

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift

Herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr.Dr.Dr. **Hilarion G. Petzold**

Freie Universität Amsterdam, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf, Donau-Universität, Krems, Institut St. Denis, Paris

In Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf/Hückeswagen

Jürgen Lemke, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märten**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a.M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Fachhochschule Bern

Dr.phil. **Brigitte Schigl**, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper Düsseldorf/Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 02/2002

Coaching als „soziale Repräsentation“ – sozialpsychologische Reflexionen und Untersuchungsergebnisse zu einer modernen Beratungsform

Hilarion G. Petzold, Düsseldorf, Amsterdam, Krems, Oslo
unter Mitarbeit von *Claus-Dieter Hildenbrand* und *Markus Jüster*¹
(2002g, Updating 2004)

„Coaching ist eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll“ (Petzold 1994q).

¹ Postgradualer Diplomstudiengang Supervision, Zentrum für IBT, Faculty of Human Movement Sciences, Free University of Amsterdam - Master-Studiengang Supervision, Zentrum für psychosoziale Medizin, Donau-Universität, Krems - Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Ausbildungszweig Supervision, Düsseldorf/Hückeswagen.

1. „Konzepte“ – Ausdruck von Felddynamiken

Konzepte entstehen in *Praxisfeldern* in konkreten Interaktions- und Produktionsprozessen von korrespondierender Qualität (Petzold 1978c). Sie fassen in Begriffen, was in Feldern zwischen und durch Menschen geschieht, sind Ausdruck von „Felddynamiken“. *Konzepte*: etwas, was man *gemeinsam* erfaßt, in Worte gefaßt, auf den Begriff gebracht hat (lt. *concipere*). „Konzepte gehen aus *Ko-respondenzprozessen* zwischen Individuen bzw. sozialen Gruppen in einem Feld in Ausarbeitung der *Konsens-/Dissensbildungen* in diesen Prozessen hervor und haben Geltung, solange eine *Konsensgemeinschaft* hinter ihnen steht, denen geteilte *Konzepte* als Basis für *Kooperation* dienen. Konzepte gewinnen in der Dynamik des Feldes und seiner Substrukturen allmählich Prägnanz in ‘differenzierten Ausfaltungen’ ihrer Substanz“ (ders. 1999r). „*Felder*“ sind in der Regel relativ „breit“ und ihre verschiedenen „*Sektoren*“ und „*Areale*“ – so bezeichnen wir in der „Integrativen Feldtheorie“² die „kampanalen Substrukturen“ (Petzold, Ebert, Sieper 2000) - haben spezifische Orientierungen (das „*Feld* des Bildungswesens“ differiert in Schule, Hochschule, Erwachsenenbildung beträchtlich, das „*Feld* der Finanzwirtschaft“ ist bei Banken, Versicherungen, Brokerfirmen höchst unterschiedlich orientiert). Deshalb erhalten Konzepte wie „Organisation“, „Management“, „Kontrolling“, „Führung“, „Beratung“ etc. bei grundsätzlich ähnlicher Grundbedeutung doch sehr oft recht spezifische Bedeutungsvarianten. Sie lassen sich als ein „informeller kollektiver Konsens“ eines solchen *Feldes* oder eines solchen *Sektors* bzw. *Areal*s beschreiben, ohne daß kodifizierte Dokumente, formale Definitionen oder zuweilen auch ohne daß eine nur hinlänglich aussagefähige Fachliteratur vorlägen. Hat ein solches *Konzept* - z.B. „Führung“, „Team“, „Assessment“, „Coaching“ - eine gewisse „Prägnanzhöhe“ an Praxisrelevanz und Popularität erreicht, so daß präzisere Information benötigt wird, oder zeigt sich eine „Trendqualität“ und damit eine Marktchance für findige Autoren/Consultants/Trainer, entsteht dann eine „Literatur“, die – von den wenigen Ausnahmen abgesehen, wo sich ein Experte mit „wirklichem Überblick“ findet – in der Regel eine mehr oder weniger spezifische Sichtweise des jeweiligen Konzeptes aufarbeitet und präsentiert, wie es sich in einem besonderen *Makrosektor* (Profit- oder Non-Profit-Bereich) findet, meist aber nur, wie es in einem *Mesosektor* (z.B. Finanzdienstleistungen) als *mentales Areal* „repräsentiert“ ist. So entsteht eine zum Teil beträchtliche Heterogenität von Konzepten oder konzeptuellen Nuancierungen, die für Supervisoren, Berater, Coaches eine permanente Exploration der Feldsektoren, in denen sie tätig sind, erforderlich macht. Sie müssen das, was die Leute im „Kopf haben“, d.h. Sinn, Bedeutung, Wertung, Gebrauch eines Konzeptes oder verschiedener Konzeptvarianten als „soziale Konstruktionen“ erfassen (Berger, Luckmann 1970; Gergen 1994; Potter 1996; kritisch dazu Hacking 1999), um mit diesen Größen angemessen arbeiten zu können. Ein Coach muß z. B. herausfinden, welcher Diskurs aus seinem Coachee spricht, welche „Denke“ er hat, was seine „subjektiven Theorien“ sind (Flick 1991), welche Positionen er in welchem Referenzrahmen, vor welchem Hintergrund vertritt, aus welcher Diskurs- bzw. Erzählgemeinschaft er berichtet (Bublitz et al. 1999; Morris 2000, 231ff), denn seine Rede ist ein Text unter Texten (Gergen 1988), entstammt dem Diskurs von sozialen Einheiten, der Diskursdynamik von Teams, Organisationen, Institutionen (Fairclough 1992; Parker 1992). Eine solche sozialkonstruktivistische Position, die den „in *Ko-respondenzprozessen* konsensuell erreichten Bestimmungen von *Wirklichkeit*“ nachgeht (vgl. Petzold 1998a, 47f) in Form von Diskuranalysen, Dokumentenanalysen, narrativen Interviews, Befragungen, vermeidet die logischen und epistemologischen „falacies“ des „radikalen Konstruktivismus“, der – wenn man ihn zu Ende denkt - zur Aporie solipsistisch-isolationistischer Einzelwesen führt, die in ihrer privatistischen Weltkonstruktion gefangen sind und nicht mehr kommunizieren könnten (ebenda 48f; Ebert 2001), weil sie keine gemeinsame „soziale Welt“ in Form kollektiver mentaler Repräsentationen teilen.

² In der „Integrativen Feldtheorie“ entwickeln wir das an den Feldbegriff der Physik gekoppelte Feldkonzept von Kurt Lewin (1963), ihn unter Einbezug der Feldtheorie von Pierre Bourdieu überschreitend, in eigenständiger Weise weiter (Petzold, Ebert, Sieper 2000). Eine kompakte Definition mag hier genügen: „Ein *soziales Feld* ist als ein von Individuen und Kollektiven erlebter Bereich sich wechselseitig beeinflussender ‘sozialer Tatsachen’ zu sehen, ein durch kollektive *Kognitionen*, *Emotionen*, *Volitionen* (auch Gruppen, ja Völker können *wollen*) und *Symbolsysteme*, durch Ökonomie, Macht und Interessen bestimmter ‘sozialer Raum’ mit sich verstärkenden oder begrenzenden zuweilen konflikthafter ‘sozialer Kräfte’ (Bourdieu 1980) - z.B. zwischen Gruppen, Schichten, Werte- und Glaubensgemeinschaften, Minoritäten (Moscovici 1979), Berufsgruppen, Therapie- oder Supervisionsschulen, Fachverbänden etc.. Diese konstituieren eine *Felddynamik*, die Geschichte hat, in der ggf. ‘alte Rechte und Privilegien’, ‘alte Vorurteile, Konflikte und Feindschaften’, ‘alte Vasallenschaften und Loyalitäten’, alte Denksysteme, Weltanschauungen, Ideologien zum Tragen kommen. Felder haben in der Regel Substrukturen unterschiedlicher Größe und Bedeutung, z.B. Makro-, Meso-, Mikrosectoren – deren mentale Repräsentation als *Areal*e bezeichnet werden. In den Sektoren wirken in der Regel und überwiegend die gleichen Prinzipien, wie im Gesamtfeld, sie lassen aber dennoch z.T. erhebliche Spielräume, Variationen, Spezifitäten zu“ (Petzold 1999r).

Der bedeutende Wissenschaftstheoretiker in der Psychologie, Autor einer modernen, nonlinearen Systemtheorie *Norbert Bischof* (1998), spricht deshalb vom 'Unfug zweiter Ordnung', einer 'Fast-Food-Philosophie' von 'Amateurphilosophen' (idem 1996, 92 ff). In diesem Konflikt zwischen radikalen Konstruktivistinnen (Biologen, Kybernetiker o.ä.: *von Foerster, von Glasersfeld, Maturana, Varela, Watzlawick* u.a.) und sozialen Konstruktivistinnen (Soziologen, Sozialpsychologen o.ä.: *Berger, Luckmann, Gergen, Harré, Moscovici, Parker*) bzw. Kulturalisten wie *Janich* (1996) hat man ein schönes Beispiel für eine „Feldodynamik“ im sozialwissenschaftlichen Feld, die in unterschiedlichen „sozialen Repräsentationen“ unterschiedlicher „communities of scholars“ gründet.

Die „sozialen Welten“ sind natürlich vielfältig und in ihrer individuellen Aneignung und *persönlichen Repräsentation* durchaus spezifisch, indes sind diese dadurch gekennzeichnet, daß sie über ein gemeinsames Potential an Sinn- bzw. Bedeutungsfolien, an *Schemata, narratives* bzw. *scripts* (*Schank, Abelson* 1977; *Petzold* 1992a, 902f) verfügen, die von den Menschen eines sozialen Areals geteilt werden. Der *Idiolekt* ist mit dem *Soziolekt* verbunden. Darin liegt z.B. der Unterschied zur psychotischen Privatsprache, zur schizophrenen Glossolalie.

In einer solchen Position wird affirmiert, was Kontexttheoretiker (*Bronfenbrenner, Cole, Rogoff*) in der Folge von *Vygotskij* (*Petzold* 2000h) herausgearbeitet haben: der gemeinsame *Kontext* bestimmt die gemeinsame *Kultur, intermentale* Wirklichkeit schafft *intramentale* (*Vygotskij* 1960, 191f). „Kinder [ja Menschen über ihre gesamte Lebensspanne sc.] wachsen in das geistige Leben der Menschen in ihrer Umgebung hinein“ (ders. 1978, 88) durch „psychologische Werkzeuge“ wie Sprach-, Symbol-, Zahlensysteme etc. wie *Vygotskij, Lurija* und ihre Schüler zeigen konnten. Die „psychologischen Werkzeuge“ einer Unternehmenskultur, Abteilungs- oder Teamkultur als *intermentale Repräsentationen* müssen also untersucht werden. Diese vygotskijische Perspektive muß im Konzept der „sozialen Repräsentationen“ als Hintergrund und Referenz genauso mitgesehen werden wie die Einflüsse des französischen sozialwissenschaftlichen Denkens von *Emile Durkheim, Pierre Janet* und der amerikanischen Diskurse von *M. Baldwin* und *G.H. Mead*. *Janet* betont die Bedeutung des *Sozius*, des Anderen, die *valorisation sociale*, die soziale Wertsetzung – ihr Fehlen kann pathogen wirken-, die *actes doubles*, mit denen er zeigt: die soziale Wirklichkeit hat zumeist zwei Seiten, ist konfiguratив (Sprechen/Angesprochen werden, Modellgeben/Nachahmen, Befehlen/Gehorchen etc.), die *Socii* arbeiten zusammen an den sozialen Handlungen, werden dabei – hier ist der Einfluß von *Durkheim* spürbar - von *internalisierten kollektiven Handlungsmustern mit unterschiedlichem Realitätsgehalt* bestimmt (vgl. *Janet* 1927 mit einer differentiellen Realitätskonzeption), wie sie der Integrativansatz im Konzept der sozialen Repräsentationen annimmt. *Janet* nimmt hier auf *James, Baldwin* und *Royce* Bezug. Ihr Modell komplexer Sozialisation kommt in seinem Ansatz – der zu *Mead* viele Parallelen hat, schöpft er doch aus den gleichen Quellen - zum Tragen. All diesen Konzepten der so unterschiedlichen (französischen, amerikanischen, russischen) Quellen – und darin liegt das Überzeugende - ist die Auffassung gemeinsam, daß unser Handeln von internalisierten, kollektiven („intermentalen“) Repräsentationen von „geteilten Weltansichten“ auf der Mikro-, Meso- und Makroebene bestimmt ist.

Die geteilte „Weltansicht“ (*Petzold, Petzold* 1991) setzt natürlich eine *Konsensgemeinschaft* voraus: die einer *Profession* („Aus ärztlicher Sicht meinen wir ...“), die eines *Genders* („typisch Mann“), die einer *Generation* („Also, zu meiner Zeit war das anders“) usw. Je größer die Differenzen, Nuancierungen, Abweichungen sind, die sich zwischen derartigen „sozialen Welten“ (manifestiert in den „Positionen“ von einzelnen und Gruppierungen), zu einem gleichlautenden Begriff/Konzept finden, je monologischer sich individuelle und gruppale „*narratives*“ gestalten (Privatsprachen, Jargon, In-group-Codes, Fachsprachen), desto schwieriger sind effektive Kommunikation und Kooperation. Hier ist ein Kernbereich sozialinterventiver Arbeit zu sehen, wie es das „Alltagsgeschäft“ von Beratern, Coaches, Supervisoren ist, ohne daß in der Supervisions- oder Coachingliteratur hierzu theoretische Modelle vorliegen!

Für Organisationsberatung, Supervision und Coaching liegt ein spannendes Aufgabengebiet in der Offenlegung der verschiedenen Diskurse (analysis of discourse), in der *Konnektivierung* solcher separierter Sinnfolien, monologischer Narrative, differierender Bedeutungszuweisungen, durch ihre Diskursivierung, Dialogisierung, so daß *Polyloge*³, vielstimmige Gespräche (*Bakhtin* 1981) mit ihrem hohen Innovationspotential

³ Das Konzept, das im Kontext der Theorien von *Mikhail M. Bakhtin, Julisa Kristeva, Philippe Sollers* steht, aber auch an die Theorien zum „plural Self“ (*Leon Rappoport, John Shotter, Hubert Hermans*) anschließt (*Rowan, Cooper* 1999), wurde im Kontext der narrationstheoretischen Arbeiten zu einer „collagierenden Hermeneutik“ für komplexe soziale Situationen wie folgt definiert: „**Polylog** wird verstanden als vielstimmige Rede, die den Dialog zwischen Menschen umgibt und in ihm zur Sprache kommt, ihn durchfiltert, vielfältigen Sinn konstituiert oder einen hintergründigen oder untergründigen oder übergreifenden '**Polylogos**' aufscheinen und 'zur Sprache kommen' läßt ...**Polylog** ist ein kokreatives Sprechen und Handeln, das sich selbst erschafft“ (*Petzold* 2000b; *Petzold* „et al.“ 2001).

möglich werden. Ein Ziel solcher Konnektivierung ist die Herstellung einer hinlänglichen konzeptuellen Synchronisierung, dem Nutzen des kreativen Potentials der unterschiedlichen Sichtweisen, was z. B. Fragen der Organisationskultur, der Corporate Identity, der Leitbilder anbelangt oder Performanzaspekte von „Führung“, „Teamarbeit“, „Assessment“ und auch die beraterische Tätigkeit selbst: Was wird in dem Feld oder Feldsektor, in dem ich arbeite, unter Supervision, Beratung, Coaching verstanden? Das heißt auch: Was erwartet man von mir und was nicht? mit der Konsequenz: Wie muß ich mich, mein Produkt präsentieren? Wie muß ich meine Akquise anlegen, wie meine Performanz/performance gestalten? Diesem Thema der „Formierung kollektiver Konzepte“, womit natürlich auch die Frage ihrer Beeinflussung gestellt ist, wurde bislang im Feld der „Supervision“ oder des „Coachings“ unter einer sozialpsychologischen Perspektive noch nie nachgegangen, was u.a. auf die sehr schwache Rezeption sozialpsychologischer Theorien bzw. „Konzepte“ und Forschung im Bereich der Supervision und „Organisationsentwicklung“ (ein besonders theorieanämischer Sektor) zurückzuführen ist, Praxeologien die überwiegend tiefenpsychologisch oder systemisch ausgerichtet sind (systemisch im Sinne systemischer Familientherapie, nicht im Sinne allgemeiner oder gar sozialwissenschaftlicher Systemtheorien, vgl. *Ebert* 2001) oder die ein eklektisches Sammelsurium heterogener, zum Teil disparater Konzepte bieten.⁴

2. „Soziale Repräsentationen“ und „social worlds“ – zu einer sozialpsychologischen Fundierung von Beratungsformen

Die „Integrative Supervision“ und „Integratives Coaching“ (*Petzold* 1990o, 1998; *Schreyögg* 1991, 1996) haben stets auf eine klare sozialpsychologische Orientierung Wert gelegt und das aus gutem Grunde:

„There are numerous sciences which study the way in which people handle, distribute and represent knowledge. But the study of how and why people share knowledge and thereby constitute their common reality, of how they transform ideas into practice – in a word, the power of ideas – is the specific problem of social psychology“ (*Moscovici* 1990, 164).

