

Fehlentwicklungen im Coaching

Einige grundsätzliche Anmerkungen inmitten der Coachingeuphorie

Klaus Eidenschink

Wenn die Party so richtig läuft, sollte man nicht gerade mit unschönen Nachrichten aufwarten. Man macht sich keine Freunde und der Erfolg ist zweifelhaft. Die Erfolgsgeschichte von Coaching in den letzten 10 Jahren ist beeindruckend. Coaching und Coachingsausbildungen boomen, die Partygäste fühlen sich wohl. Wenn etwas so erfolgreich ist, muss es auch wahr und richtig sein – oder?

Wenn ich hier nun von der gerade genannten Regel abweiche und mitten im Boom einige kritische Tupper ins Orange setze, dann nicht aus Selbstbestrafungsinteresse, sondern aus dem Erleben, dass viele Kollegen in Sorge um die Qualität von Coaching und den Verlust seiner Grenzen sind und daher die folgenden Überlegungen Echo finden könnten. Der Text will nicht recht haben, er will Ideen säen und - im Sinn des Credo der vorliegenden Zeitschrift - zum Dialog einladen. Was sind aus meiner Sicht die gegenwärtigen problematischen Entwicklungen im Coaching, was sind Gefahren und Einseitigkeiten und welche Aufgaben warten dringlich auf eine Auseinandersetzung und Klärung? Ich sehe hier im Kern fünf Felder, über die trefflich gestritten werden sollte.

1. Gefahrenfeld „Rationalitätsparadigma“: Coaching und die Manie der Zielsetzungen

Schaut man sich an, womit in Unternehmen die Beschäftigten einen großen Teil ihrer Zeit verbringen, dann wird man feststellen, dass es sehr häufig um das Definieren, Klären, Vereinbaren, Überprüfen und Nachhalten von Zielen geht. Ohne jährliche Zielplanungen für das Unternehmen, die dann bis in die persönlichen Zielvereinbarungen al-

ler Führungskräfte und Mitarbeiter kaskadiert werden, gilt eine Organisation kaum mehr als arbeitsfähig¹. Das Werkzeug „Ziele setzen“ ist so allgegenwärtig und so anerkannt, dass man fast ein Sakrileg begeht, wenn man es in Frage stellt oder sich selbst der Nicht-Seriosität verdächtig macht, wenn man es nicht in jeder Hinsicht und überall sinnvoll und hilfreich findet. Management by Objectives gilt als professionell und state of the art. Kein Wunder also, wenn auch die HR-Abteilungen, die sowieso immer unter dem Druck stehen, ihre Arbeit als umsatzrelevant und nicht nur als Kostenfaktor zu erweisen, diese Orientierung an Zielen und Zielerreichung auf Coaching anwenden. Um zu erläutern, warum dies für den Kontext Coaching sehr gefährlich ist, braucht es einen kurzen Ausflug in das Gebiet der Wissenschaftstheorie.

Wenn man Ziele definiert und verfolgt, bewegt man sich im Feld des Rationalitätsparadigmas. Dieses Denkmuster wird nun schon seit Jahrzehnten in Psychologie, Wirtschaftswissenschaften, Philosophie und Kybernetik als unzureichend kritisiert². Dennoch ist seine Macht ungebrochen. ZDF - Zahlen, Daten, Fakten – sind auf Dauersendung. Der Wunsch nach Kontrolle durch Zahlen und das Definieren von Zielen gelten geradezu als Inbegriff von Managementkompetenz. Durch die Erhöhung der Komplexität wird es in den letzten Jahren allerdings noch untauglicher, um Entscheidungsprozesse und Steuerungsverhalten in Managementaufgaben angemessen zu bewältigen. Je unsicherer, umfangreicher und unbekannter die Faktenlage ist, desto weniger sind rationale Entscheidungsprozesse sinnvoll. Die Menschen haben seit jeher versucht, Unsicherheiten im Leben durch Rituale zu verringern. Die innere Haltung und die Inbrunst, mit der Manager zum Teil versuchen mit Messungen aus der Vergangenheit die Zielgrößen für die Zukunft zu bestimmen, unterscheiden sich manchmal nur unwesentlich von den Zusammenkünften der Ureinwohner in Kalimantan, in denen diese die Zukunftsratschläge von den Göttern dadurch erbitten, dass sie Knochen ins Feuer werfen. Technisch-rationale Herangehensweisen eignen sich jedoch nur für Problemstellungen, die für eine technisch-rationale Lösung zugänglich sind. Entwicklungsziele für Mitarbeiter festzulegen gehört nicht unbedingt dazu. Es ist in diesem Text leider

¹ Siehe als kritische Gegenstimme etwa HOPE/FRASER (2003)

² Vgl. Mérö (2002), Habermas (2003), Mintzberg (2002), Picht (1991), Böhme (1980)

nicht der Raum, dieses Rationalitäts-Paradigma angemessen zu hinterfragen. Für die Zwecke hier muss es ausreichen, wenn ich kurz und knapp die wichtigsten Nachteile bzw. Probleme einer rationalen Zielorientierung benenne.

Zunächst kann man recht leicht auch mit dem gesunden Menschenverstand feststellen, dass viele gute Entscheidungen, geschäftliche wie private, sich nicht an Zielen, sondern an Gelegenheiten orientieren. Es ist nicht so, dass Menschen erst dann Ziele verfolgen und Entscheidungen treffen, wenn sie 100% über den Erfolg sicher sind. Sie greifen auch einfach zu und nehmen, was die Situation anbietet. Die Kompetenz, die man dafür braucht, ist nicht Faktenwissen, sondern Offenheit und Spontaneität. Jedes Ziel ist immer auch ein Element des Horizontes, in dem die jeweilige Zielsuche stattfindet. Nicht selten sind Ziele ein Ausdruck von „Mehr desselben“. In Zeiten, in denen die Zukunft sich elementar von der Vergangenheit unterscheidet, wird zusätzlich jede Orientierung am vergangenen Erfolg oder Misserfolg durch die Zahlen des Controllings gefährlich. Wer die Vergangenheit naiv in die Zukunft fortschreibt, droht auszusterben. Zudem sind selten alle Informationen über die Faktoren zugänglich, die Einfluss auf die jeweiligen Ziele haben. Wer sich über Ziele steuert, braucht in einer komplexen Welt viel Zeit, um alle Variablen ausfindig zu machen und zu bewerten. Auch aus diesem Grund werden viele Manager und Teams so langsam. Auch kann man sich in der Wichtigkeit und Richtigkeit des Zieles gewaltig irren. Niemand übersieht all die Folgen einer Entscheidung. Oft verrennt man sich und beißt sich überidentifiziert an etwas fest, statt flexibel zu sein und rechtzeitig umzusteuern, wenn man den Irrtum erkannt hat.

