

# FORUM *Supervision*

## **Gesellschaftliche Desintegrations- dynamiken und Inklusion als Thema in der Supervision**

**Katharina Gröning**

**Rainer Dollase**

**Frank Austermann**

**Hans-Peter Griewatz**

**Rudolf Epping**

**Dagmar Vogel**

**Gerhard Leuschner**

**Wolfgang Schmidbauer**

## **Coaching, das Personal entwickelt, Personen ausschließt und Personenentwicklung instrumentalisiert. Ein diskursanalytischer Blick auf Schreyöggs Beratungsverständnis und ihren Rückgriff auf Neubergers „Personalentwicklung“**

### **Zusammenfassung:**

Was bedeutet es beratungswissenschaftlich und beratungspraktisch, wenn wie bei Astrid Schreyögg Coaching als Instrument einer Personalentwicklung im Sinne Oswald Neubergers verstanden wird, der ausdrücklich betont: „*Der Mensch ist Mittel. Punkt.*“ Wie ist ein solches Coachingverständnis diskursanalytisch zuzuordnen, in dem eine bestimmte Arbeits- und Organisationspsychologie sich in den Dienst eines bestimmten Verständnisses von Personalwirtschaft stellt? Wie wirkt sich dies in der konkreten Beratungspraxis aus? Welches Menschenbild liegt einem solchen Coaching zugrunde? Lassen sich historisch Modelle rekonstruieren, in denen psychologische Methoden und Techniken im Interesse einer bestimmten ökonomistischen Weltanschauung und Haltung instrumentalisiert wurden? Der Autor vertritt die These, dass „Psychotechnik“ und „Menschenökonomie“ aus den 1910er- und 1920er-Jahren charakteristische Ähnlichkeiten mit einem personalentwicklungsorientierten Coaching aufweisen, wie es Schreyögg unter Rückgriff auf Neubergers Lehrbuch vertritt.

### **1. Schreyöggs Ansehen in der Beratungsszene und die Notwendigkeit einer beratungskritischen Auseinandersetzung mit ihrem Coachingverständnis**

Kaum eine Autorin, die über Coaching und Supervision schreibt, wird so häufig zitiert wie Astrid Schreyögg. „*Sie ist eine vielgelesene Autorin zahlreicher Publikationen in Sammelbänden und Fachzeitschriften zu Supervision, Coaching, Organisationsberatung [...]*“ (Möller 2011: 19). Bei der Rezeption fällt auf, wie selten eine kritische Auseinandersetzung mit ihrem Beratungsverständnis zu finden ist; eine Ausnahme bildet etwa Katharina Gröning (vgl. Gröning 2011: 199). Bereits die 5. Auflage von Schreyöggs Lehrbuch über Supervision und die 6. Auflage ihres Lehrbuchs über Coaching sind erschienen. Sie ist die Begründerin und Herausgeberin der wichtigen Fachzeitschrift *Organisationsberatung, Supervision und Coaching (osc)* und sie arbeitet als Coach (DBVC) und Supervisorin (DGSv). Seit mehr als zehn Jahren zieht sich durch ihre Veröffentlichungen wie ein roter Faden die Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision (Schreyögg 2013: 231ff; zuvor Schreyögg 2009: 196-208; Schreyögg 2007: 108ff; Schreyögg 2004: 101 ff; Schreyögg 2003a: 217ff).

Dabei sind ihr drei Differenzen besonders wichtig:

1. Coaching ist Führungskräften anzubieten, Supervision Mitarbeitenden, (Schreyögg 2009: 196) „*Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten*“.
2. Coaching zielt auf Veränderung von oben, Supervision setzt auf Veränderung von unten, mit ihren Worten (Schreyögg 2009: 196) „*Coaching strebt Veränderung von oben an, während Supervision eher Veränderung von unten intendiert.*“
3. Coaching gehört zur Personalentwicklung, Supervision zur Personenentwicklung (Schreyögg 2013: 232).

Der zuletzt genannte Unterschied liegt ihr besonders am Herzen. Für diese Differenz beruft sie sich an zahlreichen Stellen auf Neubergers Lehrbuch „Personalentwicklung“ (Neuberger 1994), ohne sich dabei kritisch mit seiner Konzeption auseinanderzusetzen (z. B. Schreyögg 2013: 232; Schreyögg 2009: 199f; Schreyögg 2007: 103; Schreyögg 2004: 102; Schreyögg 2003a: 217ff).

Da mich die Hintergrundtheorien verschiedener Beratungsverständnisse und ihre ethischen Implikationen interessieren, möchte ich nach einer allgemeineren Einordnung des Coachingmodells von A. Schreyögg in einem nächsten Schritt ihren Rückgriff auf Neubergers „Personalentwicklung“ und seine Bedeutung für ihr Verständnis von Coaching untersuchen, sodann die Folgen für ihre konkrete Beratungspraxis in den Blick nehmen und schließlich die diskursanalytische Hypothese zur Diskussion stellen, dass charakteristische Ähnlichkeiten zwischen Schreyöggs Coachingverständnis und Neubergers „Personalentwicklung“ auf der einen Seite und „Psychotechnik“ sowie „Menschenökonomie“ auf der anderen Seite bestehen.

## **2. Coaching als Instrument der Personalentwicklung – eines der gegenwärtig vorherrschenden Modelle berufsbezogener Beratung**

Gegenwärtig vorherrschende Modelle berufs- und organisationsbezogener Beratung sowie Supervisions- und Coachingkonzeptionen weisen große professionsethische Unterschiede auf. Indes werden nur selten diese Differenzen ausdrücklich benannt, etwa zwischen einer Konzeption kritisch-reflexiver Supervision und einem konstruktivistischen Verständnis berufsbezogener Beratung. Und das, obwohl nicht selten einander letztlich ausschließende Gegensätze zwischen bestimmten Konzeptionen bestehen.

In diesem Kontext möchte ich die Arbeitshypothese formulieren, dass die Gegensätze im Rahmen einer diskursanalytischen Beforschung auf unterschiedliche institutionelle Machtinteressen bzw. Denkweisen zurückgeführt werden können. Das Verständnis berufs- und organisationsbezogener Beratung wird von verschiedenen Seiten heftig umkämpft, und das auf verschiedenen Ebenen, nämlich erstens von Berufs- und Fachverbänden, zweitens von universitären Disziplinen und schließlich drittens angesichts der jeweils vorherrschenden wissenschaftstheoretischen Ansätze. In professionsethischer Perspektive sind diese miteinan-

der konkurrierenden Verständnisse auf das ihnen letztlich zugrundeliegende Menschenbild zu untersuchen.