Genau darum geht es aber – mit interventionsorientierter Absicht - in jeder Form der Beratung, in Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung. Man kann nicht an die Konzeptualisierung von Beratungsmodellen und -praxeologien gehen, wenn der Kommunikations- bzw. Interaktionsbegriff nicht geklärt ist (wie immer man sich hier auch orientiert), wenn Forschungen zur sozialen Wahrnehmung nicht berücksichtigt werden, zu Affiliationsprozessen etc.

In der vorliegenden Arbeit wird das Konzept des „Coachings“ in theoretisch-konzeptueller Hinsicht eben auf diesem sozialkonstruktivistischen Hintergrund untersucht werden unter Bezug auf eine explorative Studie, die ich mit den Organisationsberatern und Supervisoren *Claus Dieter Hildenbrand* und *Markus Jüster*, Diplomanden in dem postgradualen „Aufbaustudiengang Supervision und Organisationsentwicklung“ an der Vrijen Universiteit Amsterdam, zu den „sozialen Konstruktionen“ von Managern verschiedener „Sektoren“ (Branchen) des Profit-Bereiches zum Begriff „Coaching“ durchgeführt habe (*Hildenbrand, Jüster, Petzold* 2002) und welche auf die Theorie der „*représentations sociales*“ von *Moscovici* rekurriert. Einige kurze Ausführungen zu dieser Theorie, die für Supervision und Organisationsentwicklung eine hohe Relevanz hat. *Serge Moscovici*, in Rumänien geborener, russischstämmiger, in Paris und New York lehrender Sozialpsychologe (1961, 1984, 1988, 2001), international einer der bedeutendsten Vertreter seines Faches, hat mit seinem Modell „sozialer Repräsentationen“ (vgl. *Petzold* 2003a), das er seit den sechziger Jahren an verschiedenen Forschungsgegenständen entwickelte – etwa der sozialen Repräsentation der Psychoanalyse in der öffentlichen Meinung – einen dynamischen Prozeß beschrieben, der zeigt, wie zwischen Menschen relevante Themen sich in kollektiven kognitiven Repräsentationen niederschlagen, verankert in Gesetzen und Regeln des „Common sense“.

Im Einleitungskapitel seines berühmten Werkes „*La psychanalyse, son image et son public*“ (1961) formuliert er:

„Soziale Repräsentationen sind gleichsam berührbare Entitäten. Sie zirkulieren, kreuzen einander, kristallisieren sich beständig durch ein Wort, eine Geste oder ein Treffen in unserer Alltagswelt. Sie imprägnieren die meisten unserer bestehenden sozialen Beziehungen, die Dinge, die wir herstellen oder verbrauchen und

⁴ Die starke Praxisorientierung von Coaching und Supervision und ihre in dieser Praxis überwiegend „am Markt“ (*Weigand* 1999) ausgerichtet ökonomische – wenn nicht monetaristische - Orientierung hat eine theoretisch ausgerichtete „Felddynamik“ bislang kaum aufkommen lassen, weil theoretische Auseinandersetzungen arbeitsaufwendig und von geringer Remuneration sind oder in der Gefahr stehen, in das Fahrwasser von Realkonkurrenz zu geraten.

die Kommunikationen, die wir austauschen. Wir wissen, daß sie einerseits der symbolischen Substanz entsprechen, die in ihre Ausarbeitung eingehen, andererseits aber auch der Praxis, die diese Substanz produziert, ganz ähnlich wie Wissenschaft und Mythos einer wissenschaftliche und mythischen Praxis entsprechen“ (Moscovici 1961/1976, 40).

In diesem Text tönen aus dem Hintergrund die Stimmen von E. Durckheim, L. Lévy-Bruhl, P. Janet, J. Piaget, L. Vygotsky. Dieses Konzept der „*représentations sociales*“ als in den konkreten Bedingungen der Lebenswelt als „sozialer Welt“ wurzelnden „Vorstellungen“ von und über diese Welt, die wiederum verändernd in diese lebensweltlichen Bedingungen zurückwirken, hat in der Tat eine große Tradition (Moscovici 1998).

„Social representations are a system of values, ideas and practices with a twofold function: first, to establish an order which will enable individuals to orientate themselves in their material and social world and to master it; and secondly to enable communication to take place among the members of a community by providing them with a code for social exchange and a code for naming and classifying unambiguously the various aspects of their world and their individual group history“ (ders. 1976, XIII).

Beratungsarbeit in Institutionen, Organisationen, Teams und mit Individuen, die in derartigen Kontexten leben und tätig sind, muß in jedem Fall auf einen solchen konzeptuellen Rahmen zurückgreifen, denn *in praxi* arbeiten Berater ja „intuitiv“ mit solchen, ihrer Praxis inhärenten Modellen. Es sind auch einige Konzepte im Feld, wie die der „Schemata, Folien, Muster, Skripts, Stile, Kulturen“, die – in der Regel - unsystematisch verwandt werden und z.T. sehr begrenzte Hintergrundtheorien haben und wo sie fundierter sind, etwa in der Schema- oder Skripttheorie, werden diese Referenztheorien kaum herangezogen. Mit den Arbeiten von Moscovici und seiner Schule ist eine solide *sozialpsychologische* Basis für das Verständnis kollektiver sozialer Repräsentationen geschaffen worden, die auch dadurch, daß sie an Piaget und Vygotsky anschließt (ders. 2001, 216ff) einen entwicklungspsychologischen Bezug hat.⁵ Moscovici (1990) hat in seinem berühmten Aufsatz über die Kooperation von Sozialpsychologie und Entwicklungspsychologie die Fruchtbarkeit einer solchen Perspektive herausgearbeitet. Das Problem der Verschränkung individueller und kollektiver Repräsentationen ist eine schwierige Sache und bedarf eben einer solchen Zusammenarbeit von Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie und Sozialisationsforschung. Moscovici (1984/2001, 70f) nimmt auf Phänomene der Mutter-Kind-Interaktion explizit Bezug um dazustellen, daß soziale Repräsentationen nicht in einer Sequenz von „*Stimulus* → *Repräsentation* → *Response*“ gesehen werden dürfen, sondern die Interaktion von „*Stimulus* ↔ *Response* → im Bezug zur *sozialen Repräsentation* gesehen werden muß. „Emotional reactions, perceptions and rationalizations are not responses to an exterior stimulus as such, but to the category in which we classify such images, to the name we give them ... In other words, social representations determine both the character of the stimulus and the response it elicits, just as in a particular situation they determine which is which“ (ebenda). Die Dinge liegen äußert komplex. *Interaktion* – performanzorientiert⁶ – und *Kommunikation* (kompetenzorientiert) werden differenziert und als „im Prozeß verbunden“ gesehen. Die in der Sportpsychologie, aus der ja auch der Begriff „Coaching“ kam, naheliegende Zentrierung auf effektives Handeln, auf „*Performanz*“ (Hackfort et al. 2000), ist inzwischen auch im ManagementTraining angekommen (Lorenz, Oppitz 2001; Schust 2000, Wittkuhn, Bartscher 2001), wobei nicht berücksichtigt wird – denn es geht ja nicht um eine „Felge vorlinks vorwärts“ oder um einen „doppelten Lutz“ – sondern um komplexe soziale Performanzen in Interaktionen –, daß die damit verbundenen kognitiven Prozesse und Schemata mit im Blick bleiben müssen, ansonsten kommt es zu der üblichen oberflächlichen Erfolgspragmatik (Lorenz, Opitz 2001), die letztlich nicht greift. *Interaktion* und *Performanz* sind als die greifbaren Manifestationen von sozialen Repräsentationen zu sehen.

»Interaktion ist der strukturierte, wechselseitige Vollzug offenen Verhaltens in Kontext und Kontinuum, welcher in *Repräsentationen* – sie sind die Basis der Strukturiertheit - gründet und sie zugleich begründet.«

⁵ Moscovici studierte Kinderpsychologie bei Merleau-Ponty und dann bei Piaget, als dieser Merleau-Pontys Nachfolge in Paris antrat. Er führte dann auf Einladung Piagets die Sozialpsychologie an der Universität Genf ein.

⁶ **Kompetenz** ist die Gesamtheit aller *Fähigkeiten* (Wissen, mental resources), die zum Erkennen von Problemen, zum Ausführen einer Aufgabe, zum Erreichen von Zielen gebraucht werden. **Performanz** ist die Gesamtheit aller *Fertigkeiten* (Können, skills), die zum Umsetzen des Wissens zur Realisierung der Ziele erforderlich sind (vgl. Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold 1994)

Interaktionen und Kommunikationen gründen immer in den kollektiven repräsentationalen Mustern des gegebenen sozialen Kontextes mit seiner Informationsfülle, die für die Interagierenden „mental präsent“ ist.

»Menschliche Kommunikation ist die Vermittlung von Information zwischen Subjekten in jeweils gegebenen Kontexten mit ihrem, Vergangenheits- und Zukunftshorizont, ihrem Kontinuum, über die faktischen, in der Performanz offenen Verhaltens sichtbaren Interaktionen. Kommunikation erfolgt nach bestimmten, generellen (genetisch disponierten und spezifischen (kultur-, familien- und personabhängigen) Regeln in symbolischer, nicht-sprachlich und sprachlich gefaßter Form. Diese kann aufgrund von sozial repräsentiertem gemeinsamen Zeichenvorrat und Regelwissen - d. h. aufgrund „kommunikativer Kompetenzen“, von den am Kommunikationsprozeß Beteiligten „gelesen“ werden. Sie wird identifiziert, zur Herstellung von Sinnbezügen interpretiert und gegebenenfalls zur Performanz verwandt, zu sinngeleitetem Handeln, welches wiederum in den Kontakt wirkt (d.h. auch auf die vorhandenen Interaktions-/Kommunikationspartner)« (vgl. Petzold, van Beek, van der Hoek 1994, 493).

Diese Konzepte wurden im Kontext meiner Forschungen zum Interaktions-/Kommunikationsverhalten von Mutter-Kind-Dyaden in der Säuglings- und Kleinkindforschungen entwickelt und dann in der interaktionellen Praxeologie der Psychotherapie angewandt und weiter untersucht. Es wurde so ein differenziertes Modell „geteilter multireferentieller Repräsentationen“ für Dyaden erarbeitet (ebenda 508ff), das sich natürlich für Mehrpersoneninteraktionen ausfalten läßt und für gruppale Kontexte ausgefaltet wurde (Orth, Petzold 1995). Die Konzeptionen vielstimmiger Dialoge von Mikhail M. Bakhtin (1981; vgl. Holquist 1990; Salo 1998), die „zwischen“ Interagierenden und über sie hinausgehend, sie umgebend stattfinden („Während wir coachen, verhandelt der Vorstand das Problem und diskutieren die Mitarbeiter – and that’s on our mind“). Für Praxeologien wie Beratung, Therapie, Supervision, Coaching ist ein solcher, *kollektive Dimensionen* berücksichtigender Ansatz wesentlich, der die zumeist an, oft nur implizit greifbaren, dyadisch-dialogischen Modellen des „*Ich und Du*“ ausgerichtete Breatungskonzeptionen überwindet. Diese Modelle sokratischer und buberscher Provenienz blenden das Faktum der Vielheit, die kollektiven Hintergründe des Dialoges aus, sind von einem „Primat des Ich“ bestimmt, dem man mit Levinas (1983) aber auch mit dem entwicklungspsychologischen Paradigma das Modell „*Du, Ich, Wir in Kontext und Kontinuum*“⁷ (Petzold, Orth, Schuch, Steffan 2001) entgegenstellen kann. Jeder an einem sich aktuell vollziehenden kommunikativen Geflecht Beteiligte ist Mitglied eines „sozialen Netzwerkes“.

„Ein **soziales Netzwerk** ist das für exzentrische Beobachter eines sozioökologischen Kontextes mit Mikro- oder Mesoformat vorfindliche und umschreibbare **multizentrische Geflecht differentieller Relationen in der Zeit zwischen Menschen** (und ggf. Institutionen), die zueinander in unterschiedlichen Bezügen stehen (Kontakte, Begegnungen, Beziehungen, Bindungen, Abhängigkeiten in Kovois) und in konkreten oder virtuellen Austauschverhältnissen (z.B. wechselseitige Identitätsattributionen, Hilfeleistungen, Teilen von Informationen, Interessen, Ressourcen, Supportsystemen). Dabei können sich durch das Vorhandensein konkorданter und diskordanter **‘sozialer mentaler Repräsentationen’**, das sind kollektive Kognitionen, Emotionen, Volitionen (z.B. Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationsfolien, Werte, Normen, Entscheidungs-routinen) in dem vorfindlichen Netzwerk als konkreter Realität der Interagierenden unterschiedliche **‘soziale Welten’** als mentale Realitäten konstituieren“ (vgl. Hass, Petzold 1999).

Jeder Mensch hat deshalb zu jedem Zeitpunkt ein *Netz an Referenzen* von sozialen Repräsentationen als Niederschlag von Netzwerkprozessen „eingeschaltet“ – Repräsentationen der Facetten des eigenen Selbstkonzeptes, Repräsentationen des/der Anderen als Personen, Repräsentationen gemeinsamer Interaktionserfahrungen, bekannter und vermuteter gemeinsamer Wissensvorräte, Repräsentationen kontextueller Regeln, Möglichkeiten und Constraints etc. – alles Repräsentationen, die er beständig in einem Prozeß „hinlänglicher Abstimmung“ mit den Repräsentationen aller Beteiligten halten muß, wie sie sich in ihren „Äußerungen“ (*utterances*, высказывание, sensu Bakhtin 1979) zeigen oder aus ihnen erschließen bzw. antizipieren lassen.

⁷ Das zwingende Moment der Konjunktion „und“ wird durch den „Beistrich“ ersetzt, einer „Grenze“, die Angrenzung/Andocken und Abgrenzung ermöglicht. Das „Du“ – es ist immer „vor mir“ (Levinas) – steht prioritär, und „Du, Ich“ stehen immer vor dem Hintergrund von „Wir-Beziehungen“, die Sprache allein macht dies unbezweifelbar deutlich (Petzold, Orth, Schuch, Steffan 2000).

Die ungeheure Leistungsfähigkeit unseres Cerebrums schafft diese komplexe Konnektiviertheit in der Regel spielend, wie neurowissenschaftliche Untersuchungen zeigen (Frahm 1998; Friederici 1998). Derartige Modelle differentieller Dialogik stehen natürlich in einem eklatanten Gegensatz zu den simplizistischen Dialogkonzepten, wie sie für den „Markt“ der Weiterbildung von Managern popularisiert worden sind (z.B. in der Folge von Senge et al. 1994) oder zu den Konstrukten des NLP. Im Konzept der „*geteilten multireferentiellen Repräsentationen*“ in dialogischen Situationen oder in *Polylogen*, dem vielschichtigen Geflecht sich kreuzender, durchmischender Rede in Gruppen und Teams mit ihren *multiplen Affiliationen*, liegt ein Schlüssel für viele Fragestellungen und Aufgaben psychosozialer Interventionen (Beratung, Therapie, Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung), denen es ja um das Verstehen und um das Verändern von Einstellungen und Haltungen, Denkstilen/Kompetenzen und Handlungstilen/Performanzen geht, das nur erfolgreich in die Wege geleitet werden kann, wenn ein hinreichender Fundus an *geteilten sozialen Repräsentationen* vorliegt, wenn es also „*social worlds*“ gibt, die die Kommunizierenden bzw. Kooperierenden „*in common*“ haben und zu nutzen bereit sind.

Auf der Grundlage einer konsistenten, forschungsgegründeten Theorie „sozialer Repräsentationen“, wie sie *Moscovici* und seine Orientierung in bald vierzig Jahren in großer Nähe zum Sozialen Konstruktivismus und zur Diskursanalyse vorgelegt haben (*Moscovici* 2001, 278ff), lassen sich auf jeden Fall vielfältige Phänomene in sozialen Feldern und in Profit- und Nonprofit-Organisationen untersuchen, verstehen, erklären und beeinflussen wie z.B. das Konzept der „*Kultur*“ (*Petzold* 1998, 244, 312ff) - der „Organisationskultur“, „Unternehmenskultur“, „Feldkultur“, „Branchenkultur“, „Marktkultur“, das in der organisationswissenschaftlichen Literatur nur über eine sehr schwache theoretische Basis verfügt – oder auch Konzepte wie „Führung“, „Commitment“, „Coaching“. Sie können vor dem Hintergrund einer Theorie „sozialer Repräsentationen“ empirisch untersucht, analysiert und interpretiert werden, womit eine seriöse Basis für „planned change“ gegeben ist, denn es sollten Diskurse in ihrem repräsentationalen Hintergrund und in ihrem Vollzug, es müssen Narrative und Praxen verändert werden.