Nach jeder Zielfestlegung ist das leidige Umsetzungsproblem zu lösen. Meist ist es leicht, zu sagen, wohin man will, im Vergleich damit, die meist sich als widerständlich gebärdende Wirklichkeit auf die eigenen Zielsetzungen einzuschwören. Widerstand, Unverständnis, ungewollte Nebenwirkungen, höhere Kosten u.a.m. lassen die Mühen höher werden als gedacht. Dass man auch anders vorgehen könnte, indem man etwa die gegenwärtige Situation so beeinflusst und gestaltet, dass sich aus ihr

selbst heraus die Dinge so entwickeln, wie man sich das wünscht, ist vielen Führungskräften nicht zugänglich. Viele arbeiten unverwandt mit Druck, statt mit Sog.

Zudem wir meist übersehen, dass Zielfestlegungen häufig Scheinsicherheiten erzeugen, weil sie zwar die Orientierung deutlich erhöhen („Da wollen wir hin!“), meist aber der Preis dieser Fokussierung nicht ebenso klar benannt wird („Wenn wir nach A gehen, dann können wir nicht gleichzeitig nach B gehen“). In der Praxis der Unternehmen führt dies meist dazu, dass sich das Management auf konfligierende Ziele gleichzeitig einigt – etwa Qualität und Time-to-Market – und dann überrascht über die Kriege ist, die zwischen den jeweiligen Abteilungen und Teams ausbrechen. Schließlich unterschätzen die meisten Menschen das Phänomen der so genannten Zielerreichungsdepression. Damit ist gemeint, dass es einem nicht unbedingt gut geht, wenn man dort ist, wo man hin wollte. Sei vorsichtig mit deinen Wünschen, sie könnten in Erfüllung gehen! Für manche Menschen ist es im Nachhinein betrachtet geradezu ein Albtraum, wenn sie sich vorstellen, sie wären dort, wo sie vor 10 Jahren hin wollten. Schlussendlich erzeugt jede Zielsetzung eine Spannung zwischen Ist- und Sollzustand, die suggeriert, dass es umso besser ist, desto schneller man das Ziel erreicht. Geschwindigkeit wird zum Wert an sich. Der Weg von A nach B ist lästig und trägt keinen Wert in sich. Ähnlich wie beim „modernen“ Reisen, zählt nicht das Reisen, sondern das Ankommen. Soweit die knappen Hinweise auf die Reflexionsbedürftigkeit zweck-rationalen Vorgehens in Unternehmen. Welchen Zusammenhang gibt es nun zum Coaching?

Coaching war nun für einige Zeit eine Form der Beratung, in der u.a. die einseitige Fixierung auf dieses Paradigma kritisch hinterfragt wurde. Es wurde an Kompetenzen gearbeitet, die für die Bewältigung von Komplexität und Führen in dynamischen Zeiten von kaum zu überschätzender Bedeutung sind: Selbstreflexion, Selbstkenntnis, Intuitionsschulung, innere Offenheit, Achtsamkeit, Wahrnehmungsverfeinerung, Reife und Authentizität, innere Unabhängigkeit und Autonomie wurden im Coaching oft auch implizit befördert und geübt. Aber all diese Kompetenzen entziehen sich der Ver zweckung und einer zielorientierten Vorgehensweise. Sie sind zudem schlecht messbar, da die Veränderung nicht linear erfolgt, sondern mit Höhen und Tiefen, Rückschlä-

gen und Stagnationsphasen einhergeht. Damit sind die Fortschritte abhängig vom Messzeitpunkt. Aber sind diese Fähigkeiten, nur weil sie schlecht messbar sind und weil sie sich einer Zieldefinition verweigern, deshalb unwichtig? Im Gegenteil: Die Hinweise aus der Komplexitätsforschung, dass zur Steuerung überdeterminierter Systeme nicht Rationalität, sondern Achtsamkeit, Offenheit, Vernetzungsfähigkeit und Intuition die wichtigen Assets sind, lassen sich kaum übersehen.³

Kontrapunktisch zu diesen Überlegungen steigen nun von Jahr zu Jahr allerdings die Anforderungen an die Coaches, zu Beginn eines Coachingprozesses klare, eindeutige und überprüfbare Ziele festzulegen. Durch den Erfolg von Coaching ist es auch in den Unternehmen zu einem wahrgenommenen Kostenfaktor geworden. Die HR-Abteilungen haben den Auftrag und die Absicht, Qualität zu sichern. Da die Dominanz des oben skizzierten zielfixierten Denkens in den Unternehmen immens ist, werden die Zieldefinitionsregelprozesse auch auf die Coachingvereinbarungen angewandt. Jeder Coach soll am Anfang des Coachings mit dem Klienten Ziel festlegen und diese meist auch schriftlich festhalten. Dadurch wird es als Coach immer schwerer, nicht messbare Ziele im Coaching noch zu verfolgen. So schreitet die Funktionalisierung des Coaching, gerade durch die HR-Abteilungen, im Hinblick auf vordergründige Verhaltensziele und –änderungen munter voran. Das ist schon schlimm genug.

Leider übertreffen sich nun viele Coaches, Coachingkonzepte und –ausbildungen in Anpassung und Anbiederung an dieses einseitige Rationalitätsparadigma: Je ziel- und lösungsorientierter, desto besser. Kaum mehr jemand aus der Coachingszene vertritt den Selbstwert von Reflexionsfähigkeiten oder den Wert von ergebnisoffenen Gesprächsräumen⁴. Kaum mehr jemand hält die Fahne hoch gegen die Verzweckungsbrunst, die genau jene Fähigkeiten systematisch zu zerstören droht, die so dringend in vielen Management- und Personalentwicklungsrunden gefordert werden: Kreativität, Innovationsbereitschaft, emotionale Kompetenz, Empathie, Souveränität und Gelas-

³ Siehe Kruse (2005), Weick (1998), Dörner (2001), Pascale (2002)

senheit. Alles hat schnell zu gehen und jede freie Minute muss genutzt werden. Daher wird am Flughafen, im Flugzeug, im Taxi, auf dem Golfplatz, vor, zwischen und nach dem Meeting, am Telefon und bald wohl auch noch am stillen Örtchen gecoacht. Es gibt kaum einen Kontext, der nicht als Ausgangspunkt für eine Marketingnische genutzt wird. Dass mittlerweile im Coaching in 5 Sitzungen Änderungen versprochen werden, die gestandene Psychotherapeuten in 50 Stunden nicht zu avisieren wagen, überrascht dann auch nicht mehr wirklich.