Im Folgenden soll exemplarisch ein derzeit wirkmächtiges Modell berufsbezogener Beratung vorgestellt und kritisch analysiert werden. In diesem Modell wird berufsbezogene Beratung und insbesondere Coaching vor allem als Instrument der Personalentwicklung aufgefasst. In diesem Verständnis herrschen Sichtweisen vor, in denen im Hinblick auf universitäre Disziplinen eng Perspektiven der Personalwirtschaft der BWL mit Perspektiven der Arbeits- und Organisationspsychologie kombiniert werden. Ökonomie und Psychologie, präziser eine bestimmte Ökonomie und eine bestimmte Psychologie, verbinden sich dabei auf eine diskursanalytisch relevante und berufsethisch brisante Weise. Dies kann indes nur aufgrund einer intensiven Analyse der entsprechenden Texte aufgezeigt werden, und deshalb soll die konkrete Untersuchung jetzt im Vordergrund stehen.

### **3. A. Schreyögg's Coachingverständnis und ihr Rückgriff auf Neuberger's „Personalentwicklung“**

Eine der prominentesten Vertreterinnen des oben angesprochenen betriebswirtschaftlich und organisationspsychologisch orientierten Ansatzes ist Astrid Schreyögg. In ihrem vielzitierten Lehrbuch „Supervision. Ein integratives Modell“ (Schreyögg 2011a) unterscheidet sie zwischen Coaching als Instrument der Personalentwicklung und Supervision als Instrument der „Personenentwicklung“. So rückt die Frage in den Vordergrund, was Schreyögg unter „Personal“ versteht und welche Folgen das für ihre Auffassung von Person und vom Menschen hat:

*„Bei ‚Personal‘ handelt es sich um einen Sammelbegriff aus dem Wirtschaftsleben. Er bezeichnet die Gesamtheit aller Arbeitskräfte einer Organisation [...] Wie Neuberger (1994) betont, besagt der Begriff ‚Personal‘, dass hier Menschen ohne Ansehen der einzelnen Person als Produktionsfaktor begriffen werden. In diesem Sinn haben sie wie Maschinen oder Gebäude der Zielerreichung eines organisatorischen Systems zu dienen [...]. Sie [die Menschen] haben den Wettstreit [mit Maschinen] in der Regel verloren, weil sie im Laufe der Zeit immer teurer wurden und weil sie – anders als Maschinen – über ‚Eigensinn und Eigenwert‘ verfügen [...] Im heutigen Zeitalter des Wissensmanagements [...] spielt allerdings der Mensch als Produktionsfaktor eine zunehmend größere Rolle.“ (ebd.: 379)*

Besonders im Hinblick auf Schreyögg's Menschenbild ist dieses Zitat aufschlussreich. Menschen werden als *Produktionsfaktor* verstanden. Sie müssen einem Systemziel dienen. Sie sind darin mit Maschinen vergleichbar. Die Menschen verlieren den Wettstreit mit den Maschinen. In dieser Sicht werden Menschen verdinglicht und ausschließlich instrumentell verstanden. In ihrem instrumentellen Dingcharakter lassen sie sich mit anderen Dingen wie Maschinen vergleichen. Was ergibt dieser Vergleich? Menschen verlieren den Wettstreit mit Maschinen. Dafür gibt es zwei bemerkenswerte Ursachen:

1. Sie verursachen mehr Kosten und

2. sie verfügen über „Eigensinn“ und „Eigenwert“.

Nicht nur, dass hier Menschen mit Maschinen auf eine Stufe gestellt werden, nicht nur, dass sie angesichts der um ihretwillen aufzubringenden Kosten auf dieser verdinglichten Stufe gegenüber den Maschinen abgewertet werden, vielmehr wird darüber hinaus die Ursache ihrer Abwertung gegenüber bestimmten effizienteren „Dingen“ benannt: Menschen verfügen über Eigensinn und Eigenwert – und gerade darin besteht für Schreyögg und für Neuberger das Problem. Denn dieser Eigen-Sinn trug dazu bei, dass sie den Wettkampf mit Maschinen verloren haben. Dabei ist die Wortwahl aufschlussreich: nicht von der Würde des Menschen ist die Rede, sondern von Eigensinn und Eigenwert.

Die Verwendung des Begriffs ‚Eigenwert‘ verweist darauf, dass Menschen in dieser Perspektive nach ihrer Nützlichkeit für die Zielerreichung einer Organisation beurteilt werden und nicht etwa gesehen werden als Personen mit unantastbarer Menschenwürde. Aus dieser utilitaristischen Perspektive leuchtet der damit verbundene Nachteil von Menschen im Vergleich zu Maschinen ein, so fährt Schreyögg fort:

*„Da es sich aber bei Menschen im Gegensatz zu Maschinen um ein ‚sperriges‘, eigensinniges ‚Produktionsmittel‘ handelt, das man nicht beliebig manipulieren kann, meldet sich immer wieder der Mensch im Funktionsträger.“ (ebd.)*

Das Problem für diesen Ansatz besteht also darin, dass sich Menschen nicht beliebig manipulieren lassen. Sie werden zu widerständigen *Produktionsmitteln* erklärt. Auf die Beratung angewandt, zielt Coaching nach Schreyögg auf die Optimierung der Funktionsfähigkeit der Funktionsträger, in denen sich leider immer wieder auch der Mensch meldet. Deswegen und nur deswegen müssen ins Coaching ggf. auch Elemente der Personenentwicklung integriert werden. Das impliziert aber auch, dass Personenentwicklung im Dienste der Steigerung der Nützlichkeit instrumentalisiert wird.