Deutlich sei das anhand des Kulturbegriffs gemacht, der durchaus im Konzept der sozialen Repräsentation verankert werden kann:

„**Kultur** als ein für soziale Gruppen kennzeichnendes Phänomen gründet in einem *kulturellen Raum/Feld* mit seinen Grundbeständen (Bevölkerung, Territorien, Landschaften, Sprache) und Dokumenten (Monumente, Archivalien, Literatur usw.) und begründet *diesen Raum/dieses Feld* zugleich durch *Emergenzphänomene*. Diese kommen aufgrund **kulturschaffender Prozesse** von sozialen Gemeinschaften und Gruppen, aber auch von Individuen als Mitgliedern solcher Gruppierungen zustande. In diesen Prozessen *emergiert* Kultur als *‘Qualität’* mit spezifischen Qualitätsmerkmalen aus der Matrix der vielfältigen Konnektivierungen von mental repräsentierten **kulturellen Mustern/Schemata** als **Mikrophänomenen**, wie sie sich in Bewertungs- und Attributionsprozessen oder Handlungsroutrinen zeigen, mit **kulturellen Stilen** und kulturellen Strömungen als **Meso- und Makrophänomene** sowie durch die Verbindungen zu der Hypermatrix der umliegenden Kulturen und den zwischen ihnen stattfindenden Austausch- und Attributionsprozessen. **Kultur** wird als solche innerhalb und außerhalb des Raumes/Feldes wahrnehmbar. Dabei kann es territoriale (ländergebundene, z.B. die Schweizer Kultur, unternehmensgebundene, z.B. XXX[®], ein Schweizer Traditionsunternehmen) und transterritoriale Kulturräume geben (z.B. die deutsche Kultur weltweit, YXYX[®], ein Weltunternehmen). Es lassen sich so Makro-, Meso- und Mikrokulturen differenzieren (National-, Branchen-, Organisations-, Firmen-, Teamkulturen usw.). Der Kulturbegriff kann vielfältig verwendet und spezifiziert werden (vgl. *Petzold* 1998a, 312), abhängig davon, für welchen Kontext, welche Felddimension (*Petzold, Ebert, Sieper* 2000) man ihn verwendet (z.B. für den Makro- oder Mikrobereich). Immer aber beinhaltet er ein ‘synergetisches Moment’. Er führt Elemente zusammen zu einem übergeordneten Ganzen. In einer *Kultur als Gesamt übergreifender mentaler Lagen mit ihren kollektiven kognitiven, emotionalen und volitiven Komponenten* (*Petzold* 1998a, 244), d.h. **sozialen Repräsentationen** (*Moscovici* 1984), verbinden sich eine Vielzahl kultureller Strömungen, Stile, Muster/Schemata zu einer Textur, die für all diese Phänomene einen Kontext bietet. Eine so verstandene Konzeption von **Kultur** sieht diese als ‘Matrix der Vernetzung’ mit einem je spezifischen ‘Emergenzpotential’ (*Petzold* 1998a, 236ff, 312), d.h. einer Generativität bzw. Kokreativität (ibid., 264, 272, 294), die ‘Kulturgüter’ hervorbringt, z.B. Produkte von Kunst, Wissenschaft, Technik, Wirtschaft. Sie können als *Emergenzien* dieser Kokreativität gesehen werden, die auf der Mikroebe, z.B. einer Firmenkultur, als die der **Mitarbeiterschaft sozial/mental repräsentierten** kulturellen Mustern/Schemata identifiziert werden können. Auf der Mesoebene einer Branche zu einem **‘Stil’ als Synergem von** (branchenspezifischen) **kulturellen Mustern** oder auf einer Meso- oder Makroebene zu einer **‘Strömung’ als Synergem von Stilen** z.B. als Branchen- oder Marktkultur, Kultur eines Wirtschaftsraumes zusammenschließen. Der Sektor der *Finanzdienstleistungen* mit seinen kulturellen Eigenheiten kann beispielsweise als **Strömung** mit

unterschiedlichen *Stilen* und spezifischen *Mustern* im Gesamtrahmen eines wirtschaftlichen *Kulturraumes* und seiner *spezifischen Kultur* betrachtet werden. *Stile* und *Strömungen* als kollektive sozial/mentale Repräsentationen machen das 'Eigene' einer Kultur prägnant und sensibilisieren damit für andere, im Nahraum angrenzende oder für distante, für bekannte oder fremde Kulturen (Petzold 1999r).

Ich habe in meiner Pariser Studienzeit an den Seminaren von S. Moscovici sein Konzept der „*représentations sociales*“ kennengelernt und in der Folge mit anderen Modellen „kollektiver Kognitionen“ verbunden (vgl. idem 2003a):

1. dem Modell meiner aus der poststrukturalistischen Diskussion hervorgegangenen sozialhermeneutischen Diskurstheorie der „*Ko-respondenz*“, in dem durch *Konsens-Dissensprozesse* in sozialen Gruppen „*Konzepte*“ als Grundlage für „*fundierte Kooperation*“ und *kookreative Aktionen* generiert werden (Petzold 1978c, 1991e) und 2. dem Modell der „*social world*“, der „*Sozialwelt*“, das in der phänomenologischen Soziologie entwickelt wurde (A. Strauss 1978).

Unter **social world** verstehe ich die „von einer sozialen Gruppe geteilte Perspektive auf die Welt, eine 'Weltansicht' (mit ihren belief systems, Wertvorstellungen, Basisüberzeugungen im Mikro- und Mesobereich), eine 'Weltanschauung' im (Makro- und Megabereich). *Soziale Welten* in Makrobereichen prägen etwa über einen 'Zeitgeist' Mikro- und Mesobereiche entweder konformierend – man stimmt zu - oder divergierend – man lehnt sich auf, stemmt sich gegen die Strömungen des Zeitgeistes. Sozialwelten formieren sich in Gesprächs- und Erzählgemeinschaften in Prozessen kollektiver Interpretationsarbeit bzw. Hermeneutik“ (Petzold 2000h, vgl. ders. [et al.] 2000).

Was z.B. „Coaching“ ist, was es leisten kann oder soll, wird auf der Mikroebene eines Teams oder der Mesoebene einer großen Firma durch – zumeist informelle Informationsprozesse – aus der Makroebene feldspezifischer Diskussionen als ein „Sinnareal“, als ein „kollektives kognitives Konstrukt“ herausgebildet: „Volkswagen, die haben eine eigene Coachingfirma aufgebaut, wo ihre Führungskräfte sich coachen lassen können. Ja, die investieren in ihre Manager! In den USA macht man das schon lange, Weiterbildung in human relations. Sollte man sich auch für unsere Leute überlegen! Ach, was soll das. Es ging bis jetzt auch ohne, und nicht schlecht. Muß man denn alles psychologisieren? Ich will das nicht! Ich find' das prima! Coaching hat was“ - so oder ähnlich.

Hier wird deutlich, daß es in den „sozialen Welten“ keineswegs nur um die Herausbildung kollektiver Kognitionen geht, sondern auch um emotional getönte Wertungen, volitive Impulse, weshalb ich an Stelle des Begriffes der „*kognitiven Repräsentation*“ den breiteren Term „*mentale Repräsentation*“ verwende. In einer *social world* kommen „soziale Repräsentationen“, d.h. kollektive Muster zum Tragen, die ich allerdings breiter fasse als *Serge Moscovici*. Deshalb habe ich seine Idee zum Konzept „komplexer sozialer Repräsentationen“ erweitert und definiere:

»**Komplexe soziale Repräsentationen** – auch „**kollektiv-mentale Repräsentationen**“ genannt - sind Sets kollektiver Kognitionen, Emotionen und Volitionen mit ihren Mustern des Reflektierens bzw. Metareflektierens in polylogischen Diskursen bzw. Ko-respondenzen und mit ihren Performanzen, d.h. Umsetzungen in konkretes Verhalten und Handeln. Soziale Welten als *intermentale* Wirklichkeiten entstehen aus *geteilten Sichtweisen* auf die Welt und sie bilden geteilte Sichtweisen auf die Welt. Sie schließen Menschen zu Gesprächs-, Erzähl- und damit zu Interpretations- und Handlungsgemeinschaften zusammen und werden aber zugleich durch solche Zusammenschlüsse gebildet und perpetuiert – rekursive Prozesse, in denen soziale Repräsentationen zum Tragen kommen, die wiederum zugleich narrative Prozesse *kollektiver Hermeneutik* prägen, aber auch in ihnen gebildet werden.“

In dem, was sozial repräsentiert wird, sind immer die jeweiligen Ökologien der Kommunikationen und Handlungen (*Kontextdimension*) zusammen mit den vollzogenen bzw. vollziehbaren Handlungssequenzen mit repräsentiert, und es verschränken sich auf diese Weise Aktionale-Szenisches und Diskursiv-Symbolisches im zeitlichen Ablauf (*Kontinuumsdimension*). Es handelt sich *nicht* nur um eine repräsentationale Verbindung von Bild und Sprache, es geht um Filme, besser noch: dramatische Abläufe als Szenenfolgen oder - etwas futuristisch, aber mental schon real -, um *sequentielle Hologramme*, in denen alles Wahrnehmbare und auch alles Vorstellbare anwesend ist. Verstehensprozesse erfordern deshalb (Petzold 1992a, 901) eine diskursive und eine aktionale Hermeneutik in Kontext/Kontinuum, die Vielfalt konnektiviert und Bekanntes mit Unbekanntem verbindet und vertraut macht.« (Petzold 2000h, vgl. 2003a).

Ich binde in dieser Definition die sozialen Repräsentationen zurück an wahrgenommene, „erlebte“ und sozial geteilte Handlungen in Umwelten und ihre auf dem Boden vorhandener Verstehensmuster (das Vertraute)

erfolgenden Interpretationen, die Unvertrautes, in einer gegebenen „social world“ nicht Bekanntes, vertraut macht (und sei es als ein „bekanntes Fremdes“). „*The purpose of all representations is to make something unfamiliar, or unfamiliarity itself, familiar*“ (Moscovici 1984/2001, 37). In solchen Prozessen besteht ein wichtiger Teil der Arbeit in Supervision und Coaching: Familiarisierung, Affiliation (Stroebe et al. 1996, 364ff) zu stiften durch das Zugänglichmachen unterschiedlicher „social worlds“ füreinander im zur Verfügungstellen und Teilbarmachen von sozialen Repräsentationen. „*Social representations must be seen as an ‘environment’ in relation to the individual or the group*“ (ebenda 36). Weil das so ist, wird das Teilen eines solchen repräsentationalen „enviroments“ erforderlich – ich spreche vom Betreten der „social world“ des Anderen und vom Teilen „mentaler Areale“. Gelingt das, wird das Kommunikations- und Kooperationsprozesse, Affiliationen und Commitment nachhaltig fördern.

Lebenswelten einschließlich der in ihnen lebenden Personen und ihre Realitäten – z.B. in Betrieben und Märkten, Organisationen und Teams –, werden in Prozessen der diskursiven Herausbildung von „social worlds“ mit den in ihnen herrschenden „sozialen Repräsentationen“ durch die schon bei Individuen oder Kollektiven vorhandenen repräsentierten Normen und Regeln *kognitiv eingeschätzt (appraisal)* und *emotional bewertet (valuation)* – d.h. *individuell* (von Personen) und *kollektiv* (von Gruppen). Dieser *Appraisal-Valuation-Prozeß* (Petzold 1998a, 370ff) ist auch konstitutiv für das Ausbilden einer Identität (ders. 1992a, 527ff), da sowohl die Fremdattributionen/Identifizierungen als auch die Selbstattributionen/Identifikationen in der Person diese Interpretations-, Einschätzungs- und Bewertungsprozesse durchlaufen – so die Position der Integrativen Identitätstheorie (ebenda). In diesen Prozessen der Bewertung kommen „soziale Repräsentationen“ zum Tragen, so daß die Identität als ein wesentliches Brückenkonzept für die Verschränkung von Individuellem und Sozialem zu sehen ist.

Vor dem Hintergrund der hier entfalteten Zusammenhänge wird deutlich, daß das Modelle wie das der „social world“ und der „*représentations sociales*“ in allen Bereichen psychosozialer Konzeptualisierung und Praxeologie zum Tragen kommen und deshalb Beachtung finden müssen. *Komplexen sozialen Repräsentationen* ist z. B. in der diagnostischen Arbeit des Assessments und der interventiven Arbeit der Beratung/des Coachings sorgfältig nachzugehen, will man z.B. den Kontext von Organisationen, Institutionen, von Branchen, Märkten, Feldern verstehen oder die Weiterbildungskultur, das Verständnis von Organisations- und Personalentwicklung oder von Coaching und Training in diesen Bereichen als das *Erleben von Einzelpersonen und Gruppen im jeweiligen Kontext* erfassen.

Die distale Form der Bildung *sozialer Repräsentationen* in spezifischen *Sozialwelten* als „mentalen Arealen“ (mittelständischer Betrieb der Elektrobranche, Großbank oder Versicherung, Krankenhaus usw.) etwa zu Begriffen und Konzepten wie „Kultur“, „Corporate Identity“, „Leitbild“, „Führung“, „Team“, „Coaching“ machen letztlich immer differenzierte Erhebungen, Explorationen, Untersuchungen (ggf. Forschung) in diesen Welten notwendig, damit Berater nicht *ihre* Konzepte unbesehen einbringen, die gegebenenfalls zu den vorhandenen Sinnbeständen und habitualisierten Bedeutungen *konzeptdsyton* sind (höchst typisch bei der Verwendung des Begriffes „Supervision“ durch einen Supervisor aus dem Nonprofit-Sektor im Profit-Sektor, etwa im Bereich der Autoindustrie). Selbst bei Inkonsistenz, ja Dysfunktionalität vorhandener Konzepte, wird man in Beratungsprozessen, wo ein *konzeptsyntones* Arbeiten nicht möglich ist, zumindest über ein *konzeptaffines* Vorgehen eine hinlängliche Anschlußfähigkeit herstellen müssen.

3. Integratives und differentielles Coaching – Beratung und soziale Repräsentationen, ein interdisziplinäres Unterfangen

In diesem Beitrag wird beispielhaft für den Zusammenhang „Beratung/soziale Konstruktionen“ das Konzept des „Coachings“ aufgegriffen, das sich in verschiedenen Feldern in unterschiedlichen *spezifischen Bedeutungen* artikuliert, wengleich offenbar auch eine sehr *generalisierte Bedeutung* gegeben ist. Diesen Bedeutungen wurden von mir 1994 (unter Assistenz von *Francisca Rodriguez-Petzold*), also in der Zeit als das Coaching-Konzept im deutschsprachigen Bereich sich gerade zu verbreiten begann (*Böning* 1989; *Looss* 1986; *Geissler, Günther* 1986), der „Coaching-Boom“ sich aber noch kaum abzeichnete, an einem umfangreichen Material untersucht im Sinne von *Moscovicis* (1961) Dokumentenanalyse - neben den Befragungen und Interviews eine Methode, soziale Repräsentationen bzw. Konstruktionen zu erfassen. Zunächst ist es sinnvoll, sich eines Begriffes in seiner sprachlichen Bedeutung zu vergewissern. Dies sei kurz unternommen, weil bislang eine solche Darstellung fehlt:

Mit der Herkunft des Begriffes „**coaching**“ ist man in der Supervisions- und Coaching-Fachliteratur genauso schlampig umgegangen, wie mit der Herkunft des Supervisionsbegriffes (hierzu *Petzold, Ebert, Sieper* 1999). Meistens wird er an den Sport zurückgebunden. „A Trainer *coaches* ... a team or an individual sportsman“, einen Leistungssportler. Andere

Herleitungen stehen dahinter. Eine „Coach“ ist eine vierrädriger Frachtwagen, eine Kutsche (ungar. *Kocsi*), ursprünglich in Kocs, Ungarn, seit dem 16. Jh., gebaut. Solche pferdegezogenen Frachtwagen, wurden auch in den USA gebaut und für den Reise- und Postverkehr (später als Wagen im Eisenbahnverkehr) oder als „Prärieschoner“ für die Siedler-trecks verwandt. American stagecoaches wurden seit 1827 in Concord, N.H., von der Abbot, Downing Company gefertigt als Sechs- und Achtpänner, „famous for its use in the American West“. Um einen solchen Wagen zu fahren, das Gespann zu handhaben, die Pferde zu führen (to coach) bedurfte es schon einiger Fertigkeiten und *horsemanship* von Seiten der „coachmen“, wie *Washington Irving's Essay* (1783-1859) „The Stagecoach“ illustriert. „Coaching and driving“, darum ging es, und das wurde auch – unter dieser Bezeichnung zu einem Sport: „art or sport of controlling and directing draft animals from a coach or other conveyance to which they are harnessed“ – das Einzelpferd, besonders das Zugpferd, wie das Gespann. In England und Amerika wurden Clubs gegründet: der Benson Driving club 1807, der Richmond club 1838 to 1845, 1958 the British Driving Society; in den USA der Coaching Club 1875, 1916 der Coaching Club American Oaks. Ein Coach trainierte ein Pferdegespann, instruierte die Pferde, führte sie. Der Wagenboss eines Trecks führte aufgrund von Erfahrung, Sachwissen und Kenntnis des Landes und seiner Gefahren den Treck, instruierte die Wagenlenker, war der „coach“ für den ganzen Zug, „coach der coaches“. Die Etymologie ist unklar, weist aber auf lt. *agere/ago*, treiben, führen, leiten, lenken (Tiere und Menschen) spl. *co-agere*, antreiben, nötigen, *coactor*, Antreiber, Nötiger (lt. *cogo*, zwingen, antreiben, vgl. engl *cogent*, zwingend, überzeugend). (Diese Materialien aufgrund von Recherchen im großen Oxford Dictionay, im Webster, der Britannica usw.).