Wenn Coaching sein kritisches und einen bedeutsamen Unterschied markierendes Potential aufgibt und sich zum Erfüllungsgehilfen von unerfüllbaren und schädlichen Zielsetzungen zugunsten des Geschäfts macht, sägt es den Ast, auf dem es sitzt. Wenn erst die Coaches ehrgeiziger, getriebener, schneller und effektiver als ihre Kunden geworden sind, wird sie niemand mehr brauchen. Sich antreiben und hastig von Ziel zu Ziel springen, können die Kunden auch alleine. Viele Coaches befinden sich auch deshalb in dieser Gefahr, weil sie selbst als ehemalige Manager aus dieser Welt kommen und keine grundlegende Reflexion unbewusster Dynamiken, dysfunktionaler Problemlösungsstrategien und erkenntnistheoretischer Vorannahmen in einer integrativen Coachingausbildung erlernt haben. Es braucht insbesondere Mut und Entschlossenheit beim Coach dort Entschleunigung anzubieten, wo der Klient in der Geschwindigkeit sein Heil sucht, dort akzeptierend zu sein, wo der Klient etwas ändern will, dort Offenheit zu fördern, wo der Klient auf Taktik setzt und dort auf Freiwilligkeit zu setzen, wo der Klient mit Druck operiert.

2. Gefahrenfeld „Ökonomie“: Coaching ist kein Geschäft

Die Logik des Marktes ist eine einfache: Wer ein Produkt hat, versucht es möglichst an den Mann oder die Frau zu bringen. Wer etwas findet, das einen Nutzen verspricht, der versucht es zu erwerben. Die Simplizität dieser Begegnung von Marktteilnehmern erzeugt Aushandlungsprozesse, die man gemeinhin Wirtschaften oder Geschäfte ma-

⁴ Siehe als Ausnahme Looss (2006)

chen nennt. In der Wirtschaft braucht man möglichst (mindestens) ein Produkt, das begehrt ist (für viele die eigene Arbeitskraft und das erworbene Knowhow), um Mittel zu erwerben (in der Regel Geld), für die sich wiederum andere Produkte eintauschen lassen. Schon früh haben die Menschen aber begonnen, bestimmte Produkte von der Logik des Marktes auszunehmen und anderen Logiken zu unterwerfen. Jurisprudenz, Seelsorge, Medizin waren Professionen, bei denen immer fraglich war, ob es nicht das Wesen des Produkts zerstört, wenn der Anbieter ein Interesse am Verkauf haben muss. Ein Arzt, der in seiner Existenz davon abhängt, dass der Kunde krank wird oder bleibt, ein Anwalt, der in seiner Existenz davon abhängt, dass der Mandant einen unsinnigen Rechtsstreit beginnt, oder ein Pfarrer, der in seiner Existenz davon abhängt, dass sich seine Schäfchen versündigen, sind uns eine unangenehme Vorstellung. Denn, wenn der Arzt sicherstellen muss, dass der Patient wieder kommt, muss er ihn krank machen. Wenn der Anwalt sicherstellen muss, dass der Angeklagte wieder kommt, muss er ihn zu Unrecht anstiften, und der Seelsorger, der möchte, dass die Gläubigen in die Kirche kommen, darf ihnen nicht die Erlösung bringen, sondern muss ihnen Angst vor der Hölle machen. In diesen Fällen droht die Marktlogik das Wesen des Produkts zu korrumpieren. Darum werden solche Dienstleistungen in den meisten Wirtschaftssystemen auch eher indirekt bezahlt, so dass der jeweilige Arzt, Richter und Seelsorger nicht direkt vom jeweiligen Kunden abhängt. Im Kern vertreten diese Professionen Güter – Gesundheit, Gerechtigkeit und inneren Frieden -, welche Werte darstellen, die einer an Eigeninteressen orientierten Vermarktung entzogen sein sollten. Diese Ansicht hat sich in allen Hochkulturen durchgesetzt.

Das wirft nun die Frage auf, wozu nun Coaching und, weiter gefasst, Beratung zählt? Kann und darf Coaching/Beratung ein Geschäft sein? Darf ein Coach werben?⁵ Enthält Coaching/Beratung einen oder mehrere Werte, die zerstört werden, wenn man daran interessiert ist, sie an den Mann oder die Frau zu bringen? Verträgt sich Coaching und Vertriebsorientierung? Darf man mit der Dienstleistung „Coaching“ eine Wachs-

⁵ ähnlich Looss (2006)

tumsstrategie fahren? Das Phänomen, dass gerade Berater dazu neigen, den Beratungsbedarf immer weiter auszudehnen und dem Klienten immer mehr aufzuzeigen, wo er noch überall Probleme hat, ist weitläufig bekannt. Denn bei McKinsey & Co. ist der Berater sehr wohl davon abhängig, dass der Kunde ihn weiter engagiert. Wer weiß, welcher unglaubliche Umsatzdruck auf den Partnern der klassischen Unternehmensberatungen liegt, kann an ein uneigennütziges Urteil im Hinblick auf den Beratungsbedarf beim Kunden nicht im Entferntesten glauben. Im Coaching verstärkt sich dieses Problem noch, da man mit einem gewissen Recht immer und gegenüber jedermann einen Coachingbedarf diagnostizieren kann. Da der Coach seine Dienstleistung nun aber am Markt in Konkurrenz zu anderen anbieten muss und er in diesem Marktauftritt und in diesem Wettbewerb bestehen muss, bleibt die Frage, wie für den Kunden die elementare Sicherheit hergestellt werden kann, dass ihm nicht verkauft wird, was er gar nicht (wirklich) braucht. Leider wird diese Frage in der seit geraumer Zeit laufenden Debatte über die Qualität von Coaching, kaum diskutiert. Auch in den Interviews und Erstgesprächen werden Fragen kaum gestellt wie: „Welche Aufträge würden Sie ablehnen?“, „Wie stellen Sie Ihre Unabhängigkeit von uns als Auftraggeber sicher?“ „Woran erkennen wir, dass Sie sich so schnell wie es sinnvoll ist, überflüssig machen?“ „Wie viel Ihrer Arbeitszeit können wir bei Ihnen buchen?“ u.ä.m. Es ist wahrhaft erstaunlich, wie wenig von Kunden die innere und äußere Unabhängigkeit des Coaches überprüft wird⁶. Denn nur diese Unabhängigkeit kann eine gewisse Sicherheit schaffen, dass man nicht gleich das Folgeprodukt oder -projekt verkauft bekommt.

