite eingeschränkt wird.

## 1.3 Vorgehensweise

Nachdem zunächst die Fragestellung abgeleitet wurde, die wesentliche Begriffe für die Untersuchung definiert bzw. der Untersuchungsbereich eingegrenzt wurde, soll die Vorgehensweise der Bearbeitung kurz dargestellt werden.

Im zweiten Kapitel erfolgt dann eine Theorireflexion unter dem Gesichtspunkt der Fragestellung. Die beiden Hauptgegenstandsbereiche „Coaching“ und „Wissenschaftstheorie“ werden kurz theoretisch aufbereitet. Die theoretischen Strukturen werden hier knapp deskriptiv dargestellt. Eine normative Beurteilung erfolgt hier absichtlich nicht, da eine Präjudizierung vermieden werden soll. Anschließend werden die wissenschaftstheoretischen Fundierungsansätze ausgewählter Nachbarggebiete des Coachings (Psychologie, Psychotherapie, Wirtschaftswissenschaften) dargestellt und reflektiert.

Nachdem die Struktur der Gegenstandsbereiche aufbereitet ist, erfolgt eine Dekonstruktion zweier Coaching-Schulen („personorientierter Ansatz“, „systemischer Ansatz“) unter wissenschaftstheoretischer Perspektive. Hierzu werden zunächst die Kriterien für die Dekonstruktion entwickelt und anschließend auf die beiden Ansätze angewandt.

<sup>31</sup> Vgl. Aksu & Graf (2012, S. 9–11), Möller (2009, S. 7–15), Hausinger (2009, S. 179), Moldaschl (2009, S. 21–24).

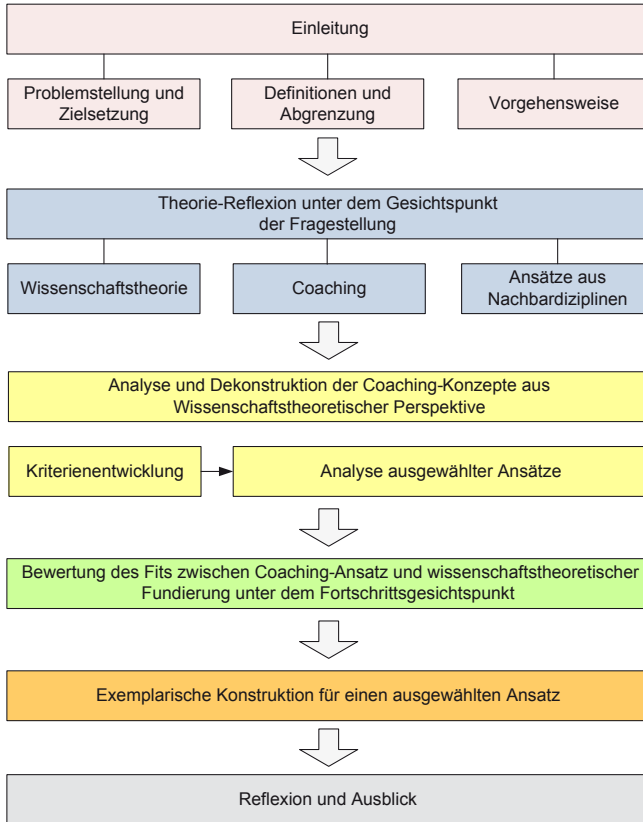


Abb. 1.1. Vorgehensweise (Quelle: Eigene Darstellung)

Ausgehend von der herausgearbeiteten inneren Struktur der Ansätze erfolgt anschließend die Prüfung des Fits zwischen den Coaching-Ansätzen und den möglichen wissenschaftstheoretischen Fundierungen.

Für einen gewählten Ansatz wird dann, basierend auf dem geeigneten wissenschaftstheoretischen Ansatz, durch exemplarische Konstruktion gezeigt, wie der Ansatz zur Theorie-Entwicklung und für den Fortschritt, im Hinblick auf den Aufbau einer Coaching-Wissenschaft, genutzt werden kann.

Abschließend erfolgt im letzten Kapitel eine Reflexion hinsichtlich der Klärung der Forschungsfragen sowie ein kleiner Ausblick.

Die nachfolgende Abbildung 1.1 stellt die Vorgehensweise schematisch kurz dar.



Tab. 1.2. Zusammengefasste und vereinheitlichte Perspektiven der Coaching-Ansätze (**fett** = verfolgte Ziele; *kursiv* = Prozesse) (Quelle: Hamlin; Ellinger & Beattie (2008, S. 295)).

Categories/variants of coaching	Derived <i>unified perspectives</i> /composite conceptualizations of coaching
Coaching	... is designed <b>to improve existing skills, competence and performance</b> , and <b>to enhance their personal effectiveness</b> or <i>personal development</i> or <b>personal growth</b> .
Executive Coaching	... is a <i>process</i> that primarily (but not exclusively) takes place within a <i>one-to-one helping and facilitative relationship</i> between a coach and an executive (or a manager) that enables the executive (or a manager) to <b>achieve personal-, job- or organizational-related goals</b> with an intention to <b>improve organizational performance</b> . ... is a <i>helping and facilitative process</i> that enables individuals, groups/ teams and organizations to <b>acquire new skills</b> .
Business Coaching	... is a <i>collaborative process</i> that helps businesses, owner/managers and employees <b>achieve their personal and business related goals</b> to ensure <b>long-term success</b> .
Life Coaching	... is a <i>helping and facilitative process</i> – usually within a <i>one-to-one relationship</i> between a coach and a coachee which brings about an <b>enhancement in the quality of life and personal growth</b> of the coachee, and possibly a <b>life-changing experience</b> .

Theoretische Fundierung einer Coaching-Wissenschaft

Bitsch, G.

2013, XV, 98 S. 10 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-531-19790-6