Folgerichtig fährt sie fort:

*„Aus dem Bisherigen wird schon deutlich, dass es sich bei Personalentwicklung nicht um individuelle Entwicklungsprozesse zur Förderung einzelner Menschen handelt, wie man sie als ‚Personen-Entwicklung‘ durch Selbsterfahrung oder Psychotherapie zu realisieren sucht. Bei der PE handelt es sich vielmehr um zielgerichtete, betrieblich verwertbare Prozesse. Personalentwicklung zielt im weitesten Sinn auf Veränderungen, bei denen Menschen an betriebliche Erfordernisse angepasst werden [...] - Arbeitskräfte müssen zu Personal werden, um sich ins Gesamtensemble der Belegschaft einzufügen. – Dieses Personal muss dann zu einer entsprechenden Arbeitsleistung veranlasst werden (Neuberger 1994: 14).“ (ebd.: 380)*

In diesem Verständnis von Personalentwicklung einschließlich ihres Instruments Coaching geht es darum, Menschen einzufügen, anzupassen, Personen zu Personal zu machen und zu Leistungen zu veranlassen. Oberstes Kriterium ist die betriebswirtschaftlich interpretierte Verwertbarkeit, die auch nicht davor halt macht, Personen an den Bedarf des Unternehmens zu akkomodieren.

Dazu passt O. Neuberger's Definition (Neuberger 1994: 3):

*„PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsichten zusammengefassten Arbeitsvermögens. [...] Ziel von PE ist nicht die Förderung der Menschwerdung oder Menschmachung (Humanisierung), sondern Personalwerdung oder –„machung.“ Menschen sollen umgeformt werden, Maßstab und Zielperspektive sind dabei die betrieblichen Verwertungsabsichten.“*

So findet sich bei Neuberger die dazu stimmige Aufzählung: *„Personal-Entwicklung: Synonyme für Entwickeln sind Anpassen, Einpassen, Transformieren, Bilden, Ummodelln [...], Assimilieren und Akkomodieren [...]“*

Die begrifflichen Gegensatzpaare könnten kaum deutlicher ausfallen: Personalmachung statt Humanisierung. Menschen werden verdinglicht als bewusst intendierte Alternative zur „Menschwerdung“. Es geht für Neuberger nicht darum, die Menschlichkeit bzw. die Menschenwürde der Arbeitenden zu achten, vielmehr gilt:

*„Aus Personal kann man nicht Personen machen, genauso wenig wie man aus Deutschland Deutsche machen kann. Der Aggregat-Charakter von Personal kommt besser zum Ausdruck in Bezeichnungen wie: der menschliche Faktor [...], Humanvermögen oder [...] das Humankapital. Personal – das ist die Mitgliedschaft, die in Reih´ und Glied steht und so gegliedert (=einer systematischen Ordnung unterworfen) ihre Funktion erfüllt.“ (ebd.: 8)*

Das verdinglichte und mit militaristischen Ausdrücken „geordnete“ Humankapital ist dabei aus der Perspektive seiner Funktionserfüllung vor einem Zur-Person-Werden zu schützen, mehr noch, diese humane Perspektive wird als Unmöglichkeit von vornherein ausgeschlossen. Konsequenterweise ist eine Seite später bei ihm von „der Banalität“ die Rede,

*„daß es im Unternehmen nicht um die allseitige Entfaltung des Menschen geht, sondern um die Nutzung seiner Potenzen zur Erzielung von Leistungen und Einkommen. [...] Frei entfaltete Persönlichkeiten sind [...] in ihrer Häufung aber mehr noch ein Risiko, das man durch Personal-Entwicklung (Personal-Produktion) zu beherrschen sucht. Personal kann nicht in derselben Weise „fabriziert“ werden wie ein Gut oder eine Dienstleistung. Allerdings geht es auch nicht um die Neuschaffung von konkreten Menschen, sondern um die (Um-)Formung menschlicher Handlungs- oder Entscheidungsbereitschaften unter System-Bedingungen und als Systembedingungen.“ (ebd.: 9)*

Auch hier sind wieder entscheidende Begriffsverbindungen zu finden, *„Persönlichkeiten [...] beherrschen“, „Umformung [...] als Systembedingungen“*. Dieser intendierten Menschenregierung entgegengesetzt wird folgerichtig die riskante freie Entfaltung von Persönlichkeiten. Leider lässt sich aus dieser Sicht aus Menschen nicht so einfach Personal „fabrizieren“, angesichts dieser hinzunehmenden Unmöglichkeit sind Umformungen anzustreben. Folgerichtig wird plastisch und deutlich, wie Neuberger Menschen sieht, wenn er schreibt,

*„daß nicht der Mensch im Mittelpunkt (des Unternehmens wie des Personalwesens) steht, sondern das Geld, hat Hamel [im Original Name mit Großbuchstaben geschrieben] (Hamel 1989, S. 60) deutlich gemacht. „Unter*

*betriebswirtschaftlicher Perspektive stellt der Mitarbeiter einen Produktionsfaktor [...] dar, der unter Anlegung ökonomischer Kriterien für die betriebliche Leistungserstellung dann eingesetzt wird, wenn a) sein Leistungsbeitrag für die Unternehmung höher ist als der für die Leistungsabgabe notwendige betriebliche Aufwand und b) sein Leistungsbeitrag nicht wirtschaftlicher von einem maschinellen Aufgabenträger erbracht werden kann.'* (Neubergers 1994: 9)

Und direkt nach diesem Zitat fährt O. Neuberger selbst fort: „*Der Mensch ist Mittel. Punkt.*“ Deutlicher und komprimierter lässt sich das inhumane Menschenbild Neubergers durch eigene Worte kaum wiedergeben. Menschen werden zu Mitteln verdinglicht, bei denen eine Kosten-Nutzen-Analyse unter „Anlegung ökonomischer Kriterien“ über ihren Einsatz entscheidet.

Was bedeutet es, wenn Schreyöggs Coachingkonzept auf diesem Verständnis von Person, Personal und der entsprechenden Entwicklung basiert und wenn dabei das zugrundeliegende Menschenbild berücksichtigt wird? Welche Folgen hat es, wenn Schreyögg sich auf Neubergers „Personalentwicklung“ beruft, in dessen Glossar unter coaching steht, S. 319: „trainieren, pauken, einüben, einarbeiten; Nachhilfeunterricht, Training“.