Wenn sich am Markt nun zunehmend auch größere Coachingfirmen etablieren, wenn große Unternehmens- und Personalberatungen Coaching in ihr Produktportfolio aufnehmen, wenn also am Profit und Wachstum orientierte Marktteilnehmer Coaching anbieten, weil ihnen das neue Marktzugänge eröffnet, dann halte ich das für eine in sich höchst bedenkliche Entwicklung. Aus meiner Sicht werden, völlig unabhängig von der Qualität des Coaching, das dort angeboten wird, aufgrund der ökonomischen Maximierungsinteressen Grundfundamente des Coachings zerstört. Coaching kann einen Menschen als Profession nur ernähren, wenn man es zum Ernähren nicht braucht. Da-

⁶ ähnlich Looss, S. 125 in Fatzer (1999)

her sollte jeder Coach noch mindestens ein anderes Tätigkeitsfeld (oder gar einen weiteren beruflichen Standbein) haben, was ihm durch die damit sichergestellte Unabhängigkeit erlaubt, den eigenen Blick unverstellt zu halten, ob der Kunde ihn (noch) braucht. Ob dieser Gedanke nicht in analoger Form auch für andere etablierte Formen der Beratung Gültigkeit haben sollte, kann der geneigte Leser selbst erproben. Jedenfalls ist das weit verbreitete Unbehagen mit Beratung im allgemeinen u.a. auch hierin begründet.

Diese Überlegungen bilden hier nur ein kleines Kapitel in einem – eigentlich notwendigen - großen Traktat über Werte und Ethik in der Beraterwelt. Üblicherweise wird die Bedeutung von Werten (im Coaching) betont und hervorgehoben. Dass Werte aber nie zum Nulltarif zu haben sind, dass es einen Preis hat, sie ernst zu nehmen und dass sie am allermeisten in Gefahr sind, wenn das an die Werte gekoppelte Gut (in unserem Fall Coaching) von der Erfolgswelle getragen wird, gerät nur all zu schnell aus dem Blick. Schon der christliche Glaube verlor viele seiner Wesenskerne als er durch Kaiser Konstantin zur Staatsreligion im römischen Reich wurde. Da könnte Coaching im Hinblick auf Identitätsverlust am prominenten Beispiel lernen. Gerade der Erfolg führt zu Anpassungsformen, die unter Druck nie zustande gekommen wären. Deshalb braucht es in der Coachingbranche dringend einen Diskurs, welche Werte sich aus welchem Selbstverständnis heraus entwickeln, begründen und leben lassen. Das „Anything goes“ einer Vielfalt, die eine verkappte Beliebigkeit ist, hat den gewaltigen Nachteil, dass die Kunden das, was der eine Coach als unseriös, unsinnig und unprofessionell ablehnt, er bei einem anderen Coach ohne Wimperzucken bekommen kann. Dies kann man hinnehmen, wenn man auch hinnimmt, dass es die Kunden sind, die dann aus ihrem Schaden klug werden müssen. Den Preis dieser nicht geführten Diskussion im Coaching, zahlen die Kunden. Auch eine Strategie.

3. Gefahrenfeld „Professionelles Know-how“: Der Verlust an psychodynamischem Wissen

Wenn ich in Supervisionen oder aus Erzählungen von Kollegen oder Managern Einblick in konkrete Coachingsitzungen erhalte, dann bin ich immer wieder erstaunt, wie sehr sich die Coachinggespräche auf der Ebene von Ratschlägen, Vorsätzen oder kognitiven Analysen bewegen. Die Gespräche sind oft eher pädagogisch („Sie sollten es mal so versuchen...“) als psychologisch sauber, sie sind oft geprägt von einer subtilen bis krasen inneren Hilflosigkeit („Was mache ich jetzt?“) auf Seiten des Coaches und von einem endlosen Reden und Erklärungen der Coachees („Dazu müssen Sie noch wissen...“). Meist gibt es ein bis drei Lieblingstools, die zum Einsatz kommen, weil die Klienten meistens irgendwie davon angetan sind. Eine Reflexion und Auswertung der Anliegen des Coachees, eine Analyse und Nutzbarmachen des Beziehungsgeschehens und eine prozessuale Diagnose der Psychodynamik und der inneren Konflikte findet selten mehr oder nur oberflächlich statt. Prozesskompetenz im Umgang mit Emotionen und Affekten haben viele Coaches nicht mehr. Daher bleiben die Interventionen oft ebenfalls oberflächlich, zufällig oder verstärken die problematische psychische Struktur des Klienten. An Hand von drei eher häufiger vorkommenden psychischen Mustern bei Managern möchte ich die gängigen Fehler etwas detaillierter beschreiben.

a. Coaching zur Maskierung emotionaler Unzugänglichkeit

Ein häufiger Fehler ist es, sich von der vordergründigen Nettigkeit und dem sozialen Charme, den Manager oft haben, beeindrucken zu lassen. Solche Menschen sind unterhaltsam, wirken kompetent, können eigene Schwierigkeiten durchaus klar benennen und sind hoch einsichtsfähig. Meist neigen sie unter Stress zu etwas herrischen und herablassenden „Ausfällen“. Feedback nehmen sie an, meist wissend lächelnd nach dem Motto: „Klar, ist ein wichtiges Thema von mir!“. Man fühlt sich in der Tendenz hingezogen, zumindest aber eher wohl. Dies alles ist jedoch häufig die Maske einer tiefen emotionalen Unzugänglichkeit. Innerlich haben solche Menschen oft das Gefühl, an der Intimität anderer nicht wirklich teilhaben zu können und suchen aus dieser Not über Erfolg, sozialen Status und Bewunderungssucht einen untauglichen Ausweg. Sie zeichnen sich privat wie beruflich auch dadurch aus, dass sie zunächst viel versprechen

und alles geben und irgendwann dann stark nachlassen und die in sie gesetzten Erwartungen enttäuschen. Ins Coaching kommen diese Führungskräfte entweder, weil der Erfolg gefährdet ist oder ausbleibt, weil sie nicht „hart“ oder „senior“ genug sind oder weil die o.g. „Enttäuschungsphase“ begonnen hat.