To *coach* bedeutet neben „trainieren“ im sportiven Sinne seit dem 16. Jh. auch „to instruct, direct, or prompt as a coach“ bzw. „to train intensively (as by instruction and demonstration“. Weiterhin belehren, Information, Nachhilfe geben, der coach als „tutor“, als Privatlehrer. Mit diesem dreifachen Hintergrund: 1. ein Instruktor, entraîneur, Trainer (*coach*), der skills vermittelt, zur Leistung antreibt, ein Einzelpferd (später Sportler, Manager) oder einen Pferdezug (später Sportlerteam, Projektteam) *coached*, 2. ein Fuhrmann (*coach*) mit *horsemanship*, der den Sechsspänner führt, ohne die „Coach in den Sand zu setzen“ oder als kundiger Wagenboss (*coach*), den Gesamtzug durch schwierige Situationen und Gefahren führt, 3. der Privatlehrer (*tutor*), der für eine Aufgabe, ein Sachgebiet (*geography coach*), ein Examen vorbereitet, kommt der Begriff dann 4. in den modernen Sport in der Bedeutung: für den Kampf trainieren (im Boxen, he coaches boxing), für den Wettkampf als „persönlicher Betreuer“ fit machen (im Tennis) und von dort 5. in den Managementbereich: den Manager für Aufgaben und Funktionen vorbereiten und diesem als persönlicher Betreuer, Berater und Begleiter zur Verfügung stehen.

Und so – zwischen Antreiben, Fitmachen, Beraten ggf. in schwierigen Situatioenn, Kenntnisse vermitteln – *paßt* der Begriff und hat wohl auch wegen dieser „Passung“ – der *native speaker* hört die Bedeutungsvielfalt ja im Hintergrund, der Amerikaner wie der Westerner assoziiert die Geschichte – eine so gute Akzeptanz gefunden.

Für die Rekonstruktion der „sozialen Repräsentation“ bin ich damals mit einer Durchsicht sämtlicher seinerzeit zugänglichen deutschsprachigen und niederländischen Buch- und Zeitschriftenveröffentlichungen, sowie der Sammlung und Analyse eines relativ großen Konvoluts von „grauen Materialien“ wie Trainingsprospekten, Seminaranschreibungen und -anzeigen, Betriebsmitteilungen, Zeitungsartikeln etc. der Frage nachgegangen, was man im „Feld“ unter „Coaching“ verstand. (Insgesamt wurden 129 Dokumente gesichtet und die Texte mit konzeptmarkierenden Signaturen versehen. 129, das mag nicht als sehr viel erscheinen verglichen mit dem heutigen, kaum noch überschaubaren Material, das erneut einer Untersuchung Wert wäre. Damals war das aber eine Menge an „documents“. In solchen Materialien schlugen sich Meinungen, Bedeutungszuweisungen, kollektive „Vorstellungen“ von „Experten“ nieder, die meist zuvor anderes gemacht hatten und damals auf den neuen Trend setzten, von *Organisationsentwicklern* – jetzt „Coaches“ - mit dem Hintergrund Betriebswirt, Psychologe, Techniker etc., von *Trainern* mit dem Hintergrund Pädagoge, Personalist etc., von *Supervisoren* mit dem Hintergrund Sozialarbeiter, Sozialpädagoge, Therapeut etc.. Eine bunte Mischung von „specialists“, die – traut man den Ausschreibungen - plötzlich alle erfahrene „Coaches“ waren. Und es gab dann ja auch kritische Stimmen (*Sievers* 1991). Das Ergebnis der Erhebung und Auswertung der Dokumente [D = 129] ergab dann auch eine Vielfalt sehr heterogener Konzepte (*Petzold* 1994q), in denen aber deutliche Cluster von Nennungen [Zahlenangaben in eckigen Klammern, Mehrfachsignierung möglich] auszumachen waren, aufgrund derer eine „*Definition des kleinsten gemeinsamen Nenners*“ erstellt werden konnte:

„**Coaching** ist die Beratung [67] von Führungskräften [102], um ihre berufliche [89] Leistungsfähigkeit [105] zu steigern.“

Es fanden sich aber eine Vielzahl von Aspekten – neben so manchem Unbrauchbaren und Unsinnigen (z. B. Coaching, eine Methode „harte Männer noch härter zu machen“) – als Elemente für ein relativ komplexes Verständnis von Coaching. Die Analyse von „sozialen Repräsentationen“ in unterschiedlichen *mentalen Arealen* – und solche waren im Material unseres Konvoluts „repräsentiert“ – hat ein hohes innovatives Potential. Aus der „Konnektivierung“ (*Petzold* 1998a) von Konzepten kann eine übergreifende Konzeption

emergieren oder erarbeitet werden, wie die nachstehende, aus dem Material der Dokumente des Konvoluts erarbeitete Definition von „Coaching“ zeigt, die im übrigen auch mit unserer damaligen Praxis weitgehend konvergierte.

„Coaching ist eine optimierungsorientierte [37] *Beraturgs-* [67] und *Entwicklungsmäßnahme* [49] zur Förderung der Kompetenz [Fähigkeiten, Wissen, 98], *Performanz* [Können, Handeln, Fertigkeiten, 92] und *Ressourcenlage* [24] von Führungskräften [102] bzw. anderer professioneller Fachkräfte [26] durch spezialisierte Experten [95], die für eine solche Beratungsaufgabe über besondere Qualifikationen [83] aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen [33] in der beruflichen Laufbahn (z.B. Projektleitungen, Führungsaufgaben etc.) einerseits und breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden [31] andererseits verfügen“ (Petzold 1994q).

In eine solche *Globaldefinition* gehen, wie auch in spezifischere Wertungen von Detailfragen, die Wissensstände verschiedener *sozialer Areale* ein. Es handelt sich also um kollektive **kognitive** Inhalte in Form interdisziplinären Knowhows – der Coach sollte über Wissen zu organisationalen, betriebswirtschaftlichen, rechtlichen Fragen verfügen, sollte psychologische und sozialwissenschaftliche Kompetenzen haben. Darüber hinaus kommen aber auch etwa durch das Moment der Bewertung (siehe die Begriffe Optimierung, Qualifikation, Expertise) **emotionale** Dimensionen zum Tragen. Da es weiterhin um das Ziel der Effektivierung und die Absicht geht, eine verbesserte „Performanz“ zu erreichen, kommt auch die **volitive** und **aktionale** Dimension ins Spiel. Die theorie- und praxeologiearme neue Mode des „Perfomance-Coaching“ (Lorenz, Opitz 2001) erkennt nicht einmal die Kompetenz/Performanz-Verschränkung, wenn sie definieren: „Coaching ist ein Prozess, bei dem eine Person (der „Coach“) einem anderen (dem „Performer“) hilft, Fertigkeiten oder Praktiken zu entwickeln und zu verstärken, die er braucht, um von der aktuellen zur angestrebten Performance zu gelangen“ (ibid. 159). Die starke Orientierung auf „Fertigkeiten“ (ibid. 163), ist gegenüber der der Kognitionsorientierung vieler Beratungsansätze sicherlich ein Fortschritt, aber sie darf nicht zu Lasten eines Kompetenz-Modells gehen. Die unterschiedlichen Akzentuierungen müssen ausgewogen sein. Es wurde im Rahmen solcher Überlegungen auch die dominante kognitive Ausrichtung des Konzeptes der „sozialen Repräsentationen“ als erweiterungsbedürftig gesehen: um die emotionale, volitive und Handlungsdimension (s.o.).

„Coaching ist eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch optimale Führung, Reflexion und Unterstützung steigern soll“ (Petzold 1994q).

Vor dem Hintergrund der vorgestellten sozialpsychologischen Überlegungen ist im „Integrativen Ansatz der Supervision und Organisationsentwicklung“ (Petzold 1998a; Schreyögg 1991) das Konzept des „Coaching“ Ende der achtziger, Anfang der neunziger Jahre, als es im deutschsprachigen Bereich aufkam, rezipiert und analysiert worden. Theoretisch und methodisch hatte es damals (und hat es weitgehend auch heute noch, von Ausnahmen abgesehen, vgl. Rauen 2001) keine nennenswerte Substanz. Aber es machte Sinn, die „Idee Coaching“ für die von uns seit jeher betriebene beraterische Arbeit im Profitbereich (Petzold 1972), für die wir schon spezielle Modelle entwickelt hatten (Schreyögg 1993) und praktizierten, diesen neuen Term aufzunehmen, zumal der Supervisionsbegriff in der freien Wirtschaft – insbesondere der angloamerikanisch beeinflussten - problematisch war, weil er mit einer anderen Bedeutung besetzt ist und entweder mit Controllingfunktionen oder gar mit forensischen Kontexten⁸ in Verbindung gebracht wird. Wir entschlossen uns, uns mit dem Begriff „Coaching“ zu „familiarisieren“ und in ein Konzept und eine Praxeologie des *Coaching* theoretisch und methodisch zu investieren. Astrid Schreyögg, seinerzeit Leiterin des „Fachbereiches Supervision“ der von mir geleiteten „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ unternahm erhebliche theoretische Anstrengungen, die zu dem – international – ersten sozialwissenschaftlich fundierten Werk über „Coaching“ führte (Schreyögg 1996). Das ist es bislang, blickt man in die Literatur (Böning 2000; Fatzner 1999; Rauen 2000, 2002), auch geblieben. Zeitgleich entwickelte ich vor dem Hintergrund von zwei Jahrzehnten der Beratung und Supervision von Führungskräften – ich hatte *consulting* und *supervision* stets unterschieden - ein sozialpsychologisch fundiertes Konzept und umfangreiches Curriculum für die Ausbil-

⁸ Vgl. The New Oxford Dictionary of English 1999, supervision order: „a court order placing a child or young person under the supervision of a local authority or a probation officer in a case of delinquency or where care proceedings are appropriate“. Zur Begriffsgeschichte vgl. detailliert Petzold, Ebert, Sieper (2000).

dung von Coaches, daß dann im Rahmen des von mir begleiteten Auf- und Ausbaus des Inhouse-Schulungszentrums der Skoda-Automobilwerke in Tschechien in einem zweijährigen Lehrgang umgesetzt wurde. (1995-1997, er umfaßte Theorie, Interventionstechniken und methodische Selbsterfahrung in Seminaren, Lehrcoaching und begleiteten Projekten). Im Jahre 1994 organisierten wir (H.Petzold, A.Schreyögg) von Seiten der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ die zweite „Europäische Tagung für Supervision“ in Bozen, Südtirol, mit dem Schwerpunktthema „Coaching“ - die erste mit dieser Thematik im deutschsprachigen Bereich. In meinen Übersichtsreferat auf dieser Tagung habe ich auf der Grundlage der oben erwähnten Dokumentenanalyse die schon aufgeführte Definition gegeben, diese aber noch im Kontext wie folgt spezifiziert:

„**Coaching** wird als eine besondere Form der **Beratung** im Rahmen von Organisations- bzw. Systemsupervision gesehen bzw. als eine spezifische Zupassung supervisorischer Methodik für den Bereich der Unterstützung von Führungskräften und Fachkräften bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im beruflichen Kontext...

Coaching fördert die Auswahl und Durchführung von persönlichen Projekten im Arbeitsbereich und besonders eine Haltung, mit der sich der Gecoachte 'selbst zum Projekt macht' "(ders. 1994q).

Coaching wird hier also – ähnlich wie die Supervision in ihrer *methodischen* Dimension – als **Beratungsform** gesehen zur Förderung der Führungskraft und ihrer Projekte (Beck 1996). Ohne eine Klärung des Beratungskonzepts steht Coaching auf genauso schwachen Füßen, wie ein Teamkonzept ohne Klärung des zugrundeliegenden Gruppenkonzeptes (vgl. Petzold 1998a, 433ff). Außerdem wird sie in den Rahmen eines für organisationale Zusammenhänge ausgelegten komplexen, sozialwissenschaftlich fundierten Supervisionsansatz gestellt, weil nicht anzunehmen war – und das hat sich im Verlauf der Jahre bestätigt -, daß das Coaching eine der Supervision vergleichbare theoretische und methodische Entwicklung nehmen könnte. Zwar haben sich zwei bzw. drei Fachverbände gegründet, was oft ein Zeichen für Professionalisierung ist (vgl. Petzold, Ebert, Sieper 2000, Petzold 1998a, 106), aber sie scheinen bislang nur der Selbstlegitimation und dem Abstecken professioneller Claims zu dienen. Von einer Theorie- und Methodikentwicklung ist nichts erkennbar. Coaching braucht, um seriös fundiert zu werden, das war und ist unsere Auffassung, einerseits den Hintergrund der „*counseling psychology*“ mit ihrer allgemeinpsychologischen Basis und andererseits die Supervision mit ihrem sozialwissenschaftlichen Fundus, und vielleicht braucht sie noch mehr: so etwas wie eine „*coaching philosophy*“ (vgl. 7). Mit einer solchen Position schlägt sich natürlich die sozialwissenschaftliche Orientierung des Definierenden, seine Zugehörigkeit zur „*scientific community*“ (Kuhn 1970) der Sozialwissenschaftler nieder, aber auch seine Zugehörigkeit zur „*professional community*“⁹ der Supervisoren – und genau in solchen „*communities*“ als „*social worlds*“ entstehen in ihren und durch ihre Diskurse (Parker 1998; Potter 1996) *komplexe soziale Repräsentationen*. Wissenschaftlich wird *Coaching* mit dieser Definition – im Unterschied zu den übrigen im Markt präsenten Coachingansätzen (Holtbernd, Kochanek 1999; Rauen 2002) - an die Theorienbildung und Forschung der Sozialpsychologie (Stroebe et al. 1996) und der Beratungspsychologie/Conuseling psychology (Nestmann 1998; Feltham 1999; Norcross, Grencavage 1989) rückgebunden. Praxeologisch schließen wir an die im Rahmen der Integrativen Tradition und des Fritz Perls Instituts entwickelten Beratungsansätze an (Rahm 1979; Petzold, Sieper 1993, 472ff; Schreyögg 1991, 1996), für die eine *interdisziplinäre Orientierung*, ein Bezug zu mehreren wissenschaftlichen „*social worlds*“ kennzeichnend ist (z.B. zu den **Disziplinen** Psychologie, Soziologie, Organisations- und Wirtschaftswissenschaften, Psychotherapie, Pädagogik). Zur Erläuterung:

„Unter **Disziplin** werden eine 'community of experts' und die von dieser *community* in ko-respondierenden Konsens-Dissens-Prozessen generierten *Wissenstände* verstanden, die in *Konzepten* ausgearbeitet und in unterschiedlichem Maße durch Institutionalisierungsprozesse gesichert wurden. Diese Konzepte werden in

⁹ „Professional community wird definiert als eine Makro- oder Mesogruppierung von Menschen, die einerseits im gesellschaftlichen Kontext als Ausübende einer bestimmten Profession mit einer gemeinsamen Interessenlage und -vertretung identifiziert werden [z.B. 'die Ärzte'] und sie sich andererseits mit ihrer Profession identifizieren, berufsständische Normen, Regeln und Organisationsformen herausbilden und ein 'professionelles Bewußtsein' entwickeln [z.B. 'wir als Psycholgen']. Das Maß der 'professionellen Identität' des einzelnen wie der Gesamtgruppierung hängt von der Prägnanz der Gruppenbildung, also dem Grad der Organisiertheit, Kohärenz, Interessenverfolgung ab, weiterhin von den verbindenden Zielen, Werten und Konzepten sowie der gesellschaftlichen, durch Wissen, Kapital, Einfluß, Tradition gesicherten *Macht*, d.h. von ihrer Präsenz als 'commercial community' im Markt oder als 'ökonomischer Faktor' in der Volkswirtschaft“ (vgl. Petzold, Sieper 1993, 56).

fortlaufenden Diskursen der *community* unter Einhaltung bestimmter Ordnungsprinzipien (*diciplina*) weitergegeben und weiterentwickelt, um in gesellschaftlichen Arbeitsprozessen von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen genutzt werden zu können. Eine Disziplin ist damit auch *ein gesellschaftlicher Wissensvorrat*, der in Form von 'sozialen Repräsentationen' der Gesellschaft zur Verfügung steht und durch Informationsagenturen (z. B. wissenschaftliche bzw. öffentliche Einrichtungen, Hochschulen, Bibliotheken) und durch Methodologien der *Konnektivierung* und *Distribution* von Wissen (z.B. Bildungsmaßnahmen, Beratung) genutzt wird. Diese Konnektivierungs- und Distributionsprozesse machen individuelles und kollektives Lernen möglich, wobei in ihnen selbst auch wieder Wissen generiert und der Gesellschaft zur Verfügung gestellt wird, die wiederum Intitutionalisierungsmöglichkeiten für die Disziplin und die sie tragende Community bereitstellt oder auch verfügt (zuweilen wird das ein Hindernis für Innovation). Die Einzeldisziplinen können *monodisziplinär* oder in mehrperspektivischer Weise *multidisziplinär* genutzt werden, sie können sich in *interdisziplinären* Polylogen, d.h. Begegnungs-, Austausch- und Arbeitsprozessen ergänzen und dabei auch durch Emergenzen *transdisziplinäre* Wissenstände hervorbringen, so daß die *gesellschaftlichen Wissensvorräte* durch Wachsen des jeweiligen monodisziplinären Fundus, des durch Multidisziplinarität akkumulierten Wissens, der diskursiv geschaffenen inter- und transdisziplinären Erkenntnisse fortlaufend anwachsen, nicht zuletzt durch das beständige Entstehen neuer Disziplinen aufgrund von Forschungsaktivitäten, Erkenntnis- und Wissensdynamiken. Das läßt *polyzentrische Wissensnetze* in und zwischen Disziplinen, läßt *Metadisziplinen* entstehen deren *Emergenzpotential* vom Grad ihrer *Konnektiviertheit* abhängt und den Fähigkeiten der Wissensnutzer in transversalen Querungen auf den Meeren des Wissens kompetent zu *navigieren* und wagemutig in die unendlichen Ozeane des Nichtwissens vorzustoßen“ (Petzold 1994q, vgl. 1998a, 27f, 312).