Beratungskritisch ist die Frage zu stellen, ob ein auf diese Weise charakterisiertes und fundiertes Coaching nicht letztlich darauf zielt, Menschen anzupassen, einzupassen, „umzumodeln“. Ein solches Coaching nutzt die Potenzen der Menschen „zur Erzielung von Leistungen und Einkommen“, frei entfaltete Persönlichkeiten müssen ggf. durch Umformung beherrscht werden. Es liegt auf der Hand, an dieser Stelle an Foucaults Gouvernementalität zu denken und zu erinnern (Foucault 1984). Menschen sollen durch Beratung regiert werden, mehr noch, sie sollen dazu gebracht werden, sich selbst zu regieren, aber nicht im Sinne von Autonomie, sondern zum Nutzen des Unternehmens.

Zu dieser Anleitung zur Selbstregierung passen Neubergers Ausführungen:

*„Personen sind ein eigenartiges oder besser: eigen-sinniges Gut. Weil sie Eigen-Sinn und Eigen-Wert haben, entziehen sie sich teilweise dem kontrollierenden/steuernden Zugriff. Die erlebte Einschränkung der Freiheit produziert Gegen-Handlungen – also darf die Beschränkung nicht bewußt werden. Deshalb werden indirekte Steuerungsmethoden bevorzugt und auch aus diesem Grund hat Unternehmenskultur als ‚Herrschaft dritten Grades‘ Konjunktur. Aus der Steuerungsperspektive scheint es ideal, wenn die Leute frei & willig wollen, was sie sollen. Trotz verbergender Rhetorik wird sichtbar, daß sie nicht so sehr frei, als vielmehr willig sein sollen. [...] Es ist somit ein delikates Problem: Personal so zu kontrollieren, daß es einerseits Freiheitsgrade hat und gleichzeitig durch Steuerung beherrschbar bleibt.“* (ebd.: 9f)

Neubergers Wortwahl im Hinblick auf die Zielsetzung seines Verständnisses von Personalentwicklung, das die grundlegende Theorie für Schreyöggs Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision bildet, ist wünschenswert deutlich: Menschen „kontrollieren“, „steuern“, ihre Freiheit einschränken und dafür sorgen (!), dass diese Beschränkungen nicht bewusst werden. Insofern spricht er zu

Recht von „*Unternehmenskultur als Herrschaft*“. Denn sie lenkt Arbeitende so, dass Freiheitsgrade bestehen bleiben. Hintergrund: Es ist geradezu ideal, wenn die Arbeitenden frei und willig wollen, was sie sollen. Vorrang behält dabei das Willig-sein gegenüber der Freiheit. Die verbliebenen Freiräume werden für die Zwecke des Unternehmens instrumentalisiert. Und so schreibt Schreyögg entsprechend:

*„Wenn Personalentwicklung gelingen soll, ist deshalb auch dem Menschen im Funktionsträger Rechnung zu tragen. So ist es notwendig, einerseits die Eigendynamik des Personals durch innerbetriebliche Regeln zu begrenzen. Es ist aber gleichzeitig notwendig, die menschliche Eigendynamik im betrieblichen Ensemble angemessen zu beantworten. So sind Maßnahmen der Personalentwicklung im Prinzip erst dann von Erfolg gekrönt, wenn sich neben den Funktionsträgern auch die jeweiligen Menschen mit ihren Interessen, Ansprüchen und Bedürfnissen angesprochen fühlen.“* (Schreyögg 2011a: 380)

Im besten Fall fühlt sich der kontrollierte Funktionsträger als Mensch angesprochen, nur so kann seine Funktionsfähigkeit optimiert werden. Für den Erfolg bei dieser Optimierung dienen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Coaching dazu, dass die Beratenen sich mit ihren Wünschen aufgehoben fühlen, auch wenn dieses Gefühl wiederum nur Mittel zum Zweck bleibt.

Schreyögg formuliert das Anliegen entsprechend, dem sie durch Coaching als Instrument der Personalentwicklung nachkommen will:

*„In den meisten Fällen geht es [bei Maßnahmen der Personalentwicklung] allerdings um Verbesserungen der Leistungsfähigkeit bei den Beschäftigten und vielfach auch um Verbesserung ihrer sozialen Kompetenzen. Aus diesem Grund finden wir viele Maßnahmen zur Förderung der innerbetrieblichen Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit. In diesem Sinn steht Personalentwicklung immer im Dienste einer Erhöhung der fachlichen Qualifikation von Mitarbeitern, denn jedem organisatorischen System muss daran gelegen sein, seine Mitarbeiter für die Erfordernisse moderner Technologien und aktueller Marktansprüche zu rüsten.“* (Schreyögg 2011a: 382)

Auch hier werden die der Menschlichkeit letztlich übergeordneten Ziele in wünschenswerter Deutlichkeit formuliert, „Mitarbeiter rüsten“, nicht in ihrem Eigeninteresse, sondern „für die Erfordernisse moderner Technologie und aktueller Marktansprüche“. Hier dominiert und instrumentalisiert die ökonomische Perspektive Kooperations- und Kommunikationskompetenzen. Dabei sind die orientierenden Bezugsgrößen Technologie und Markt. Das erinnert stark an U. Bröcklings Beschreibung des unternehmerischen Selbst (Bröckling 2005) und an die Anpassung von Menschen an die Beschleunigungsmechanismen, wie Rosa (Rosa 2005) sie skizziert.

Nach der Fokussierung auf eine zentrale Hintergrundtheorie für Schreyöggs Beratungsverständnis sollen jetzt ihre Ausführungen zur konkreten Coachingpraxis im Vordergrund stehen.



#### **4. „Schwerpunktmäßig das Funktionale, bei Bedarf auch das Personale“.**

##### **Anmerkungen zu Schreyöggs konkreter Coachingpraxis**

Schreyögg konkretisiert in ihrem Artikel „*Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften*“, was sie unter angewandter Personalentwicklung im Coaching versteht. Zunächst greift sie erneut auf Neuberger's „Personalentwicklung“ zurück:

*„[...] Im Gegensatz aber zu Maschinen erweist sich das ‚Produktionsmittel Personal‘, das ja aus unterschiedlichen Menschen besteht, als ‚sperrig‘, denn es verfügt über ‚Eigensinn und Eigenwert‘ (Neuberger 1994: 14). Aus diesem Grund muss es entsprechende Entwicklungsprozesse durchlaufen. Das bedeutet, es muss durch Maßnahmen der Personalentwicklung für seine jeweilige Aufgabenerfüllung sozialisiert werden. Erst auf diese Weise wandeln sich die Mitarbeiter zu optimalen Funktionsträgern.“ (Schreyögg 2004: 102)*

Schreyögg charakterisiert ihr Ziel von Coaching prägnant, es geht um Sozialisation für die entsprechende Aufgabenerfüllung, durch diese Sozialisation werden Menschen zu optimalen Funktionsträgern. Wie lässt sich durch Coaching diese Sozialisation im Interesse der Systemfunktion und eben gerade nicht im Interesse der Mündigkeit der Personen am besten realisieren?