Dieser emotionalen Unzugänglichkeit entspringt in vielen Fällen eine tief greifende Beeinträchtigung der seelischen Identität. D.h. die Schwierigkeit liegt nicht auf der Ebene des Verhaltens, sondern kreist um die Frage „Wer bin ich und bin ich für andere liebenswert“. Die Not solcher Menschen liegt demnach genau darin, dass sie schon ein Leben lang versuchen, über „richtiges“ Verhalten, also Leistung, die Identitätsfrage zu lösen. Wenn nun die Frage „Wie kann ich mich angemessener verhalten?“ in Unkenntnis dieses Zusammenhangs im Coaching fokussiert wird, dann verstärkt der Coach die Not solcher Manager, ohne es zu wollen und meist ohne es zu wissen. Auch der Klient selbst weiß nicht, dass er seine Not pflegt, kennt er doch nichts anderes. Da diese Klienten zudem sehr gut darin sind, für eine gewisse Zeit ihr Verhalten umzustellen, sind solche Coachings aus der Sicht aller Beteiligten dennoch sehr erfolgreich. Dass dabei die krankmachende Psychodynamik verfestigt und geschürt wurde, bleibt unentdeckt.

b. Coaching als Viagra für Selbstausschüttungsorgien

Eine andere Variante von Identitätsnöten ist der Hang zur Selbstausschüttung. Nachdem mittlerweile in vielen Unternehmen Strukturen und Prozesse etabliert sind, die sowieso nur funktionieren, indem die Leistungselite sich hemmungslos selbst ausschüttet, machen Menschen, die im Übergehen eigener Leistungs- und Belastungsgrenzen besonders gut sind, auch besonders schnell Karriere. Ein psychodynamisches Grundmuster, welches als Nebenfolge eine solche Kernkompetenz in Selbstausschüttung abwirft, ist der Versuch, der inneren Leere durch Nicht-Spüren dieser Leere zu entgehen. Wer sich aber für Nicht-Spüren entschieden hat, der spürt folglich auch keine Grenzen mehr oder kann sie gut

ignorieren. Im Coaching möchten diese Klienten meist besseres Stress- oder Zeitmanagement lernen, sie wollen die beginnenden Symptome – etwa Schlaflosigkeit, Nicht-Abschalten-Können, Suchtmittelabusus, Dauerinfekte – in den Griff bekommen. Nicht selten sind auch Beziehungskrisen im privaten Bereich ein (versteckter) Grund Coaching aufzunehmen. Da die Leistungsfähigkeit und der Leistungswille solcher Menschen in hohem Maß beeindruckend sind, sind nicht nur sie selbst, sondern auch der Coach sehr gefährdet, darin genau nicht das Problem sehen zu wollen. Der Fehlschluss ist immer: Weil ich erfolgreich bin, muss meine Verhalten auch richtig gewesen sein. Aus dieser Logik erwächst meist der Auftrag „Mach mich wieder so fit, wie ich früher war!“ Auf diese Art wird Coaching zum Viagra einer professionellen Potenzkrise. Weil sich so etwas aber bekanntermaßen sehr gut verkauft, finden solche Coachings viel mehr statt, als man glauben mag. Wiederum - die kurzfristige Zufriedenheit aller Beteiligten ist dabei garantiert.

c. Coaching als Schmiermittel von Grandiositätsideen

Ein drittes häufiges psychodynamisches Grundmuster, welches im Coaching von auf der Verhaltensebene arbeitenden Coaches häufig unerkannt bleibt, ist das Bedienen von Grandiositätsideen⁷. Wenn man Klienten fragt, wie sie als Person oder als Führungskraft (mit Hilfe von Coaching) werden möchten, dann kann man gelegentlich staunen, welche Bilder man präsentiert bekommt: Perfekt, unabhängig, beliebt, beherrscht, erfolgreich, durchsetzungsstark, teamorientiert, visionsstark, charismatisch, umsetzungsstark und ausdauernd. Solche ambivalenzlosen, idealen und grandiosen Vorstellungen sind die innere Leitlinie, an Hand derer viele Manager den täglichen Kampf gegen die Teile ihrer selbst führen, die sie als unzulänglich, schwach, dysfunktional und störend definieren und empfinden. Der Coach soll zum Partner und Vollstrecker im Verfolgen und Ausmerzen dieser unerwünschten Seelenteile werden. Und viele nehmen diesen Auftrag an, ohne dass sie bemerken, wie sie zum Handlanger narzisstischer Selbstdestruktivität des Klienten werden. Die idealen „Ziele“ von

⁷ Im nächsten Gefahrenfeld wird dieses Phänomen noch aus der Unternehmenskultursicht beleuchtet.

Menschen mit narzisstischen Nöten fallen in der Leistungswelt eher positiv als negativ auf. Die individualistische Selbststilisierung - „Du kannst schaffen, was Du willst“ - wird ja von vielen Managementbüchern und -ratgebern massiv gefördert und propagiert⁸. Dass solche Botschaften für einen Teil der Manager pures Gift sind und Katalysatoren für Autoaggressionen bilden, wird nicht annähernd wahrgenommen. Der Mangel an Differenzierung und Genauigkeit in der Reflexion darüber, was welchem Klienten unter welchen Umständen wirklich hilft, wie er in vielen Büchern über Coaching und Management dargeboten wird, ist stellenweise unerträglich.