Unter einer solchen interdisziplinären Sicht wird folgendes Beratungsverständnis vertreten:

»**Beratung** wird als polylogische „Methodologie der Konnektivierung und Distribution von Wissen und Praxen“ in interpersonalen Diskursen gesehen, die auf gesellschaftliche Wissenstände und die mit ihnen verbundenen sozialen Repräsentationen zurückgreifen kann und zugleich zu diesen Wissensvorräten mit neuen Erkenntnissen und Praxen beizutragen vermag. Beratung ist eine moderne Kultur- und Wissenstechnik.« (vgl. Petzold 2003a)

Das gilt natürlich auch für die Beratungsform „Coaching“. Beratung greift aber noch weiter und wird im Integrativen Ansatz in einem differenzierten Modell aufgabenspezifisch zugepaßt – etwa für den Bereich der Konfliktberatung oder der Ressourcenberatung etc. (vgl. derselbe 1997p; Petzold, Sieper 1993, 472ff).

Da heute in allen Dienstleistungsbereichen Beratungsaufgaben anfallen und in einer „differentiellen Kundenorientierung“ (ders. 1998a, 405ff) Beratungskompetenzen nicht nur im psychosozialen oder Bildungsbereich, sondern auch in wirtschaftlichen und technischen Kontexten notwendig sind (Finanzberatung, Produktberatung), ist die „Beratung in den Status einer allgemeinen wenngleich höchst diversifizierten Kulturtechnik gekommen, die – ähnlich wie Computerkenntnisse – in Zukunft von breiten Bevölkerungsschichten beherrscht werden muß und deshalb auch Gegenstand allgemeiner Bildungsmaßnahmen – in Schule, Studium, Weiterbildung - werden wird“ (Petzold 1994q). Für die Beratungsform „Coaching“ kann folgende Referenzdefinition von Nutzen sein:

„**Beratung** ist eine fachliche Dienstleistung und eine person- und sachbezogene, ziel- und ergebnisorientierte Methodologie für dialogische bzw. polylogische interpersonale Prozesse, die kognitive, emotionale, volitive und sozial-kommunikative Dimensionen einbeziehen. Im Beratungsgeschehen arbeitet ein *Berater als Experte* ‚vom Fach‘ mit besonderen personalen, sozialen und professionellen Fähigkeiten/Kompetenzen, Fertigkeiten/Performanzen und spezifischen Ressourcen an Wissen und Methoden korrespondierend und partnerschaftlich mit einem *Ratsuchenden* (Klienten, Kunden) zusammen, der als *Experte für seine Situation*, für seine Bedürfnisse, Probleme und Potentiale relevante Fragen und Interessen in einen kooperativen Arbeitsprozeß einbringt. Dieser hat zum Ziel, Wissenstände und Informationen bereitzustellen, Zielfindungen und Entscheidungen zu fördern, Handlungsfolien und Innovationsstrategien gemeinschaftlich durch Ko-reflexion und Metareflexion zu erarbeiten, so daß Probleme gelöst und Entwicklungsaufgaben gemeistert werden können. **Beratung** kann dabei auch die Umsetzungen von Zielen und die Implementierung von Entscheidungen vorbereiten sowie ressourcen- und lösungsorientiert Prozesse der Problembewältigung und Zielrealisierung begleiten. Ein Klima der wechselseitigen Wertschätzung, der Partnerschaftlichkeit und po-

sitiven Affiliation, der gradlinigen Offenheit (*parrhesia*) und Transparenz kennzeichnet Beratungsprozesse“ (ders. 1994q, vgl. jetzt 2003a).

In diesem Beratungskonzept, daß seine komplexe Sicht der Konnektivierung mit vielfältigen wissenschaftlichen und praxeologischen „social worlds“ mit den entsprechenden „komplexen sozialen Repräsentationen“ verdankt, wird eine „doppelte Expertenschaft“ betont: der Ratsuchende als Kunde oder Klient wird als kompetenter „Partner im Beratungsprozeß“ gesehen, der damit als ein „kooperatives Unterfangen“ verstanden wird. In diesem werden durch intersubjektive Diskurse – wir sprechen im Integrativen Ansatz hier von **Ko-respondenz** - über **Konsens**-Dissens-Prozesse **Konzepte** für **Kooperationen** gefunden und damit neue **ko-kreative** Entwicklungen möglich (ders. 1998a).

Mit diesem komplexen und elaborierten beratungstheoretischen Modell, das auf eine elaborierte Beratungsmethodologie mit vielfältigen Techniken und Medien zurückgreifen kann (Rahm 1979; Petzold, Orth 1994; Petzold, Sieper 1993; Schreyögg 1991) ist eine gute Basis für das Modell des „**Integrativen und differentiellen Coachings**“ gegeben, wie es am „Fritz Perls Institut“ durch die Arbeiten von Hilarion Petzold, Astrid Schreyögg, Jürgen Lemke, Ilse Orth, Peter Uffelmann u.a. entwickelt wurde und als Methodologie im Rahmen „Integrativer Supervision, Organisationsentwicklung und Metaconsulting“ (Petzold 1998a) eingesetzt wird:

„Integrative Supervision als Systemsupervision ist ein forschungsgestützter, sozialpsychologisch und sozialwissenschaftlich begründeter Ansatz mehrperspektivischer Analyse, reflexiver/metareflexiver professioneller Diskurse und methodenpluraler Intervantion – z.B. durch Methoden differentieller Beratung, *Coaching*, Schulung – bei personalen und organisationalen Systemen“ (ibid.).

Im „Integrativen Ansatz wird **Coaching** dann wie folgt definiert:

»**Integratives und differentielle Coaching** wird gesehen als eine prozessuale Beratung von Führungskräften und professionellen ExpertInnen (Coachees) als Personen in ihren Positionen, Rollenkonfigurationen, Funktionen und Kontexten durch einen spezifisch (sozial- und organisationswissenschaftlich) ausgebildeten Beratungsfachmann (Coach) in einem interpersonalem Ko-respondenzprozeß. Dessen Zielsetzung ist, den Coachee darin zu unterstützen, seine Selbstwirksamkeit und persönliche Souveränität weiterzuentwickeln, um seine beruflichen Aufgaben und Ziele in möglichst effektiver Weise zu verwirklichen. Das Coaching soll dazu beitragen, sein Planungs-, Risiko- und Entscheidungsverhalten, seine Führungs- und Kooperationsstile metazureflekieren und zu optimieren, damit er sein Portfolio, seine Ressourcen und Innovationspotentiale so einzusetzen, zu nutzen und zu entwickeln vermag, daß in seinen Arbeits- und Verantwortungsbereichen effektive Kommunikation, hohe Wertschöpfung, Mitarbeitercommitment, Arbeitszufriedenheit erreicht wird und eine zukunftsgerichtete Entwicklungsdynamik wirksam werden kann.

Für spezifische Aufgaben und Anforderungen werden im „**Integrativen und differentiellen Coaching**“ auf der Basis der prozessualen Coachingmethodologie Spezialkompetenzen erforderlich und entsprechend eingesetzt, z.B. als Konflikt-, Innovations-, Personality-, Health-Coaching – für Gruppensettings Gruppen-, Team-, Staff- und Gremiencoaching« (Petzold 1994q).

»In Coaching-Prozessen kann der Coach - ganz wie es die Prozeßdynamik und wie es die Arbeitsrealitäten des Coachees erfordert - vielfältige Rollen und Funktionen haben: die eines fachlichen Beraters, eines innovativen Impulsgebers, eines advocatus diaboli, Mahners und Warners, eines exzentrischen, durchaus kritischen Partners, der Unterstützung und Herausforderung gleichermaßen bietet. In „virtuellen bzw. mentalen scenarios“ ist er Mitspieler, Gegenspieler, Analyst, kokreativer Mitautor von Handlungsdrehbüchern und Innovationsentwürfen. In realen Problem- bzw. Konfliktsituationen, in denen er zu lösungsorientierter Beratung oder Begleitung gebeten wird, ist er „interconnector“ von verschiedenen möglichen Positionen, zuweilen ist er „mediator“ für die Konfliktparteien. Immer geht es um eine Verbesserung der **Kompetenz** (Fähigkeiten, Wissen, concepts) und der **Performanz** (Fertigkeiten, Können, Skills) der Coachees« (Petzold 1994q)

Die Definition stellt heraus: Coaching ist eine „*Beratungsform*“, deren *prozessualer* Charakter betont wird, sie muß deshalb auch Anschluß an die Counseling Psychology gewährleisten. Sie nimmt keine Einschränkung auf *Führungskräfte* vor, denn auch andere „*professionelle Experten*“ z.B. Projektleiter, AußendienstmitarbeiterInnen, die an einer schwierigen und wichtigen Akquisition arbeiten, Dozenten, Techniker vor

neuen Aufgaben, Politiker, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens etc. können von „Coaching“ profitieren und natürlich auch Spitzensportler, für die die Coachingmethodologie ursprünglich entwickelt wurde. Der *personenzentrierte* Charakter wird betont und der Einbezug des beruflichen *Status*, der *Position*, sowie das Rollenhandeln, das von dieser Position her geschieht. Dabei wird im Unterschied zu dem besonders in der supervisorischen Literatur gängigen Konzept der „Rollenberatung“ (Menschen kann man beraten, nicht „Rollen“), das jeden Bezug auf die Rollentheorie vermissen läßt (Jackson 1972), von *Rollenkonfigurationen* gesprochen, „role and counterrole“ (Petzold, Mathias 1983; Wiswede 1977), denn hier liegt ein wichtiges Moment für *Inter- und Intrarollenkonflikte*, die für viele Coachinganlässe stehen. Für den Coach wird die organisations- und sozialwissenschaftliche Kompetenz unterstrichen. Er wird also nicht nur als erfahrener Praktiker und Trainer definiert. Weiterhin wird der Anschluß an eine übergeordnete Theorie zwischenmenschlicher Bezüge und Kommunikation verankert, hier das „Ko-responsesmodell“ *intersubjektiver Diskurse und Polyloge* (Petzold 1991e, 2002c). Das so bedeutende Konstrukt Banduras, die „Selbstwirksamkeit“ (Flammer 1990), u. E. die beste Theorie, Coachingprozesse zu fundieren, insbesondere in Verbindung mit der integrativen *Souveränitätstheorie* (Petzold, Orth 1998), erhält denn auch in dieser Definition die zentrale Stelle. Wichtige *Zieldimensionen* und generelle *Inhalte* des Coachings werden aufgeführt: *Optimierung* (nicht Maximierung, vgl. Petzold 1998a, 86), „komplexe Qualitätsoptimierung“ (ebenda 447ff) sind angesagt, die Beeinflussung von *Verhaltensstilen*. Insgesamt wird die *metareflexive* Ausrichtung des Coachings unterstrichen. *Wertschöpfung*, *Ressourcen-*, *Commitment-* und *Portfolioentwicklung* in zukunftsfähiger Ausrichtung wird – im Unterschied zu anderen Coachingdefinitionen - explizit und theoriegeleitet im Anschluß an die „integrative Ressourcentheorie“ (Petzold 1997p) - Aufmerksamkeit geschenkt. Die Möglichkeiten einer differentiellen Zupassung des Coachings werden aufgezeigt. Bei der Charakterisierung von Coachingprozessen werden Rollen und Funktionen aufgezeigt, die der Coach aufgrund seiner *Exzentrizität*, seiner *Außenständigkeit* (внеаходимость, Bakhtin 1979) – eine seiner wesentlichsten „Tugenden“ neben einer exquisiten Fähigkeit zu „konnektivieren“, Verknüpfungen herzustellen - übernehmen kann. Die Förderung von *Kompetenz* (als kognitionstheoretisch fundiertes Konstrukt) wird neben der Förderung von *Performanz* als Grundorientierung von Coachingprozessen herausgestellt. Performanz ist ein in der Supervision- und Coachingliteratur bislang vernachlässigtes (z.B. Rauen 2000; Schreyögg 1991, 1996), *handlungstheoretisch* und *sozialpsychologisch* fundiertes Konzept (Bandura 1992, 4ff; Schwarzer 1992). Es hat erst neuerlich auch im deutschsprachigen Bereich der Coaching-Literatur eine modische Aufmerksamkeit erhalten (Lorenz, Oppitz 2001; Schust 2000, Wittkuhn, Bartscher 2001). Der Integrative Ansatz hatte die Verschränkung von *Kompetenz* und *Performanz* in interaktionalen Prozessen schon von jeher als zentral angesehen, in der mikroanalytischen Beforschung von Interaktionen fundiert (Petzold, van Beek, van der Hoek 1994) und didaktisch für Ausbildung, Supervision und Training umgesetzt (z.B. Petzold, Lemke, Rodriguez-Petzold 1994). Diese komplexe, theoriegeleitete Definition ist inhaltlich auch durch die vorliegende Untersuchung zu *mentalenen Repräsentationen* von „Coaching“ (vgl. 4) abgesichert. Sie liefert eine Grundlage für Entwicklungen, die die Beratungsmethodologie „Coaching“ zu einer wissenschaftlich abgesicherten Praxeologie führen können, deren Wirksamkeit allerdings durch Evaluationen und Wirksamkeitsstudien nachgewiesen werden müssen. Für die Integrative Supervision konnten wir gute Wirksamkeitsnachweise in komplexen Untersuchungen erbringen (Petzold, Schigl 1996, Schigl, Petzold 1997; Petzold, Ebert; Oeltze 2002, Ebert, Oeltze, Petzold 2001), womit - bei der Ähnlichkeit der Methodologie – auch für das Integrative Coaching eine gute Wirkung angenommen werden kann, eine Annahme, die allerdings durch Untersuchungen belegt werden muß und eine Aufgabe für weitere Forschung darstellt.

4. Eine empirische Untersuchung zur „sozialen Repräsentation“ von Coaching¹⁰

Bislang sind empirische Untersuchungen im Bereich Coaching noch sehr selten (Heß, Roth 2001; 2002). Um einen genaueren Eindruck von den Vorstellungen potentieller Interessenten an Coaching, also von Kunden oder Klienten, zu erhalten, um sie mit den Konzepten von Anbietern und auch unseren eigenen Vorstellungen zu vergleichen, haben wir eine Untersuchung durchgeführt, in der Führungskräfte aus drei Sektoren „Nahrungsmittel, Finanzdienstleistung, Elektrotechnik“ zu ihren Vorstellungen von Coaching befragt wurden – ein bewußt gewähltes breites Spektrum von Branchen also. Interessant ist, daß sich keine branchenspezifischen Besonderheiten im Verständnis von Coaching fanden. An der Studie nahmen in drei Phasen insgesamt knapp 200 Führungskräfte teil. Das ist eine erfreuliche Resonanz. Aus der hier vorgestellten Hauptuntersuchung der dritten Phase mit 96 teilnehmenden Managern, werden ausgewählte Ergebnisse vorgestellt, die mit dem Thema des vorliegenden Beitrages „soziale Repräsentationen“ zu tun haben. Fragen schaffen natürlich einen Reflexionshorizont. Unser theoretisches und praxeologisches Konzept von Coaching ist sicherlich eine bestimmende Variable. Deshalb wurden in einer der beiden Vorlaufuntersuchung zunächst einmal sehr globale Fragen gestellt, um den Themenhorizont der befragten Population „abzutasten“, ehe wir unsere spezifische Akzente mit einbrachten, z. B. mit der Frage nach „Risiken und Nebenwirkungen“ von Coaching, eine Frage, die von *Coaches* – ganz ähnlich wie von Supervisoren oder Therapeuten (Märtens, Petzold 2002) nicht gestellt wird und auch auf der Klientenseite zumeist nicht berücksichtigt wird. Die Breite einer Befragung stimuliert die Befragten, über den Gegenstand weitgeifender nachzudenken, umfassender vielleicht, als sie es ohne die Fragen getan hätten. Aber auch die dann „evozierten Antworten“ geben soziale Repräsentationen im Sinne *Moscovicis* wieder – zumal unter einer *Bakhtinschen* Perspektive *Lähteenmäki, Dufva* (1998) die ganze Bedeutungswelt der Beteiligten mitgedacht werden muß. Welche Vorstellungen haben Führungskräfte also eigentlich über Coaching in „ihren Köpfen“, was denken sie über den Coachingprozeß und die darin ablaufenden sozialen Interaktionen. Dieser Frage haben wir auf mehreren Ebenen untersucht. Im Zentrum standen die inhaltlichen Erwartungen an ein Coaching, die Erwartungshaltung an einen (potentiellen) Coach sowie die Form der Interaktion im Coachingprozeß. Zusammenfassend erhielten wir bei den in den nachstehenden Überschriften gekennzeichneten Fragen folgende Ergebnisse:

4.1 Frage nach begrifflichen Assoziationen

Der Verbindung zwischen inhaltlicher Gestaltung eines Coaching-Prozesses und Form sozialer Interaktion sind wir anhand bestimmter typisierter Bilder nachgegangen.