Für die Zielerreichung wählt Schreyögg mehrere Strategien. Zum einen dienen zunächst psychotherapeutische Elemente der Akzeptanzsicherung des Coaching, wodurch sie aus meiner Sicht letztlich zu Psychotechniken werden:

*„Wie mehrfach postuliert, folgt daraus, dass Coaching auch als Dialogform für Freud und Leid im Beruf (Schreyögg 2002; Schreyögg 2003a), psychotherapeutische Elemente [...] beinhalten sollte. Durch solche ‚Einsprengsel‘ erhält dann der Coach die Rolle eines relativ umfassenden Dialogpartners, der zwar schwerpunktmäßig fürs Funktionale, bei Bedarf aber auch fürs Personale zuständig ist.“ (ebd.: 101)*

Das Funktionale hat eindeutig Priorität. Wenn dieses Funktionale aber gefährdet ist, greift die Zuständigkeit des Coachs für das Personale (hier ausnahmsweise in der Bedeutung: das Persönliche). Dieses Personale wird dabei instrumentalisiert für die Akzeptanz des Coachs als Dialogpartner. So formuliert sie sehr konkret:

*„[...] Dann [bei persönlichen Themen] fungiert Coaching als kuscheliger Ort, der ein hohes Maß an Intimität aufweist. Dabei geht es vielfach um das „persönliche Aufrüsten“ hinter dem Rücken von Vorgesetzten und Unterstellten. In diesem Rahmen bringen KlientInnen oft ‚Geheimnisse‘ wie Ängste oder Kompetenzdefizite zur Sprache, die sie sonst niemandem anvertrauen. [...] Wenn [...] Coach und Klient [...] etwa vielfältige biographische Themen durcharbeiten, lässt sich das mit dem basalen Kontrakt im Sinne von Personalentwicklung kaum vereinbaren. Denn eine Firma wird kaum daran interessiert sein, ihren Organisationsmitgliedern breit angelegte Selbsterfahrung oder Psychotherapie zu finanzieren.“ (ebd.: 113)*

Der hochintime Ort Coaching, der an Foucaults Pastoralmacht (Foucault 1994) erinnert, dient hier etwa dem Aufrüsten hinter dem Rücken von Unterstellten. Nicht Transparenz, nicht ein fairer Kontrakt, nicht das offene Aushandeln von unterschiedlichen Interessen werden verfolgt, sondern vorher festliegende Ziele

werden in ihrer praktischen Umsetzung durch Psychotechniken gefördert. Dabei weist Intimität zum Zwecke der Aufrüstung gegenüber Mitarbeitenden starke Ähnlichkeiten mit der Mikrophysik der Macht auf, wie sie von Foucault (1976) beschrieben worden ist. Der Gecoachte soll Vertrauen zum Coach entwickeln, denn dann kann der Beratene z. B. besser Ziele gegenüber Unterstellten durchsetzen, die letztlich dem Unternehmen dienen und von ihm vorgegeben werden. Welche Unternehmensziele stehen dabei im Vordergrund? Schreyögg schreibt:

*„Heute geht es um die Entwicklung zu mehr Kundenorientierung und zu mehr Effizienz, was durch entsprechende Konzepte für die Personalarbeit zu begleiten ist. Die Mitarbeiterschaft soll auch hier in Analogie zu Unternehmen als wichtiges Potential betrachtet werden, das es zu fördern gilt.“* (ebd.: 108)

Die Effizienz soll also durch Coaching gesteigert werden, zu diesem Zweck ist es nützlich, Menschen zu verdinglichen und sie als zu förderndes Potential zu charakterisieren. Coaching wird in diesem Zusammenhang notwendig, nicht etwa weil kritische Aufklärung und Autonomie angestrebt werden, sondern weil andere Formate und Techniken für die Optimierung der Funktionsfähigkeit nicht ausreichen.

So fährt sie fort:

*„Zur Entwicklung sozialer Kompetenzen und ihrer konkreten Umsetzung reichen aber Seminare und Trainings vielfach nicht aus. Dazu bedarf es Maßnahmen ‚near the job‘ (Conradi 1983) wie es Mentoring und Coaching sind. [...] Coaching ist für alle Führungskräfte empfehlenswert, die durchschlagende Changeprozesse zu exekutieren haben. Derartige Prozesse lassen sich nämlich selten völlig reibungslos realisieren. Meistens sind sie durch einen mehr oder weniger starken Änderungswiderstand der Organisationsmitglieder begleitet. Führungskräfte sollten dann über ein gutes Konfliktmanagement verfügen.“* (ebd.: 112)

Auch hier geht es erneut nicht um das Wahrnehmen unterschiedlicher Interessen und das ergebnisoffene Aushandeln zwischen verschiedenen Perspektiven, sondern die Beratung dient der möglichst reibungsarmen „Exekution“ (!) von Unternehmenszielen gegen den Widerstand der „Unterstellten“. Es wird immer klarer, warum Schreyögg als erste charakteristische Differenz zwischen Coaching und Supervision die Veränderung von oben bzw. von unten benennt.