4. Gefahrenfeld „Heroismus“: Coaching im Spannungsfeld von Individuum und Organisation

Schaut man sich an, wie zerstritten die jeweiligen Einzelwissenschaften Betriebswirtschaft, Soziologie und Psychologie in sich sind, lässt sich nicht erwarten, dass ein Anwendungsfeld wie Coaching, welches (zumindest) diese drei Fakultäten als Referenzgeber braucht, ein homogenes Ganzes ergibt. Besonders deutlich wird das an der Schnittstelle zwischen dem Beobachtungsfokus „Individuum“ und dem Beobachtungsfokus „Organisation“. Schon seit langem tobt unter Beratern ein Ausdeutungskampf, welche Probleme in Organisationen auf Personen zu verrechnen sind und welche mit organisationellen Faktoren zu tun haben. Und natürlich gibt es dann alle Schattierungen von links bis rechts. Diejenigen, die nur die Person im Veränderungsfokus haben, diejenigen die einfach nur die Organisation in Ablauf und Struktur ändern und alle denkbaren gemischte Ansätze, die sich um Begriffe wie Kultur, Werte, Systemtheorie, Komplementarität u.v.a.m. ranken. Solange die oben schon als fehlend beschriebene allgemein akzeptierte Metatheorie nicht existiert, wird das so bleiben. Dies hat für den Kunden wiederum den Vorteil, dass er viel ausprobieren kann und der Fundus an Beratern, die mit für ihn neuen Konzepten an alten Problemen werken, nicht so schnell sich

⁸ Siehe etwa Secretan (2006), Peters (2004), Covey (2004), Lejeune (2006)

erschöpft. Coaching ist nun stets in Verdacht, einseitig auf die Person zu achten und die systemischen Bezüge zu vernachlässigen. Daher weiß jeder Coach, wie wichtig es ist, den Kontext des Unternehmens mit im Blick zu haben und die dort gültigen Spielregeln im Coaching zu berücksichtigen. Dennoch zeigt sich im Coaching ständig explizit und implizit ein tief liegender Widerspruch, der wenig bedacht wird. Die implizite Grundannahme der Betriebswirtschaft ist, dass Unternehmen intern grundsätzlich auf Kooperation angelegte soziale Gebilde sind. Alle Überlegungen zu funktionalen, effizienten und effektiven Abläufen ruhen auf der Annahme, dass die ausführenden „Organe“ des Unternehmens auf Zusammenarbeit und –gehörigkeit eingestellt sind und gemeinsame Ziele verfolgen. Dass diese Annahme schon in „normalen“ Zeiten ziemlich naiv ist, hat die soziologische Machtforschung eindrucksvoll belegt.⁹ Dass die Akteure in den Unternehmen vielfältige Interessen haben, die sich keineswegs in einer Art prästabilisierter Harmonie befinden, weiß man eigentlich aber auch ohne diese sehr überzeugenden und interessanten Forschungsergebnisse.

Es ist nun ziemlich unstrittig, dass mit der Erhöhung des internationalen Wettbewerbs und dem Druck der Finanzmärkte auf die Renditezahlen der Unternehmen nicht nur die Konkurrenz zwischen den Unternehmen sich verschärft hat, sondern auch innerhalb der Unternehmen der Kampf um Karrierechancen oder Wahrung des Arbeitsplatzes explodiert ist. Leistungsbezogene Vergütungssysteme auch auf unteren Managementebenen, zeitlich befristete Arbeitsverträge, „up or out“-Kulturen, absurde Steigerungen der Jahresziele, unterjährige Erfolgsnachweise auf allen Ebenen, Mitarbeiterbeurteilungs- und entwicklungssysteme, Rationalisierungsdruck und Globalisierung als Drohszenarien, all das tut hier sein Werk. Unternehmen sind keine Familie mehr (z.B. Siemens Leitspruch 1980: „Wir sind alle eine Familie“), sondern soziale Container, die durch Ungewissheit, Angst, ständigen Neuerungen und Unverbindlichkeit geprägt sind (z.B. Siemens Leitspruch 2000: „Global Network of Innovation“). In dieser Situation entsteht nun aber durch Coaching ein ganz spezielles Gefahrenfeld. Ist es doch gerade für überforderte, überlastete und unsicher gewordene Manager das meist empfohlene Mittel, um wieder oder neu Tritt zu fassen. Das heißt zweierlei:

⁹ siehe Crozier (1993), Friedberg (1995)

Entweder werden Leute ins Coaching geschickt, die in ihrem Konkurrenz- und Durchsetzungsgebaren so auffällig geworden sind, dass sie selbst oder die Vorgesetzten „etwas mehr Sozialkompetenz“ für angebracht halten und das im Coaching erarbeitet werden soll. Oder es kommen Leute ins Coaching, die sich heillos im Dickicht antagonistischer Anforderungen an ihre Rolle verstickt haben: Cost efficiency und work-life-balance, schlanke Strukturen und hoch motivierte Mitarbeiter, Time-to-market-Targets und zero-defect-thinking, Durchsetzungsstärke und Teamfähigkeit, Entscheidungsstärke und Mitarbeiterbeteiligung, Karriereorientierung und Zivilcourage. Die Reihe ließe sich noch lange fortsetzen.

In beiden Fällen ist das (verdeckte) Coachingziel letztlich immer, dass zusammengebracht werden soll, was nicht zusammengeht. Man hofft, dass die Coachinghebamme den heroischen Manager zur Welt bringt, der schon in der Wiege das Schwert schwingt, welches jeden gordischen Knoten mal so eben durchtrennt. Wiewohl das post-heroische Management schon oft ausgerufen wurde¹⁰, werden die Bücher, welche Manager in der Nähe klerikaler Erweckungskünstler positionieren¹¹, auf den Bestsellerlisten geführt. Hier geht es um Inspirieren, um Sinnstiftung, um Verwirklichung oder um es psychologisch zu sagen, um eine grandiose Aufladung der Arbeitswelt mit kryptoreligiösen Erlösungs- und Erfüllungsphantasien. Die „Manager des Jahres“ und andere Trophäen bedienen ununterbrochen die fragwürdige Idee, dass man es richtig machen könnte, wenn man nur das entsprechende Wissen und die nötige Kompetenz hätte. Dass hinter erfolgreichen Managern oft Glück, gute Leute im Umfeld, ein günstiger Kairos und andere Zufälle stehen, scheint zu trivial. So werden stattdessen aus den „Besten“ Erfolgsfaktoren destilliert, die im wesentlichen Material für die Unzulänglichkeitsgefühle von Legionen vermeintlich durchschnittlicher Manager bilden. Die Unbarmherzigkeit gegen andere und gegen sich, die sich daraus oft ergibt, führt dann nicht selten zum Coach, der aus dem Ackergaul das Rennpferd machen soll.