Ohne vorhergehend Antwortmöglichkeiten vorzugeben, wurde erfragt, welche spontanen begrifflichen Vorstellungen assoziativ zum Thema Coaching genannt werden können. Im besonderen Maße fanden sich Begriffe zu den Themen:

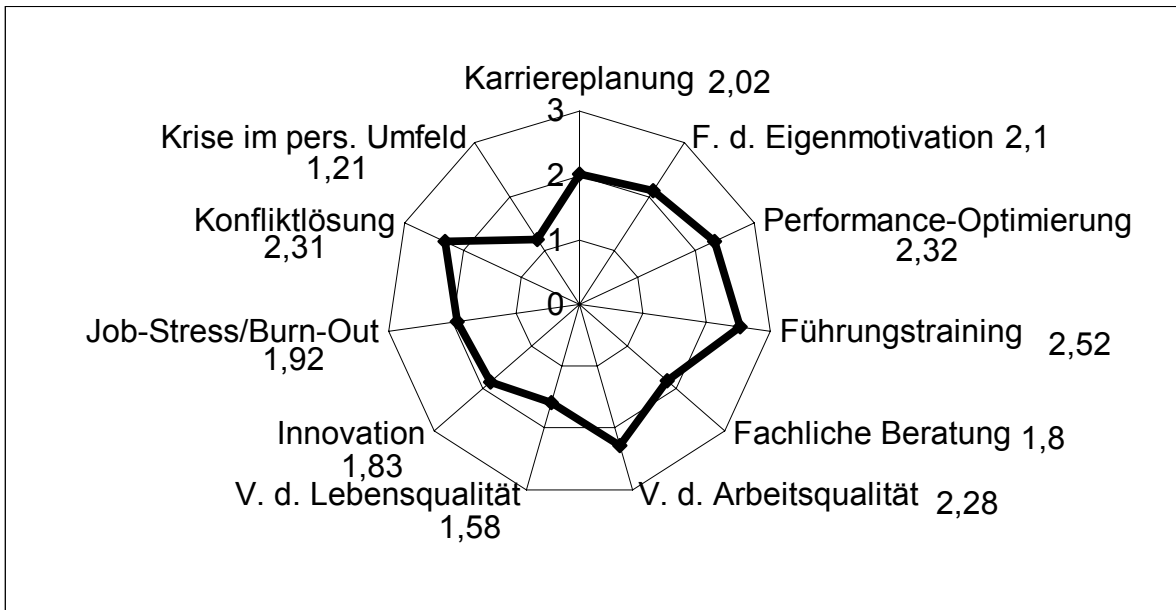
- Training
- Führung
- Begleitung
- Motivation
- Beratung

am häufigsten in den Antwortbögen.

Nahezu alle Antworten zielen auf eine Form „berufsorientierter sozialer Interaktion, bei der der Coach die Entwicklung des Klienten fördert“ (Potentialentwicklung), ohne daß man an festen Vorgaben oder Vorstellungen von Passung direkt interessiert zu sein schien.

¹⁰ Diese Untersuchung wurde im Rahmen des postgradualen Studienganges Supervision an der Freien Universität Amsterdam von *Hildenbrand/Jüster/Petzold* vorgenommen. Das Gesamtergebnis kann über FPI-Publikationen, Düsseldorf, erworben werden.

4.2 Frage nach Anlässen für Coachings



Zu sehen ist hier eine Favorisierung *potentialorientierter* Themen, gefolgt von Themen der Problemlösung und der persönlichen Überforderung. Die Themen der Performance-Optimierung und der Konfliktlösung werden gleich stark gewichtig erlebt, darauf folgt das Thema der Verbesserung der Arbeitsqualität. So scheint uns – trotz seiner Favorisierung - nicht alleinig die Potentialorientierung das übermächtige Thema des Coaching zu sein, vielmehr gilt es auch, lösungsorientiert an Konflikte und Probleme heranzugehen.

Herausragend wird das *Führungstraining* eingestuft. Wenn man darunter die Förderung gelingender Führung von Mitarbeitern als zentrale Aufgabe versteht, erkennt man „soziale Interaktion im beruflichen Kontext“ somit als Kernthema von Coaching.¹¹ Dieses spielt in unserer Umfrage eine wesentlich bedeutsamere Rolle als z.B. die Förderung der Eigenmotivation oder gar die Karriereplanung.

Erstaunlich ist auch, daß fachliche Beratung und Innovation weniger bedeutsam eingeschätzt wurden. Coaching wird folglich weniger als Mittel der Wissensvermittlung angesehen denn als *Möglichkeit der Reflexion beruflicher Situationen*.

Ebenso auffallend ist, dass gerade die Bereiche

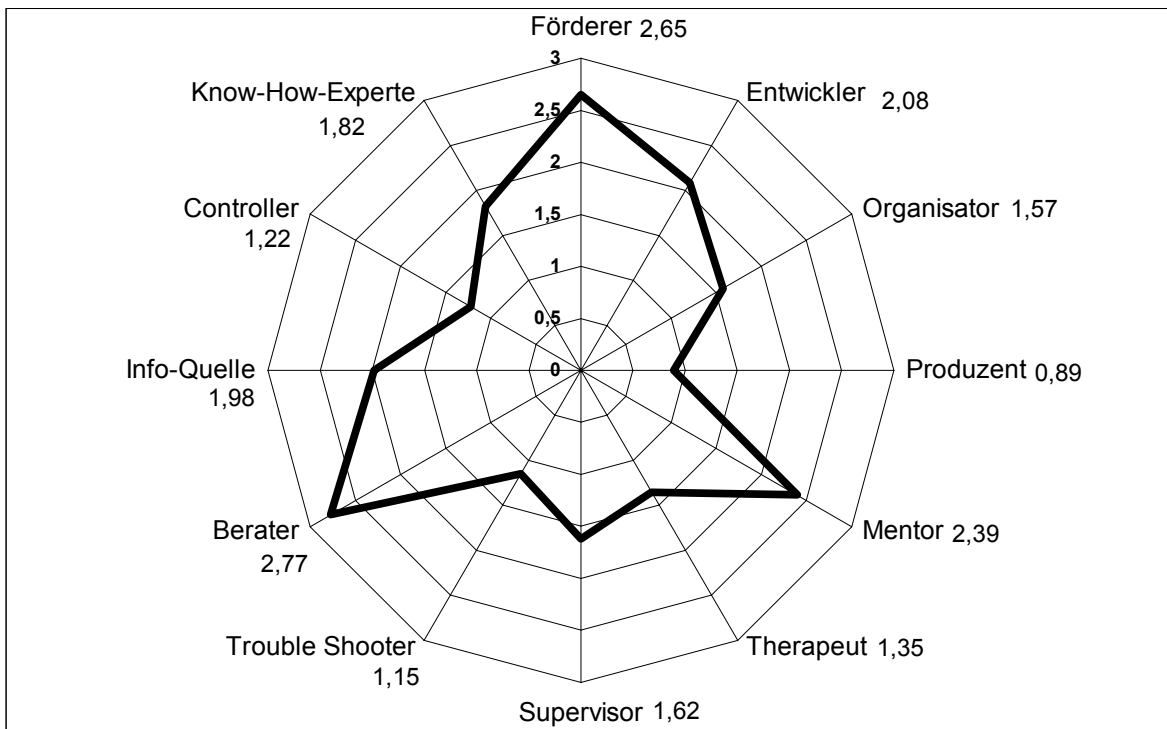
- Verbesserung der Lebensqualität und
- Krise im persönlichen Umfeld

stark in der Bewertung abfallen.

Coaching wird eindeutig als *berufsbezogene Unterstützungsleistung* verstanden. Persönliche Themen werden nicht als Argument für einen Coachingauftrag herangezogen. Zentrales Anliegen der Nachfragenden ist das Führungstraining, gefolgt von lösungsorientierten Ansätzen der beruflichen Weiterentwicklung.

¹¹ Dies wundert uns auch vor dem Hintergrund unserer praktischen Erfahrung wenig. Schließlich erleben wir es häufig, wie sehr Führungskräfte Reflexion zur Führung ihrer Mitarbeiter anfragen und daß oftmals das Thema Führungsstil in Unternehmen sehr sensibel gehandhabt wird.

4.3 Die Rolle des Coachs:



Die Beantwortung der Frage nach den Begrifflichkeiten (Bildern, sozialen Repräsentationen), die man als „Eigenschaftsbündel“ mit der Rolle des Coachs assoziiert, ergab die höchste Volatilität in der Antwortskartierung. So wurden deutlich die Begriffe „Berater“, „Förderer“ und „Mentor“ bevorzugt und die des „Produzenten“, „Controller“ und „Trouble Shooter“ fallen ab. Dieses Ergebnis läßt wiederum auf eine Form sozialer Interaktion schließen, die die bewußte Eigenverantwortung des Klienten akzentuiert und den Coach als wohlwollenden Partner in einer nondirektiven Ausrichtung sieht.

4.4 Frage nach den Erfahrungen des Coachs

Präferiert wurden bei der Möglichkeit zu einer frei formulierbaren Antwort die Erfahrungen des Coachs in den folgenden Bereichen:

- Soziale Interaktion
- Fachliche Erfahrung
- Führungserfahrung

Will man hier eine erste Hypothese wagen, so sieht man die „Grobstruktur“ einer Anforderung an einen guten Coach: Er soll Wissen aus dem Feld mitbringen (Feldkompetenz), Know-How im Bereich Führung vermitteln können (Erfahrung in zielgruppenspezifischen Themenstellungen) und über Kompetenzen im Bereich Sozialpsychologie verfügen.

4.5 Frage zu Risiken und Nebenwirkungen von Coaching

Die Frage nach den „Risiken und Nebenwirkungen“ eines Coachings wurde von nahezu allen Befragten sehr ausführlich beantwortet was zeigt, daß auf der Klientenseite an diesem Thema ein deutliches Interesse vorliegt (Märtens, Petzold 2002). Stark hervorgehoben wurden Bedenken, die in Richtung von Manipulation und Abhängigkeit zielten. Einige Äußerungen bezogen sich auch auf die besondere Stellung des Klienten in der Firma (Neid und Mißgunst), ebenso wie auf das Thema der Verantwortung des Coachs bei der Hilfe zur Entscheidungsfindung.

4.6 Frage nach Kriterien zur Bewertung eines Coaching-Prozesses

Coaching wird anhand konkreter Erfolge in der Umsetzung beurteilt. Das ging aus der Beantwortung der Frage¹² hervor, anhand welcher Kriterien ein Coach und der Coachingprozeß bewertet wird. Nutzen und Umsetzbarkeit der Coaching-Ergebnisse wurden von einer großen Anzahl der Befragten als Maßstab der Bewertung genommen (persönlicher Nutzen, Entwicklung, Erfolg waren die Schlagworte). Themen wie Zufriedenheit, Sinnfindung etc. fanden sich in den Antworten nicht.

4.7 Frage nach Qualifikation und praktische Erfahrungen des Coachs

Aufgrund der Antworten lassen sich drei wesentliche Berufsgruppen als Coachs ausmachen: Coaches aus der technischen Fachrichtungen, aus der Betriebswirtschaft und Psychologen/Pädagogen. Berufliche Erfahrung ist jeweils in hohem Maße vorhanden.

Dies ist gerade daran zu erkennen, dass z.B. in dieser Untersuchung im Bereich der Finanzdienstleister eine hohe Anzahl der Coachs selbst Betriebswirte oder Bankbetriebswirte sind, während in der Elektrobranche eine Reihe von Ingenieuren als Coach arbeitet. So sind zwischen Arbeitsfeld des Coachs und seinen Vorerfahrungen deutliche Verbindungen ersichtlich.

5. Begriffsbildung und die Wirklichkeit der „Anderen“

Aus dieser Untersuchung geht hervor, daß die Manager/Führungskräfte durchaus präzise Vorstellungen darüber haben, was Coaching bedeutet und für sie beinhalten soll. Auch wenn unsere Fragen den Horizont der „aktualisierten“ sozialen Repräsentationen mitbestimmt haben, sind es die Perspektiven der Befragten, ihr gedanklicher „frame of reference“, ihre Wirklichkeit als die „Wirklichkeit der Anderen“, die hier zum Tragen kommen. Die Ergebnisse haben Konsequenzen in verschiedene Richtungen: Sozialwissenschaftliche Bemühungen, ein konsistentes und theoretisch fundiertes Modell für eine Coaching-Praxeologie zu entwickeln, das Forschungsmöglichkeiten bietet, sollte an die „subjektiven Theorien“ (Flick 1991), die sozialen Repräsentationen, wie sie sich in der „social world“ der „Anderen“, hier von Managergruppen, finden, anschließen bzw. sie in die Konzeptualisierung einbeziehen, weil „zielgruppensyntone“ Praxeologien, „ichsyntone“ Angebote für Kunden, die keine „kognitiven Dissonanzen“ aufrufen, eine höhere Chance für Kooperationen haben. Für den Berater im „Markt“ wird das Wissen um soziale Repräsentationen von Kundengruppen dazu führen, daß er in einem kundenorientierten Beratungsangebot „Coaching“ die Erwartungshaltung aufgreift, die zum „Konzept Coaching“ bei der Zielgruppe bestehen, um einen guten Erfolg zu haben. Beide Seiten, Anbieter und Abnehmer, müssen wissen:

Welches „Produkt“ stellt sich hier vor, was ist von ihm zu erwarten und wem nutzt es? Mit einer solchen Fragestellung schließt man an das an, was „in den Köpfen“ potentieller Kunden ist, so daß ein „good for fit“, eine gute „Passung“ zustande kommt.

Unsere Arbeit zielte darauf ab, Klienten/Kunden und potentielle Klienten nach ihren „Sinn-zuweisungen“ an den Begriff Coaching zu befragen, ihre „kollektiven Kognitionen“ zu erfassen. Das Ergebnis der Befragung zeigt viele Parallelen zu dem, was eine ganze Reihe von Autoren unter Coaching vorgestellt haben.

Allerdings hatten wir bei der Durchsicht der Ergebnisse im Abgleich mit der Literatur (Bönisch, Fatzer, Rauert etc.) feststellen können, dass die verschiedenen Autoren oftmals nur eingegrenzte Aspekte eines Coachingkonzeptes aufgriffen, nur bestimmte Segmente eines möglichen Coaching-Prozesses aufzeigten und zum Teil weitaus enger ansetzten als es in den „sozialen Repräsentationen“ unserer Untersuchungsgruppe zum Ausdruck kam. Es wurden Interaktionsformen oder Anlässe von Coachings besprochen, Krisen oder Potentialentwicklung thematisiert – in der Regel nicht von sozialwissenschaftlichen Theorien geleitet - und immer wieder aus *Blickwinkel des Coachs* auf den Coaching-Prozeß (ein „Ich-und-Du-Blick“). Der Blick des Klienten/Kunden auf den Coaching-Prozeß (ein „Du-Ich-Blick“), der Blick der Kollegenschaft, Vorgesetzten (ein Du-Ich-Wir-Blick), wurde meistens vernachlässigt.

Im Folgenden wollen wir drei Unterscheidungsebenen für die Auswertung unserer Studie einführen. Wir fokussieren unseren Blick auf den

- **Feld- oder Fachbezug,**
- **den beruflichen Kontext des Klienten (Hintergrundanalyse)**

¹² Diese Frage wurde an anderer Stelle unserer Umfrage offen beantwortet.

- **die Form der Interaktion im Coaching-Prozeß (Initiierung von Reflexionsprozessen, Spiegel-funktion)**

5.1 Der Feldbezug des Coachings

Die Kenntnis des „Feldes“ wird von vielen der von uns Befragten als ein *Kernkompetenzbereich* des Coachs bewertet. Es werden Berufserfahrung und profundes Fachwissen vom Coach erwartet. Aufschluß bietet auch die Beantwortung der Frage nach dem Grundberuf des Coachs, der gerade in den Branchen Elektro- und Finanzdienstleistung deutlich die Verbindung mit dem Feld aufweist: in der Elektrobranche arbeiten eine Reihe von Ingenieuren als Coach, während in der Finanzdienstleistungsbranche Bankkaufleute diese Tätigkeit ausführen. Der Coach verfügt somit über Kenntnisse des Feldes aus eigener Berufserfahrung.

Die Bewertung des Coachs als Informationsquelle wie auch die des Know-How-Experten wurde – verglichen mit den anderen Antwortmöglichkeiten – recht gering bewertet. Eine thematisch orientierte inhaltliche Ausrichtung des Coachings scheint also weniger angefragt zu sein: Man hat dieses Wissen selbst, setzt es bei sich und beim Coach als selbstverständlich voraus.