Und wie konkretisiert sich Selbstregierung im Coaching zum Zweck der Durchsetzung der Unternehmensinteressen? Welche Techniken zieht Schreyögg hier heran? Ein anschauliches Beispiel:

*„So wird es in [...] vielen anderen [Fällen] aber um reale Korrekturen [gehen]. So lässt sich beispielsweise eine zu hohe Piepsstimme bei Frauen [...] durch Atem- und Entspannungsübungen [...] korrigieren (Ammon 2002). Derartige Fragestellungen sind von großer Bedeutung, denn die Selbstpräsentation stellt heute einen wesentlichen Karrierefaktor dar. [...] Vorgesetzte sollen nämlich ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ‚mitreißen‘. Das aber gelingt ihnen nur, wenn sie die Ziele des organisatorischen Systems in überzeugender Weise kommunizieren. Und dabei ist rele-*

*vant, inwieweit ihr gesamter Habitus dies zu unterstützen vermag.“ (ebd.: 114)*

Die Vermittlung der Organisationsziele braucht mitreißende Führungskräfte. Coaching dient dabei der Habitustransformation der „Vorgesetzten“. Und diese Habitustransformation zielt keineswegs auf Autonomie und kritische Aufklärung, sondern dient der optimierten Verfolgung und Durchsetzung der Unternehmensinteressen bzw. der eigenen Karriere. Im Hinblick auf den angesprochenen Habitus liegt es auf der Hand, an Bordieus (1982) „feine Unterschiede“ zu denken. Coaching dient bei Schreyögg der Sozialisation der Führungskräfte zu mitreißenden Vorgesetzten mit professionalisierter Selbstpräsentation.

Aber was ist im Coaching in Angriff zu nehmen, wenn die Beratenen von ihrer sozialen Herkunft nicht die Verinnerlichung und nicht die Verkörperung eines entsprechenden Habitus mitbringen?

Schreyögg wird konkret:

*„Neben der Psychogenese kann es aber auch um die Soziogenese gehen. So begegnet uns bei Führungskräften, die Arbeitermilieus entstammen, gar nicht selten ein verdecktes sich Schämen für die eigene Herkunft. Wenn sie immer wieder ein Gefühl beschleicht von ‚ich gehöre eigentlich gar nicht hier her‘, dann ist es notwendig, relevante Teile ihrer Berufsbiographie zu rekonstruieren, damit sie ein positionsadäquates Selbstverständnis erwerben. Hier reicht häufig schon das Erkennen und Verstehen der jeweiligen Zusammenhänge, um die passenden Handlungsmuster anzuregen.“ (Schreyögg 2004: 117)*

Es geht also nicht um ein autonomes, aufgeklärtes, sondern um ein positionsadäquates Selbstverständnis, und das heißt letztlich, die Position bestimmt das Selbstverständnis, die Unternehmensziele bestimmen die Beratungsziele. Und so wird ggf. eine Habitustransformation zur Anpassung an die Funktionsrolle einschließlich der Verinnerlichung fremder Werte notwendig. Und zu diesem Zweck können Psychotechniken eingesetzt werden, bei Bedarf auch Soziotechniken.

### **5. Schreyöggs Coachingverständnis und Nebergers „Personalentwicklung“ auf der einen Seite, „Psychotechnik“ und „Menschenökonomie“ auf der anderen Seite. Eine diskursanalytische Hypothese**

Schreyöggs Beratungsverständnis gewinnt klarere Konturen, wenn eine der zentralen Hintergrundtheorien für ihre Unterscheidung zwischen Coaching und Supervision näher untersucht wird. Nebergers „Personalentwicklung“ mit utilitaristischer Ausrichtung erhellt die Ethik, die Schreyöggs Coachingverständnis zugrunde liegt.

Persönliches kommt immer dann in den Blick, wenn die aus ihrer Sicht ansonsten gerechtfertigte Beschränkung auf das Funktionale und die Optimierung der Funktionsfähigkeit an ihre Grenzen stoßen. Dann ist Beratung gefragt, die den Menschen im Funktionsträger beruhigt, anspricht und vermeintlich ernstnimmt, aber

nur soweit, wie dies wiederum den Unternehmenszielen entspricht und ihre Umsetzung fördert.

So wird verständlich, dass sie mit Coaching Veränderung von oben anstrebt. Diese Veränderung lässt sich nicht ausschließlich durch Maßnahmen auf der Organisationsebene erzielen, deswegen sind „psychotherapeutische Einsprengsel“ notwendig, deren konkrete Anwendung Schreyögg zu veranschaulichen weiß.

Diskursanalytisch lässt sich eine gedankliche Nähe von Nebergers und Schreyöggs Ausführungen zur „Menschenökonomie“ (Bröckling 2003; Gröning 2010: 77f) und zur „Psychotechnik“ (Gröning 2010: 80-82) nicht leugnen, die in diesem Rahmen selbstverständlich nicht detailliert aufgezeigt und nicht jeweils belegt werden kann. Indes lohnen sich zusammenfassende Hinweise auf Psychotechnik und Menschenökonomie, damit Ähnlichkeiten und Parallelen zu Schreyöggs und Nebergers Aussagen deutlicher werden können.

Dabei sei noch einmal an die oben formulierte charakteristische Verbindung zwischen einer bestimmten Ökonomie und einer bestimmten Psychologie in Schreyöggs Lehrbuch erinnert. Psychotechnik wird von Hugo Münsterberg, einem ihrer ersten Vertreter als „Wissenschaft von der praktischen Anwendung der Psychologie im Dienst der Kulturaufgaben“ (Münsterberg 1912: 1) definiert, wobei der Begriff bereits in den 1920er-Jahre auf die Anwendung der Psychologie in der Wirtschaft verengt wurde (Rösgen 1999: 1). Bei Münsterberg geht es darum, dass „Arbeitskraft nicht vergeudet“ wird, sondern „Arbeiter und Arbeit am besten aneinander angepasst werden“ (ebd.: 4) Dabei sah er

*„im Taylorismus die Möglichkeit, die höchste Leistungsfähigkeit des Betriebes zu erreichen und gleichzeitig die Arbeitsfreude und persönliche Befriedigung des Arbeitnehmers zu erhöhen.“* (ebd.: 5)

Es geht um einen durch Psychotechniken erstrebten „Weg zu einer möglichst haushälterischen Verwertung der menschlichen Kraft“ (ebd., 6), im Bereich des Wirtschaftslebens um „Auslese der geeigneten Persönlichkeit“, „der Gewinnung der bestmöglichen Leistung“ und „der Erzielung der erstrebten psychischen Wirkungen.“ (Münsterberg 1914 nach Rösgen 1999: 8)

Franziska Baumgarten definiert die Psychotechnik als „die Anwendung psychischer Mittel zur Erreichung praktischer Zwecke auf allen Gebieten des menschlichen Lebens“ (bei Rösgen 1999: 35). Der Begriff Psychotechnik wird jedoch in der Praxis als Synonym für Wirtschaftspsychologie gebraucht. (ebd.: 36) Moede sieht