¹⁰ z.B. Baecker (1994)

Wenn sich die Coachingbranche hier nicht verweigert und statt dessen die zugrunde liegenden Allmachtswünsche erkennt, thematisiert und hilft, die Begrenztheit der eigenen Person liebevoll anzuerkennen, dann droht die derzeitig stattfindende Selbstausbeutung der Leistungselite immer gefährlichere Züge anzunehmen. Coaching sollte dazu nicht auch noch den Steigbügelhalter abgeben. Die professionelle Antwort auf diese Zusammenhänge ist allerdings nicht immer erwünscht, sie gefällt nicht immer, sie wird gelegentlich bestraft und als wirtschafts- und realitätsfern abgewertet. Auch das muss man als Coach aushalten können und wollen. Man muss aber auch Wege kennen, die illusionären Vorstellungen über die Machbarkeit der erwünschten Wirklichkeit vieler Manager wertschätzend zu konfrontieren und zu helfen, auf ihre eigene und persönliche Art wirksam zu werden. Die Ambiguität von Machen und Geschehenlassen, von Gehorsam und Widerstand, von Hartnäckigkeit und Nachgeben tolerieren zu können, scheint aus meiner Sicht eine der Kernkompetenzen von Personen zu sein, die in Organisationen Führungsrollen innehaben. Menschen zu helfen, eine Art „Schnittstelle“ zu entwickeln, die sie mit der jeweiligen Organisation verbindet und die es erlaubt, sich weder aufzureiben, noch sich aufzugeben, halte ich für eine der Kernaufgaben von Coaching. Der Coach darf weder zum Handlanger der Organisationsinteressen noch zum Büttel der Selbstoptimierung des Coachees werden. Gerade in dieser Neutralität, die sich nie spektakulär gebärdet, liegt sein Mehrwert, für den er zu Recht bezahlt wird.

5. Gefahrenfeld „Toolorientierung“: Nicht der Pinsel macht den Picasso

Eine Folge dieses Mangels an elementarem Wissen über Veränderung und Veränderbarkeit, der sich in der Szene breit macht, ist die ständige Suche nach wirksamen und effizienten Tools. Dabei entstehen seltsame Widersprüche. Einerseits wird von vielen Autoren und Praktikern betont, dass es nicht die Werkzeuge sind, die einen guten Coach ausmachen, andererseits erfreut sich kaum etwas so großer Beliebtheit wie

¹¹ siehe etwa Secretan (2006), Covey (2004), Peters (2004)

Fortbildungen und Bücher, die konkrete Tools und Vorgehensweisen vorstellen. Einerseits wird behauptet, dass Techniken und Werkzeuge in einem theoretischen Rahmen eingebettet sein müssen, andererseits wird von vielen Coaches Fortbildung an Fortbildung in unterschiedlichen Ansätzen gereiht, deren Kompatibilität und innerer Zusammenhang weder geprüft noch gründlich bedacht wird. Einerseits wird beteuert, wie wichtig es ist, das Vorgehen im Coaching am Klienten und seinem Anliegen auszurichten, andererseits wird dann doch jeder mit dem beglückt, was auf der letzten Fortbildung oder im letzten Buch gerade aufgenommen wurde. Einerseits wird die Komplexität und Schwierigkeit des Coachings betont, andererseits werden die Aus- und Fortbildungen in diesem Bereich immer kürzer und techniklastiger.

Diese Widersprüche sind die Folge von vielfältigen Schwierigkeiten, mit denen die Berater- und Coachingbranche kämpft. Mit die wichtigste dieser Schwierigkeiten ist das Fehlen einer allgemein akzeptierten und angemessenen integrativen Theorie von menschlichen und sozialen Veränderungsprozessen. Die Auffassungen über den Menschen, die Struktur der Seele, die Relevanz und Bedeutung von Kognition, Emotion, Wille, Handlung und Vorstellung, der Stellenwert von Kontakt und Beziehung beim Entwickeln und Auflösen von psychischen und kommunikativen Problemen, der Einfluss des Umfelds und des Klientensystems – all das ist höchst unterschiedlich von der Fachwelt konzipiert. Die Zahl der ungelösten Fragen explodiert, nimmt man die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen und Märkten mit dazu. Es gibt auf die meisten Fragen keine verbindlichen Antworten und es gibt deutlich mehr Fragen als Antworten. Selbst eine so grundlegende Frage, ob und in welchem Ausmaß Menschen sich verändern können, ist umstritten¹². Nimmt es da Wunder, wenn in einer solchen Situation der Pragmatismus siegt und jeder mit dem arbeitet, was funktioniert oder als hilfreich angesehen wird?

¹² vgl. die entsprechenden Thesen in der Studie von Kühl (2006)

Was diese Problematik nun so drastisch erscheinen lässt, ist, dass es keinen (akzeptierten) Ort gibt, wo die Verantwortung für diese Aufgabe verankert und wahrgenommen wird. Wer soll diese grundlegenden wissenschaftstheoretischen und anthropologischen Fragen lösen? Die Universitäten und die angeschlossenen Institute? Einzelne Coaches oder Coach-Gruppierungen? Coaching-Verbände? Alle werden als Marktteilnehmer, die um Reputation und öffentliche Wahrnehmung ringen, wahrgenommen. Jede denkerische Stellungnahme – z.B. auch die, die Sie gerade lesen – wird als Positionierung und Aktivität im Feld der konkurrierenden Ansätze wahrgenommen. Es gibt auch im Feld der Forschung und Theoriebildung keinen marktfreien Raum mehr. So wird öffentliches Diskutieren zum Feilschen um den gerade vom Markt akzeptierten oder hoch gelobten Ansatz. Dieses Spiel wird auf Kongressen und Tagungen gespielt und es wird durch Publikationen bedient. Autoritätsheischend generiert sich grundsätzlich alles, was aus Amerika kommt. Seit Jahren ist insbesondere die deutschsprachige Szene sehr geübt, die Ansätze amerikanischer Autoren wie Schein (Prozessberatung), Argyris (Defensive Routinen), Senge (5. Disziplin), Isaacs (Dialog), Scharmer (Presencing) u.a. per se als wertvoll zu begreifen. Dass dabei gelegentlich übersehen wird, dass auch dort die erkenntnistheoretische Durchdringung der jeweiligen eigenen Vorannahmen in Bezug auf die psycho-, gruppen- und organisationsdynamischen Implikate nicht hinreichend gelöst ist, fällt kaum auf. Das ist hier in keinsten Weise als Kritik an den benannten Kollegen gemeint, noch möchte der Autor suggerieren, er hätte solche Antworten in Petto. Man kann mit dieser Situation, finde ich, im Prinzip recht gut leben. Aber man sollte als Akteur dann aufhören, sowohl auf der Ebene von Tools als auch von einzelnen methodischen Vorgehensweisen den Eindruck zu erwecken, man hätte das beraterische Schießpulver erfunden. Und man sollte als Rezipient aufhören, auf der Ebene von Beratungs- und Coachingansätzen ständig nach neuen Gurus zu fahnden, denen eine Wirksamkeit unterstellt wird, die diese noch nicht einmal von sich selbst behaupten. Die enorme Bedeutung, die mittlerweile die (teuren) Bücher über Führung und Management sowie die entsprechenden Beratungsansätze für die Verlage gewonnen haben, verschärft die Lage zusätzlich. Auch die Medienlandschaft sucht permanent nach neuen Stars am Berater- und Coachhimmel, deren Anbetungswürdigkeit dann auf der Verkaufsliste bei Amazon studiert werden kann.