5.2 Der berufliche Kontext

Ein Wissen um das Feld, ein Verständnis seiner Besonderheiten, von speziellen Marktbedingungen und organisatorischen Rahmenbedingungen ist durchaus eine wichtige Voraussetzung für das Verstehen der Arbeitssituation des Klienten. Dieses Verstehen der beruflichen Situation des Klienten ist zentrale Vorbedingung für das Gelingen eines Beratungsprozesses, gerade weil er nicht primär auf eine fachliche Beratung zielt. **Coaching ist also eindeutig nicht Consulting.** Für Fachberatung holt man sich andere Experten. Die Feldkenntnis dient somit dem Verstehen des Kontexts, nicht aber zur inhaltliche Lösung von Fachfragen. Auffällig ist die hohe Übereinstimmung zwischen den beruflichen Ausrichtungen der Kunden/Klienten/Coachees und den beruflichen Grundausbildungen der jeweiligen Coachs (z.B. Techniker bevorzugen Techniker). Dies spricht auch für einen Werdegang der Coachs im Profitbereich: sie wechseln von der eigenen fachlichen Tätigkeit im Feld hin zu einer beratenden Position. Im Nonprofitbereich ist dies nur zum Teil so. So sind häufig felderfahrene Experten als Coachs tätig, die auch einen entsprechenden „Stallgeruch“ haben. Den Werdegängen von Coaches ist zur Erforschung von Professionalisierungsprozessen Aufmerksamkeit zu schenken (Mertens et al 2000).

5.3 Coaching als Interaktionsprozeß und Ort „initiiertes Reflexion“

Coaching ist keine Fachberatung, dies ist klar! Aber was ist Coaching dann, worin bestehen seine Kernaufgaben?

Bei näherer Betrachtung der Untersuchungsergebnisse fällt auf, daß das *Aufgabengebiet* des Coachings die beruflichen Tätigkeiten betrifft, der *Gegenstand* des Coachings primär Karrieremanagement, Führung und Leitung ist. Was aber ist dann der Inhalt des Beratungsprozesses? Will man diese Frage in Kürze beantworten, so kann man dies wie folgt: Es geht um gelungene Kommunikation, Interaktion, Führung und Leitung zum Nutzen des Klienten und seiner Firma durch die *„Weiterentwicklung interaktionaler Kompetenzen und Performanzen zur Verbesserung der beruflichen Situation und der mit ihr verbundenen Aufgaben.“*

Damit sind – goals – Ziele und Inhalte von Coaching klar umschrieben. Die Frage nach der methodischen Umsetzung dieser Aufgabe - in einen Coaching-Prozeß - schließt sich unmittelbar an. Es geht um Beraten, Fördern, Anleiten und Betreuen. Der Coach wird als Förderer (*promotor*), Mentor und Berater angesehen. Diese Begrifflichkeiten zielen auf eine Form der Unterstützung, die den „Ort der Kontrolle“ (*locus of control*) beim Klienten/Kunden/Coachee beläßt (Flammer 1990). Dieser wünscht sich weder einen „Controller“ noch einen „Produzenten“. Das „Sinn-bild“, die kognitive Repräsentation des Interaktionspartners ist nicht die eines „allmächtigen Superspezialisten“, vielmehr die einer „Unterstützung“ (*support agency*), bei der die Entscheidung über Ziel, Weg und Timing letztlich dem Klienten überlassen wird.

6. Die „Qualität“ des Coachings und die Kernkompetenzen des Coaches

Die Qualität des Coachings kann aufgrund der Angaben der Befragten wie folgt gekennzeichnet werden:

Coaching hat die Qualität einer positiven, kritischen und konstruktiven Begleitung in Prozessen gemeinsamen Nachdenkens (Koreflexivität) in einer diskursiven, einer „dialogischen“ Interaktionsform mit einer erfahrungs-, erlebnisorientierten und praxiszentrierten Ausrichtung, die Rückspiegelungen und Metareflexion ermöglicht.

Der Coach wird zum Beobachter der „Auseinandersetzung des Coachees mit sich selbst“, der Exzentrizität gewährleistet und als Feedbackinstanz fungiert. Er wird weiterhin Partner der Auseinandersetzung für die Bearbeitung beruflicher Fragestellungen, *koreflexiv*, in einer Qualität der Offenheit und Fairness (das kann vom Trainingspartner für intellektuelle Explorationen bis hin zum „Sparringspartner“ für die Vorbereitung von Konfrontationen im beruflichen Kontext gehen).

Wir sehen eine Klammer für den Zusammenhalt der verschiedenen Dimensionen des Coaching-Begriffes in dem Konzept der „*Stärkung der interaktionalen Kompetenzen und Performanzen*“, in einem „*koreflexiven, erlebnisaktivierenden und dialogischen Prozeß*“. Auf diesem Hintergrund läßt sich dann auch die Kernkompetenz eines Coachs beschreiben. Er muß zur Vermittlung nachstehend aufgeführter Fähigkeiten in der Lage sein:

- **Interagieren,**
- **Kommunizieren,**
- **Reflektieren/Metareflektieren,**
- **Führen und Leiten,**

und das mit Hilfe geeigneter Formen des Lehrens- und Lernens.

Der Coaching-Prozeß kann dann als „initiiertes Ort des Lernens“, als „*incentive place*“ verstanden werden, der zum Erkennen des eigenen Handlungsrepertoires und der eigenen Wissenstände dient und diese durch Reflexion und Experimentation einer Bearbeitung, eines „updating“ und einer Erweiterung öffnet.

Will man diese Ergebnisse zusammenfassen, so kann man - in Ergänzung der Kernaussagen aus der Literatur – festhalten, daß der Klient/Kunde/Coachee den Coach als

- **„Promotor“ seiner eigenen beruflichen Wünsche und Leistungen ansieht,**
- **welcher als Interaktionspartner**
- **zur Reflexion/Koreflexion und Bearbeitung**
- **der beruflichen Situation**

zur Verfügung steht.

In den Fokus der Darstellungen gerät dann folglich der Coaching-Prozeß selbst: *Wie* wird gefördert, geführt, entwickelt und beraten? Welche „intervention tools“ - *Strategien, Methoden, Techniken und Medien* – werden eingesetzt. Ist Coaching eine spezielle Form der personenzentrierten Beratung, der Gesprächsführung, der Arbeit mit kreativen Medien, des psychodramatischen Rollenspiels, systemischer oder tiefenpsychologischer bzw. psychoanalytischer Vorgehensweisen? Hier wird deutlich, daß neben der oft erwähnten Feld- und Fachkompetenz ein *zweiter Kompetenzrahmen* stehen muß, der den Coach als Fachmann für Personalentwicklung bzw. Persönlichkeitsentwicklung ausweist. Vieles spricht dafür, daß es genau auch darum geht, und dennoch erweist sich die Coachingliteratur in dieser praxeologischen Dimension bislang noch als unergiebig, denn es ist ja nicht mit „How-to-do-it-Rezepten“ getan. Auch der Imaginationsrahmen der Befragten ist nicht sehr breit, denn es bedarf der Erfahrung mit differenzierten Beratungspraxeologien, um die „Phantasie spielen zu lassen“. Dabei können verschiedene Beratungs-/Coachingstrategien mit einer Vielzahl von Methoden und Techniken (Petzold 1998a, 275ff, 389ff) variabel zur Anwendung kommen, z.B. die, die wir für das „Integrative und differentielle Coaching“ in dyadischen und Gruppensettings (Orth, Petzold 1995, 203f) entwickelt haben:

Support: Bei Schwierigkeiten, die die Persönlichkeit und die Ressourcen des Coachees sehr belasten, gibt der Coach moralische Unterstützung und Entlastung.

Enlargement: Es wird auf eine Verbreiterung des Kompetenzrahmens und des Performanzspielraums zentriert. Der „locus of control“, die „Selbstwirksamkeit“, die „persönliche Souveränität“ erhalten einen breiteren Boden (Flammer 1990, Petzold, Orth 1998).

Enrichment: Die Arbeitsqualität (job enrichment, und das heißt zumeist auch „Lebensqualität“) wird durch das Coaching verbessert, kreative Möglichkeiten, Selbstverwirklichungsaspekte werden gefördert.

Empowerment: Fragen der persönlichen Macht im Arbeitskontext (Petzold 1998a, 327ff), des Portfolios, der Kompetenzen, der Entscheidungsbefugnisse werden bearbeitet mit dem Ziel, den eigenen Kompetenzrahmen auszuschöpfen und – wo gewünscht – optimal zu erweitern.

7. Die Wirksamkeit von Coaching – Evaluation wäre dringend angesagt

Will ein Klient/Kunde/Coachee seine berufliche Situation in einem qualitativ hochwertigen Setting bearbeiten, muß der Coach über Fähigkeiten verfügen, die es dem Klienten erlauben, seine eigenen Handlungsweisen „methodisch“ zu reflektieren bzw. zu metareflektieren, sein Interaktionspotential „systematisch“ zu erweitern, seine Kreativität gezielt zu entwickeln, psychologisch-fachlich begleitet auch durch Krisen zu kommen. Das alles ist mit einem hohen Qualitätsanspruch und -niveau nicht allein mit „Common-sense-Strategien“ zu bewerkstelligen, sondern bedarf des Anschlusses an beraterpsychologische Forschung und Theorienbildung und an fachlich elaborierte Methoden und Strategien spezialisierter Beratung, deren Wirksamkeit durch *Evaluationsforschung als effizient* für die Aufgaben des Coachings erwiesen wurden. Nicht alles, was vollmundig angepriesen wird, wirkt. Es müßten positive Wirksamkeitsachweise erbracht werden. Diese Erfordernisse, die in den „sozialen Repräsentationen“ von PsychologInnen, von SozialwissenschaftlerInnen oder vieler SupervisorInnen (bei weitem nicht aller) selbstverständlich vorhanden sind, sind in den „*représentations sociales*“ der Manager nur schwach repräsentiert, also offenbar nicht im „Qualitätsbewußtsein“ dieser Gruppe deutlich präsent. (Man geht über „Referenzen“ - sicherlich ein gangbarer Weg, aber auch mit der Gefahr behaftet, daß man einfach empfohlen bekommt, was „trendy“ ist, aber nicht unbedingt nachhaltige, positive Wirkungen hat). Das hat natürlich auch etwas mit dem Status der Psychologie in der „freien Wirtschaft“ zu tun, der nicht ganz unproblematisch ist – die Psychologie hat durchaus bei bestimmten Gruppen auch Akzeptanzprobleme. Es hat auch mit der Unvertrautheit vieler Bereiche der Wirtschaft mit einem psychosozialen Supervisionsverständnis zu tun. Weiterhin werden *Coaches*, die nicht über eine beraterpsychologische bzw. supervisorische Ausbildung verfügen – und das sind ja nicht wenige – die Bedeutung dieses „psychologisch-fachlichen Faktors“ herunterspielen und andere Kompetenzen, über die sie verfügen und die sicherlich auch sehr wichtig sind (Feldkompetenz, fachlicher Horizont, z.B. technisches oder betriebswirtschaftliches Wissen), in den Vordergrund stellen. Unsere Untersuchung zeigt, daß eine solche Position bei vielen Kunden auch „ankommt“, weil eine *Konnektivierung* mit den sozialen Repräsentationen der Zielgruppe erfolgt. Für ein fachpsychologisch und sozialwissenschaftlich orientiertes Coaching findet sich dadurch bislang noch ein Wettbewerbsnachteil. Die Evaluation von Coaching und dann „*evaluierte Coachingmodelle und -methoden*“ wären angesagt. Ihre Qualität müßte durch vier Bewertungsparameter bestimmt werden:

1. *Kundenzufriedenheit A* (Untersuchung der Rückmeldung der Coachees),
2. *Kundenzufriedenheit B* (Untersuchung der Zufriedenheit des Betriebes mit den Leistungen des Coachees),
3. Faktische Aufgaben- bzw. Problemlösung durch das Coaching,
4. Nachhaltigkeit der positiven Auswirkungen.

Wegen des Diskretionsraumes, der mit Coachingaufträgen und -prozessen verbunden ist, wird es sehr schwierig sein, die faktische Wirkung und Qualität von Coaching zu evaluieren. Auf jeden Fall müßten Effektuntersuchungen und Evaluationen eingeführt werden und greifen. Voraussetzung ist, daß in die Wissensstände der Klienten/Kunden/Coachees derartige Qualitätsparameter Eingang finden und als „soziale Repräsentationen“ prägnant werden, daß aber auch bei den Coaches – welchen beruflichen Hintergrund sie auch immer haben mögen – sich eine *evaluatitonsfreundliche Kultur* ausbildet: Wir wollen wissen, *warum was wie* in unserer Coaching-Arbeit wirkt! Damit wird Erfolg, werden Erfolgskriterien transparenter, planbarer. Mit solche sozialen Repräsentationen bei den Beratern wäre schon viel gewonnen. Daß auf der Seite der Kunden ein Interesse zu wachsen beginnt, bei Führungskräften, Managern aus der freien Wirtschaft, dafür ist die vorliegende Untersuchung ein Zeichen, an der diese Gruppe mit einem hohen Rücklauf mitgewirkt hat.

8. „Coaching Philosophy“ – über Ausrichtungen und Orientierungen

„**Coaching** ist ein Instrument psychosozialer Beratung von Führungskräften, Entscheidungsträgern, Experten mit Spezialaufgaben und hat damit unmittelbaren Einfluß auf –oft weitreichende – Entscheidungen. Solche Beratung muß deshalb ein in besonderem Maße ethisch verantwortetes Handeln sein und die Reflexion der zugrundeliegenden Werte und Leitprinzipien (Menschenbild, Gesellschaftverständnis, Weltbezug, Unternehmensphilosophie) zum integrierten Bestandteil des Coachingprozesses machen, diese Fragen also immer wieder aufgreifen.“

Die „Community der Coachs“, die sich allmählich herauszubilden beginnt, wird sich mit diesen Fragestellungen auseinander zu setzen haben. Es wird ein entscheidender Faktor sein, mit welcher „*philosophy*“ (Petzold 1998a, 223) ein Coach seine Arbeit macht, wie er an Fragen der Wertschöpfung herangeht, welches Verständnis von „fair deal“ er hat usw. Wenn wir auf unsere Untersuchungsergebnisse sehen, so werden bei Coaches durchaus wertegleitete Handlungsstrategien erwartet oder auch Entscheidungshilfen bei der Lösung eigener Wertefragen.

Bei dem Persönlichkeits- und Handlungsprofil für einen Coach, das in den Antworten der Befragten aufscheint, ist man in gewisser Weise an die Art der „dialogischen“ Begleitung erinnert, die ein lebens-, politik- und verwaltungserfahrener „*elder statesman*“ wie *Seneca* (*Corduba um 4 v.Chr., † Rom April 65 n.Chr.; ed. 1924, 1993) dem *Lucilius* oder dem *Serenus* angedeihen ließ (Hadot 1969; Krüger 1994; Maurach 1975, 1996): In einem dialogischen Klima, Besonnenheit, Gelassenheit, Überschau, Klarheit und Mut, Gradlinigkeit der Ansprache (*Parrhesie*, vgl. Foucault 1996; Petzold, Ebert, Sieper 2000) vermitteln, - eine „practical wisdom“ (*prudentia*) - darum ging es den antiken Lebenslehrern in der Begleitung von Menschen in ihrer beruflichen Arbeit, bei der Meisterung ihrer administrativen und politischen Aufgaben (*Bellinicioni* 1978; Pohlenz 1941). Dabei wurde keineswegs ein Überlegenheitsgestus eingenommen, sondern ein kooperierendes Reflektieren angestrebt:

„Wir werden aber zunächst uns selbst in den Blick nehmen müssen (*inspicere nosmet ipsos*), sodann die Geschäfte, die wir in Angriff nehmen, sodann die Personen, um deretwillen oder mit denen wir handeln. Vor allem ist es notwendig, sich selbst einzuschätzen“ (*Seneca*, De tranquillitate animi 6, 1f). Wohl dem Coach und dem Coachee, der diesen Maximen folgt (vgl. auch *Cicero*, De officiis 3, 43-46), denn die Frage der angemessenen Selbsteinschätzung gehört zu den schwierigsten in Führungspositionen. Es ging also keineswegs nur oder überwiegend um die Unterstützung in Belastungen und Problemen (*Guillemin* 1952; *Grimmald* 1978a,b; *Petzold* 2002c). Lebenspraktisches Wissen wurde in der Umsetzung begleitet: „Wir müssen uns als flexibel erweisen, nicht allzu starr an einmal gefaßten Entscheidungen festhalten und einen Weg zur Überwindung der Lage finden, in die uns der Zufall gebracht hat ...“ (*Seneca*, a.a.O. 14, 1f). Die innere Ausgeglichenheit (*tranquillitas*), die Ausgewogenheit des Urteils, der Mut, Entscheidungen zu treffen und zu verantworten, das alles sind Qualitäten, die Menschen nicht einfach in die Wiege gelegt wurden, sondern die – selbst unter großen Belastungen - eine beständige „Arbeit an sich selbst“ (*Petzold* 2002e) erfordern. Das wußten die Alten und suchten sich lebenserfahrene und in der „Seelenführung“ erprobte „*mentores*“. Modernes Coaching könnte hier viel profitieren, und deshalb geben wir unseren Coachees immer wieder diese Autoren als anregende Lektüre, denn es werden in diesen Texten Fragen behandelt, die durchaus in den Rahmen der hier zur Rede stehenden Fragestellungen fallen. Ein solches Wissen und eine solche Praxis scheint in komplexen, zunehmend globalisierten Arbeitsbereichen der „radikalisierten Moderne“ (*Giddens*) wieder gefragt. Coaching auf einem hohen Niveau kann hier zu einer neuen „**Kultur der Reflexivität**“ beitragen. Es erfordert allerdings dann auch ein entsprechendes Niveau des Coaches, der seinen Coachee als Partner in den differenzierten Prozessen der Selbstentwicklung begleitet, denn darum geht es letztlich auch im Coaching. Was ein solches „*philosophisches Coaching und Selbstcoaching*“ vermochte, zeigen die beeindruckenden Selbstbetrachtungen eines Mannes in Spitzenposition, des Kaisers *Marc Aurel* (*Rom 26.4. 121, † Vindobona/Wien 17. 3. 180), der zur folgenden Position kommt:

„Ich finde meine Freude im Besitz einer gesunden, mich leitenden Vernunft, die sich von keinem Menschen und keiner menschlichen Angelegenheit abwendet, sondern alles mit wohlwollendem Auge ansieht und aufnimmt und jegliches nach Maßgabe seines Wertes nutzt.“ (*Marc Aurel*, Selbstbetrachtungen VIII, 43, ed. 1998; vgl. *Hadot* 1998).