*„die industrielle Psychotechnik als selbstständige Wissenschaft an. Auf der Grundlage [...] der Betriebswirtschaftslehre will sie der rationellen Betriebsführung dienen [...] Da ihr Ziel weder psychologisch noch technisch sondern wirtschaftlich ist, gehört sie zu den Wirtschaftswissenschaften.“* (Moede 1927: 349 bei Rösgen 1999: 37)

Der Einsatz von Psychotechniken dient letztlich der effizienten Umsetzung vorher bereits bestehender Unternehmensziele, wie dies auch bei Schreyöggs Coaching als Personalentwicklung der Fall ist. Dabei umfassen die Psychotechniken durchaus das „Produzieren“ von Intimität und die Einbindung der Gefühle sowie das

vermeintliche Verstehen der Beratenen. Zudem werden konkrete Verhaltensweisen trainiert und aufgrund der sozialen Herkunft entstandene „Hindernisse“ durch Bearbeitung der Lebensgeschichte eliminiert. Und diese Techniken dienen einem Ziel, der Optimierung der Funktionsfähigkeit im Interesse des Unternehmens. Dieser Zusammenhang wiederum weist starke Parallelen zur Menschenökonomie auf, insofern auch Menschen ausschließlich auf ihren wirtschaftlichen Nutzen hin eingesetzt und umgeformt werden.

In der von Rudolf Goldscheid entwickelten Menschenökonomie geht es um die „*systematische Steuerung der menschlichen Produktivkräfte*“ (Bröckling 2003: 3). Bei Goldscheid findet sich die Definition:

*„Menschenökonomie [...] ist das Bestreben einer wirtschaftlicheren Ausnützung, einer ökonomischeren Abnützung der menschlichen Arbeitskräfte wie des Menschenlebens überhaupt [...] Die Menschenökonomie [...] bringt uns Wirtschaftlichkeit am wertvollsten Naturschatz bei, über den ein Land verfügt: Wirtschaftlichkeit an der menschlichen Arbeitskraft.“* (Goldscheid 1912: 22f)

Bei seinen Ausführungen kommt er zu dem Ergebnis, dass „*das Leben ebenso wie das Erkennen [...] in letzter Analyse, richtiger in letzter Synthese, eine ökonomische Funktion*“ (Goldscheid 1915: 82) sei, „*leben heiße sich nützen*“ (Bröckling 2003: 5). Goldscheid erhebt „*die Orientierung am Ökonomieprinzip auch zur obersten ethischen Maxime*“ (Bröckling 2003: 5): „*‘Als objektiv sittlich’ galt ihm, was unsere Zwecke in der ökonomischsten Weise fördert*“ (Goldscheid 1912: 131). Für ihn liegt „*die tiefste Bedeutung der Humanität in ihrer wirtschaftlichen Produktivität*“ (Goldscheid 1914: 525). Auf diese Weise fallen bei ihm das Gute und das Nützliche zusammen, er forderte eine „Ethotechnik“,

*„eine Art psychologische Technik, welche untersucht, wie die psychische Maschinerie des Menschen gestaltet sein muß, damit sie gemäß den Postulaten der Entwicklungsökonomie funktioniert.“* (Goldscheid 1912: 131)

Diese Ausführungen erinnern stark an Nebergers Orientierung der Personalentwicklung ausschließlich an der Nützlichkeit, an seine Rede von der Personal-machung statt „Humanisierung“. Am pointiertesten kommt dies in seinem Votum zur Geltung: „*Der Mensch ist Mittel. Punkt.*“ (Neuberger 1994: 9)

Diese an menschenökonomischen Postulaten ausgerichtete Personalentwicklung braucht zu ihrer praktischen Umsetzung psychologische Maßnahmen. Werden diese nicht etwa durch Schreyöggs Coaching geliefert? Gerade dann, wenn sich im Funktionsträger wieder einmal der Mensch meldet. Die Verdinglichung des Menschen in der Nebergerschen Personal-Produktion, die Schreyöggs Coachingverständnis zugrundeliegt, hat Ähnlichkeiten mit Goldscheids Aussagen:

*„was in aller Wirtschaft zu beobachten ist: je sorgsamer gearbeitet ein Gegenstand ist, umso höheren Arbeitsaufwand erfordert seine Herstellung, desto leistungsfähiger und haltbarer ist er aber auch. Der teurere, der solid gearbeitete Mensch offenbart ganz andere Qualitäten, als der billige Mensch.“* (Goldscheid 1911: 495)

In diesem Zusammenhang spielt die Verinnerlichung bestimmter Werte eine große Rolle, damit wie bei Schreyögg ein positionsadäquates Selbstverständnis erzielt werden kann. Die dazu notwendige Habitustransformation und Orientierung an der Optimierung der Funktionsfähigkeit erinnern an Goldscheids Ausführungen:

*„Jeder einzelne muß sich immer wieder in betreff seiner ganzen Lebensweise die Frage vorlegen: Lebe ich im höchsten Maße entwicklungsökonomisch, suche ich mit den Energien, die in mir wirksam sind, die größten möglichen Entwicklungswerte zu schaffen; und auch bezüglich jeder einzelnen Handlung muß man sich stündlich von neuem fragen: Verwerte ich hier meine Lebenskraft, verwerte ich hier meine qualifizierte Arbeitskraft mit dem höchsten möglichen evolutionistischen Nutzeffekt.“* (Goldscheid 1912: 202f).

*„Goldscheid propagierte ‚Investitionen in die Qualifizierung des Menschensmaterials‘“*(Goldscheid 1914: 495 bei Bröckling 2003: 8). Neuberger geht es bekanntlich um die Umformung im Interesse der Verwertungsabsichten.

Angesichts dieser Nähe mancher Aussagen zur Menschenökonomie und Psychotechnik helfen auch Beteuerungen von Schreyögg und Neuberger wenig, dass es „natürlich“ letztlich um den Menschen geht. So klingen andere explizite Ausführungen von Schreyögg zur Ethik von Coaching in der Tat ganz anders als die hier herangezogenen (vgl. Schreyögg 2011b: 129).