Aber auch dort, wo scheinbar Einigkeit herrscht, findet sich bei genauem Hinsehen eher brüchiges Eis. Ein minimaler Konsens, der sich mittlerweile in der Szene durchgesetzt zu haben scheint, ist in etwa, dass es bei der Anwendung von Coachingtechniken entscheidend auf die Haltung und Einstellung des Coaches ankommt. Untersucht man nun in Gesprächen und Veröffentlichungen genauer, was mit eben dieser Haltung und Einstellung gemeint ist, erkennt man entweder Plattitüden oder reichlich verschwommene Begriffe wie Akzeptanz, Ebenbürtigkeit, Manipulationsfreiheit oder ähnliches. Worin sich dann aber Akzeptanz oder Wertschätzung in der konkreten Situation zeigen, wird in der Tiefe nicht mehr reflektiert. Stattdessen wird mit den genannten nicht-widerspruchsfähigen Begriffen hantiert, die jeder für sich in Anspruch nehmen kann. Die Vorstellung, dass es jahrelanger intensiver Arbeit an sich selbst bedarf, um zu einer wertschätzenden und akzeptierenden Haltung zu kommen, die auch in kritischen (Beziehungs-)Situationen stabil ist, wird in der Coachingszene nach meiner Einschätzung zunehmend weniger angetroffen. Um zu unterscheiden, ob in einer bestimmten Situation akzeptierendes Verhalten darin besteht, einen Coachee recht unerbittlich zu konfrontieren oder die eigenen Anteile am Konflikt zu untersuchen, bedarf es einer gründlichen Ausbildung. Sonst verwechselt man Akzeptanz mit vordergründigem Wohlwollen oder gar Nettigkeit.

Die integrative Metatheorie, die die Branche versöhnen, die Begriffswelten zusammenführen und die veränderungswirksamen Faktoren schlüssig herausarbeiten kann, wird auf sich warten lassen. Solange muss sich jeder an seinem Tun messen lassen. Das ist nicht das Schlechteste, solange man Zugang zu dem bekommt, was jemand tut. Daher sind diese Überlegungen auch ein Plädoyer für Offenheit und Veröffentlichung des eigenen professionellen Handelns in der Branche. Hier sind die organisations- und teamberaterischen Ansätze wesentlich weiter als Coaching, das sich leichter hinter die geschlossene Tür zurückziehen kann.

Fazit

Es wäre nicht das erste Mal, wenn der Erfolg sein Kind frisst. Coaching droht sich in der Symbiose mit den Auftraggebern und deren einseitigen Denkmustern zu verlieren. Beratung, die dem Affen Zucker gibt, wird höchst erfolgreich nachgefragt. Der Reflexions- und Ausbildungsstand vieler Coaches ist so, dass dies oft nicht mal mehr erkannt wird. Die meisten Branchengrößen sind so in Arbeit gefangen, dass die Zeit für Grundlagenarbeit, Forschung und Professionalisierung der Branche fehlt. An den Universitäten gibt es wenig Praktiker, die Fundamentaltheorie betreiben wollen oder können. Wenn Sie als Leser bei diesen Zeilen sagen, jetzt übertreibt er, dann kann ich nur sagen: Ich hoffe, Sie haben recht.

Literatur

BÖHME G. (1980) Alternativen der Wissenschaft,. Frankfurt/M.

BAECKER, D. (1994) Postheroisches Management. Eine Vademecum. Berlin

COVEY, S.R. (2004) Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe. Offenbach

CROZIER, M. (1993) Die Zwänge kollektiven Handelns. Frankfurt/M.

DÖRNER, D. (2001) Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek bei Hamburg

FATZER, G., u.a. (1999) Qualität und Leistung von Beratung. Köln

FRIEDBERG, E. (1995) Ordnung und Macht. Dynamiken organisierten Handelns. Wien

HABERMAS, J. (2003) Technik und Wissenschaft als Ideologie. Frankfurt/M.

HECHT, M. (2004) Das große Jagen. Auf der Suche nach dem erfolgreichen Leben. München

ISAACS, W. (1999) Dialogue and the art of thinking together. New York

KÖNIGSWIESER, R. (2006) Komplementärberatung. Stuttgart

KRUSE. P. (2005) next practice. Erfolgreiches Management durch Instabilität. Offenbach

KÜHL S. (2006) Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühung, www.dgsv.de

LEJEUNE, E. (2006) Du schaffst, was Du willst! Wien

LOOSS, W. (2006) Die Rolle der Coach: Reparieren oder reflektieren? Wirtschaft und Weiterbildung 4/2006

MÉRÖ, L. (2002) Die Grenzen der Vernunft. Kognition, Intuition und komplexes Denken. Reinbek bei Hamburg

MINTZBERG, H. (2002) Strategy Safari. Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. Wien

PASCALE, R. (2002) Chaos ist die Regel. München

PETERS, T. (2004) Re-imagine. Spitzenleistungen in chaotischen Zeiten. Starnberg

PICHT, G. (1991) Glaube und Wissen. Stuttgart

SECRETAN, L. (2006) Inspirieren statt motivieren! Bielefeld

SENGE, P. (1996) Die fünfte Disziplin. Stuttgart

WEICK, K.E. (1998) Der Prozess des Organisierens. Frankfurt/M.