Schreyöggs und Neuberger's Ausführungen geben Anlass zu untersuchen, welches Menschenbild bei beiden vorherrscht und welche ethischen Implikationen damit jeweils verbunden sind. Schreyöggs zugrundeliegendes Beratungsverständnis findet ihren stärksten Ausdruck in Coaching, das (1) Personal im Neuberger'schen Sinn („Der Mensch ist Mittel. Punkt.“) entwickelt, das (2) Personen ausschließt, nämlich alle, die keine Führungskräfte sind, sondern eben nur „Geführte“ oder „Unterstellte“, für die bleibt ja immer noch das Angebot der Supervision übrig, und das (3) Personenentwicklung instrumentalisiert, denn letztere kommt erst in den Blick, wenn die Beschränkung auf das Funktionale nicht mehr ausreicht, um den Menschen im Funktionsträger anzusprechen. Dann ist sozusagen vorübergehend Personenentwicklung gefragt. Aber dies letztlich auch nur, um eine derart charakterisierte Personalentwicklung zu ermöglichen und zu fördern. Das wirft Fragen auf, zum einen nach der Professionsethik, zum andern nach der theoretischen sowie der gesellschaftlichen Verortung eines solchen Beratungsverständnisses. Die Zeit ist m. E. für eine beratungskritische Auseinandersetzung mit Modellen berufsbezogener Beratung reif.

## Literatur

- Ammon, I. (2003): Die Macht der Stimme. Persönlichkeit durch Klang, Volumen und Dynamik, Frankfurt/M., Wien.
- Baumgarten, F. (1928): Die Berufseignungsprüfungen, München/Berlin: Oldenbourg.
- Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede, Frankfurt/M: Suhrkamp-Verlag.
- Bröckling, U. (2005): Das unternehmerische Selbst, Frankfurt/M.: Suhrkamp-Verlag.
- Bröckling, U. (2003): Menschenökonomie, Humankapital. Eine Kritik der biopolitischen Ökonomie, in: Mittelweg 36 (1), S. 3-22, hier zitiert nach <http://www.eurozine.com>, S. 1-16 (Stand 21.09.2013).
- Conradi, W. (1983): Personalentwicklung, Stuttgart: Enke-Verlag.
- Foucault, M. (1994): Omnes et singulatim. Zu einer Kritik der politischen Vernunft, in: Vogl, J. (Hrsg.): Gemeinschaften. Zu einer Philosophie des Politischen, Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Foucault, M. (1976): Mikrophysik der Macht. Über Strafjustiz, Psychiatrie und Medizin, Berlin: Merve-Verlag.
- Goldscheid, R. (1915): Die Organismen als Ökonomismen. In: Festschrift für Wilhelm Jerusalem. Zu seinem 60. Geburtstag von Freunden, Verehrern und Schülern. Wien u.a.: Braumüller, S. 81-99.
- Goldscheid, R. (1914): Menschenökonomie als neuer Zweig der Wirtschaftswissenschaft. In: Allgemeines Statistisches Archiv VIII (3), S. 525.
- Goldscheid, R. (1912): Friedensbewegung und Menschenökonomie. Berlin: Friedens-Warte.
- Goldscheid, R. (1908): Entwicklungswerttheorie, Entwicklungsökonomie, Menschenökonomie. Eine Programmschrift, Leipzig: Klinkhardt.
- Goldscheid, R. (1911): Höherentwicklung und Menschenökonomie. Grundlegung der Sozialbiologie, Leipzig: Klinkhardt.
- Gröning, K. (2011): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2010): Entwicklungslinien pädagogischer Beratungsarbeit. Anfänge – Konflikte – Diskurse, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hamel, W. (1989): Individualisierung – Neue Herausforderung der Personalwirtschaft? In: Drumm, H. J. (Hrsg.): Individualisierung der Personalwirtschaft, Bern: Haupt-Verlag, S. 59-68.
- Moede, W. (1927): Die Psychotechnik als Arbeitswissenschaft. In: Industrielle Psychotechnik 4, S. 347-349.
- Möller, H. (2011): Astrid Schreyögg. Eine der großen Damen der Supervision wird 65 Jahre alt! In: journal.supervision 3.2011, S. 19.
- Münsterberg, H. (1997): Psychologie und Wirtschaftsleben. Neudruck der Ausgabe von 1912, Weinheim: Psychologie Verlags-Union.
- Münsterberg, H. (1914): Grundzüge der Psychotechnik, Leipzig: Barth.

- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. 2., durchgesehene Auflage, Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Rösgen, P. (1999): Die Psychotechnik in Deutschland. Eine psychologiegeschichtliche Darstellung, Koblenz, S. 1-49.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne, Frankfurt/M.: Suhrkamp Verlag.
- Schreyögg, A. (2013): Coaching und/oder Supervision. Anmerkungen zur Präzisierung der beiden Beratungsformate, in: Organisationsberatung Supervision Coaching 20, S. 231-237.
- Schreyögg, A. (2011a): Supervision. Ein integratives Modell, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 5., erweiterte Auflage.
- Schreyögg, A. (2011b): Überlegungen zur Ethik von Coaching. In: Schmidt-Lellek, C. J./Schreyögg, A. (Hrsg.): Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision. Organisationsberatung Supervision Coaching. Sonderheft 4, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 121-135.
- Schreyögg, A. (2009): Besonderheiten des Coaching. Unterschiede zur Supervision, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven, Berlin: Leutner, S. 196-208.
- Schreyögg, A. (2007): Wie viele „Brillen“ verwenden Berater? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Organisationsberatung, Supervision und Coaching, in: Schreyögg, A./Schmidt-Lellek, C. J.: Konzepte des Coaching. Organisationsberatung Supervision Coaching. Sonderheft 1, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 91-116.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften, in: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 101-119.
- Schreyögg, A. (2003a): Die Differenzen zwischen Supervision und Coaching, in: Organisationsberatung Supervision Coaching 10, S. 217-227.
- Schreyögg, A. (2003b): Personalentwicklung – was ist das?, in: Schreyögg, A., Lehmeier, H. (Hrsg.), Personalentwicklung in der Schule, Bonn: Dt. Psychologen-Verlag, S. 13-31.
- Schreyögg, A. (2003c): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/M., New York: Campus. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. 1. Auflage 1995.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching, Frankfurt/M. u.a.: Campus-Verlag.