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag versucht, für die Beratungsmethodologie des „Coachings“ einen sozialpsychologischen Reflexionsrahmen zu eröffnen. Unter Bezug auf beraterpsychologische und supervisionstheoretische Konzeptbildungen wird ein *integratives und differentielles Konzept* von „Coaching“ dargestellt und mit den „sozialen Repräsentationen“ (sensu *S. Moscovici*), d.h. den „kollektive Kognitionen und Emotionen“ zum Begriff des „Coachings“ verglichen. Diese wurden erfaßt einerseits durch eine Auswertung der Coaching-Literatur, andererseits durch eine Untersuchung, in der fast 200 Führungskräfte/Manager verschiedener Branchen zu ihren Vorstellungen über „Coaching“ befragt wurden.

Summary

The article is trying to establish a frame of reference in social psychology for „coaching“ as a methodology of counseling. With reference to counseling psychology and supervision theory an *integrative and differential concept of „coaching“* is presented and compared with the „social representations“ (sensu *S. Moscovici*), i.e. collective cognitions and emotions concerning the concept of „coaching“. These have been seized by an analysis of the literature on coaching and a research in which nearly 200 managers from different fields have been questioned about their concepts concerning „coaching“.

Key words: Coaching, Integrative Supervision, Social Representations, Counseling Psychology, Management development

Literatur:

- Bakhtin, M.M.* (1979): *Estetika slovesnogo tvorcestva*. Hrsg: *S.G. Bocharov*. Moscow: Iskusstvo.
- Bakhtin, M.M.* (1981): *The Dialogic Imagination: Four Essays*. Hrsg. Holquist, Übers. Caryl Emerson and Michael Holquist. Austin: Univ. of Texas Press.
- Bandura, A.* (1992): Exercise of Personal Agency Through the Self-Efficacy Mechanism. In: *Schwarzer* (1992)3-38.
- Beck, P.* (1996): *Persönliche Projekte*. Heidelberg: Asanger.
- Bellinioni, M.* (1978): *Eduzione alla sapientia in Seneca*. Antichita classica e christiana 17. Brescia.
- Berger, P.L., Luckmann, T.* (1970, 1980): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. Frankfurt; Fischer.
- Bischof, N.* (1996): *Das Kraftfeld der Mythen. Signale aus der Zeit, in der wir die Welt erschaffen haben*. München: Pieper.
- Bischof, N.* (1998): *Struktur und Bedeutung. Eine Einführung in die Systemtheorie für Psychologen zum Selbststudium und für den Gruppenunterricht*. Zahlr. Graph. Darst., Tab. 749 g. XVIII, 450 S. 2., korrr. Aufl. Bern: Huber.
- Böning, U.* (1989): *Coaching. Zur Rezeption eines Führungsinstrumentes, in Personalentwicklung 12/1989, S. 1149-1151*
- Böning, U.* (2000): *Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instrumentes*, in: *Rauen* (2000).
- Bourdieu, P.* (1976): *Entwurf einer Theorie der Praxis*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Bourdieu, P.* (1980). *Les sens pratique*. Paris: Editions de Minuit.
- Bublitz, H., Bührmann, A.D., Hanke, C., Seier, A.* (1999): *Das Wuchern der Diskurse. Perspektiven der Diskursanalyse Foucaults*. Frankfurt am Main: Campus.
- Carrol, M., Tholstrup, M.* (2001): *Integrative Approaches to Supervision*. London: Jessica Kingsley.
- Ebert, W.* (2001): *Systemtheorie und Supervision*. Opladen: Leske + Budrich.
- Ebert, W., Oeltze, J., Petzold, H.G.* (2002): *Die Wirksamkeit der Integrativen Supervision – eine quantitative und qualitative Evaluationsstudie zur Qualitätsentwicklung im EAG-Qualitätssicherungssystem*. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit.
- Elsner, N., Lüer* (2000): *Das Gehirn und sein Geist*. Göttingen: Wallstein.
- Faiglough, N.* (1992): *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Fatzer, G.* (1999, Hg.): *Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Feltham, C.* (1999): *Understanding the Counseling Relationship*. London: Sage.
- Flammer, A.* (1990): *Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung*. Bern: Huber.
- Flick, U.* (1991, Hg.), *Alltagswissen über Gesundheit und Krankheit: Subjektive Theorien und soziale Repräsentationen*. Heidelberg: Asanger.
- Foucault, M.* (1996a): *Diskurs und Wahrheit: Die Berkely Vorlesungen*. Berlin: Merve.
- Friederici, A.* (2000): *Sprache und Gehirn: Zur Neurobiologie der Sprachverarbeitung*. In: *Elsner, Lüer* (1998)71-86.

- Frahm, J. (1998): Zur materiellen Organisation menschlichen Denkens: Magnet-resonanz-Tomographie des Gehirns. In: *Elsner, Lüer* (1998) 53-70.
- Geissler, J., Günther, J. (1986): Coaching: Psychologische Hilfe am wirksamsten Punkt, *Blick durch die Wirtschaft*, Heft 3
- Gergen, K. J. (1988): 'If Persons are Texts'. In: *Messer, S.B., Sass, L.A., Woolfolk, R.L.* (Hg.): *Hermeneutics and Psychological Theory*. New Brunswick, NJ: Rutgers University Press, 28-51.
- Gergen, K. J. (1994): *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard Univ. Press.
- Giddens, A. (1991): *Modernity and self-identity. Self and society in the late modern age*. Cambridge: Polity Press.
- Grimal, P. (1978a): Sénèque: traité sur *la vie heureuse* aux *Lettres à Lucilius, Vita Latina* 69, 2-11.
- Grimal, P. (1978b): Seneca. Macht und Ohnmacht des Geistes. *Impulse der Forschung*, Bd. 24. Darmstadt: Wissensch. Buchges..
- Guillemain, A.-M. (1952): Sénèque directeur d'âmes. *Revue Études Latines* 30, 202-221; 31(1953)215-234; 32(1954) 250-274.
- Hackfort, D., Munzert, J., Seiler, R. (2000): *Handeln im Sport als handlungstheoretisches Modell*. Heidelberg: Asanger.
- Hacking, I. (1999): *Was heißt soziale Konstruktion*. Frankfurt: Fischer.
- Hadot, P. (1969): *Seneca und die griechisch-römische Tradition der Seelenleitung*. Berlin: de Gruyter.
- Hadot, P. (1981): *Exercices spirituels et la philosophie antique*. Paris. *Études Augustiniennes*; 3. erw. Auf. 1993.
- Hadot, P. (1991): *Philosophie als Lebensform. Geistige Übungen in der Antike*. Berlin. Gatzka.
- Hadot, P. (1992): *La Citadelle intérieure. Introduction aux Pensées de Marc Aurèle*. Paris: Fayard.
- Heß, F., Roth, W.L. (2001): *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger.
- Hildenbrand, C.-D., Jüster, M., Petzold, H.G. (2002): *Der Begriff Coaching. Sinnbild und soziale Repräsentationen eines Personalentwicklungsinstrumentes*. Düsseldorf/Hückeswagen: FPI-Publikationen.
- Holquist, M. (1990): *Dialogism. Bakhtin and his world*. London. Routledge, 3. Auf. 2000.
- Holtbernd, T., Kochanek, B. (1999): *Coaching: Die zehn Schritte der erfolgreichen Managementbegleitung*. Köln: Bachem.
- Jackson, J.A. (1972): *Role*. Cambridge, Cambridge Univ. Press.
- Janich, P. (1996): *Konstruktivismus und Naturerkenntnis. Auf dem Weg zum Kulturalismus*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Janet, P. (1927): *La pensée intérieure et ses troubles*, Paris: Metoine.
- Krüger, G. (1994): *Seneca über das rechte Leben*. Heidelberg.
- Kuhn, Th. (1970): *The structure of scientific revolutions*. Chicago: Chicago University Press; dtsh. *Die Struktur der wissenschaftlichen Revolution*, Suhrkamp, Frankfurt 1976, 1979.
- Lähteenmäki, M., Dufva, H. (1998): *Dialogues on Bakhtin: Interdisciplinary Readings*. University of Jyväskylä. Jyväskylä: University Printing House.
- Lewin, K. (1963): *Feldtheorie in den Sozialwissenschaften*. Bern: Huber.
- Levinas, E. (1983): *La trace de l'autre*, Paris 1963; dtsh. *Die Spur des anderen*. Freiburg: Alber.
- Looss, W. (1986): *Partner in dünner Luft, manager magazin* 6, 136-140
- Looss, W. (1999): *Qualitätsentwicklung beim Einsatz von Coaching*, in: *Fatzer* (1999) 105-132
- Lurija, A. R. (1979): *The Making of Mind: A Personal Account of Soviet Psychology*. Hrsg.
- Lorenz, T., Oppitz, S. (2001): *Vom Training zur Performance*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Marc Aurel (1998): *Wege zu sich selbst*. Herausgegeben von *Rainer Nicke* (griech./dtsh.). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgemeinschaft; dtsh. auch als *Selbstbetrachtungen*, übers. *A. Wittstock*, Stuttgart: Reclam 1949; frz. *Écrits pour-lui-même*, hrsg. von *P. Hadot*, Paris: Les Belles Lettres 1998.
- Märtens, M., Petzold, H.G. (2002): *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen in der Psychotherapie*. Mainz: Mathias Grünewald Verlag.
- Maurach, G. (1975): *Seneca als Philosoph. Wege der Forschung* Bd. 414. Darmstadt: Wissensch. Buchgemeinschaft.
- Maurach, G. (1996): *Seneca. Leben und Werk*. Darmstadt: Wissensch. Buchgemeinschaft.
- Mertens, U., Visbeck, G. (2000): *Biografien von Coacherinnen. Bewusste und unbewusste Aspekte der Berufslaufbahnenentwicklung. Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC)* 1, 81-94
- Morris, D. B. (2000): *Krankheit und Kultur*. München: Kunstmann.
- Moscovici, S. (1961, 1976²): *La psychanalyse, son image et son public*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Moscovici, S. (1979): *Sozialer Wandel durch Minoritäten*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Moscovici, S. (1984): *The phenomenon of social representations*, in: *Farr, R.M., Moscovici, S.* (eds.), *Social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 3-69.
- Moscovici, S. (1988): *Notes towards a description of social representation*, *European Journal of Social Psychology* 18, 211-250.
- Moscovici, S. (1989): *Reflexions on an unidentified social object*, in: *Himmelweit, H., Gaskell, G.* (eds.), *Societal psychology*. London: Sage.
- Moscovici, S. (1990): *Social psychology and developmental psychology: extending the conversation*. In: *Duveen, G.*, *Social Representations and the development of knowledge*. Cambridge: Cambridge University Press. 164-185.
- Moscovici, S. (1993): *The Return of the Unconscious*. *Social Research* 60, 39-93.
- Moscovici, S. (1997): *Chronique des années égarées*. Paris: Éditions Stock.
- Moscovici, S. (1998): *Social consciousness and its history*. *Culture and Psychology* 4, 411-429

- Moscovici, S. (2001): Social Representations. Explorations in Social Psychology. New York: New York University Press.
- Nestmann, F. (Hg.) (1997): Beratung. Bausteine für eine interdisziplinäre Wissenschaft und Praxis. Tübingen: dgvt-Verlag.
- Norcross, J.C., Grencavage, L.M. (1989): Eclecticism and integration in counseling and psychotherapy: Major themes and obstacles, *British Journal of Guidance and Counseling* 19, 227-247.
- Orth, I., Petzold, H.G., (1995): Gruppenprozessanalyse - ein heuristisches Modell für Integrative Arbeit in und mit Gruppen. *Integrative Therapie* 2, 197-212.
- Parker, I. (1992): Discourse Dynamics: Critical Analysis for Social and Individual Psychology. London: Routledge.
- Parker, I. (1998): Social Constructionism, Discourse and Realism. London: Sage.
- Petzold, H.G. (1972b¹³): Situationsanalyse und intensiviertes Rollenspiel in der Industrie. In: Petzold, H.G. (Hrsg.) *Angewandtes Psychodrama in Therapie, Pädagogik, Theater und Wirtschaft*. Paderborn: Junfermann, 358-372.
- Petzold, H.G., (1978c): Das Ko-respondenzmodell in der Integrativen Agogik. *Integrative Therapie* 1, 21-58.
- Petzold, H.G. (1991a): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II, 1: Klinische Philosophie. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G. (1991e): Das Ko-respondenzmodell als Grundlage der Integrativen Therapie und Agogik, in: (1991a) 19-90.
- Petzold, H.G. (1990o): Konzept und Praxis von Mehrperspektivität in der Integrativen Supervision, dargestellt an Fallbeispielen für Einzel- und Teambegleitung, *Gestalt und Integration* 2, 7-37
- Petzold, H.G. (1992a): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II, 2: Klinische Theorie, Junfermann, Paderborn.
- Petzold, H.G. (1994q): Integratives und Differentielles Coaching – eine innovative Methodologie optimierungszentrierter Beratung. Vortrag auf der Zweiten Europäischen Tagung für Supervision „Coaching“, Bozen, Meran, veranstaltet von der Europäischen Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G., (1997p), Das Ressourcenkonzept in der sozialinterventiven Praxeologie und Systemberatung, *Integrative Therapie* 4, 435-471 und in: Petzold (1998a) 353-394.
- Petzold, H.G. (1998a): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung. Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Band I. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G. (1999r): Integrative Supervision - Ideen, Modelle, Konzepte, Vortrag gehalten auf dem regionalen Studententag für Supervision an der Hochschule Den Haag, Abt. Supervision, *Forum voorheen supervisors. Nieuwsbrief* 4, September 1, 21-23.
- Petzold, H.G. (2000h): Wissenschaftsbegriff, Erkenntnistheorie und Theorienbildung der „Integrativen Therapie“ und ihrer biopsychosozialen Praxis (Chartacolloquium III). Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G. (2002a): Integrative Therapie. Erweiterte Neuauflage von 1992a. Paderborn: Junfermann
- Petzold, H. G. (2002b): Zentrale Modelle und KERNKONZEPTE der „INTEGRATIVEN THERAPIE“. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G. (2002c): Polyloge – die Dialogzentrierung in der Psychotherapie überschreiten. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold; H. G. (2002e): Das Trauma überwinden. Paderborn: Junfermann
- Petzold, H.G. (2002h): Quellen der Integrativen Therapie – bedeutende Referenztheoretiker und ihre Einflüsse. Düsseldorf
- Petzold, H.G. (2003a): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 1/2003.
- Petzold, H.G., Beek, Y van, Hoek, A.-M. van der, (1994a): Grundlagen und Grundmuster "intimer Kommunikation und Interaktion" - "Intuitive Parenting" und "Sensitive Caregiving" von der Säuglingszeit über die Lebensspanne. In: Petzold Petzold, H.G. : Psychotherapie und Babyforschung, Bd. 2: Die Kraft liebevoller Blicke. Paderborn: Junfermann, 491-646.
- Petzold, H.G., Ebert, W. & Sieper, J. (2000): Kritische Diskurse und supervisorische Kultur. Supervision: Konzeptionen, Begriffe, Qualität. Probleme in der supervisorischen „Feldentwicklung“ - transdisziplinäre, parrhesiastische und integrative Perspektiven. Düsseldorf/Hückeswagen: FPI/EAG.
- Petzold, H.G. [,et al.“)] (2001): „Lebensgeschichten verstehen, Selbstverstehen, Andere verstehen lernen“ – Polyloge über intersubjektive, narrative Biographiearbeit, collagierende Hermeneutik, Traumabelastungen und Neuorientierung“. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G., Lemke, J., Rodriguez-Petzold, F. (1994): Die Ausbildung von Lehrsupervisoren. Überlegungen zur Feldentwicklung, Zielsetzung und didaktischen Konzeption aus Integrativer Perspektive. *Gestalt und Integration* 2 (1994) 298-349.
- Petzold, H.G. (2003a): Integrative Beratung, differentielle Konflikttheorie und „komplexe soziale Repräsentationen“. Düsseldorf/Hückeswagen. Bei [www. FPI-Publikationen.de/materialien.htm](http://www.FPI-Publikationen.de/materialien.htm) - POLYLOGE: Materialien aus der Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit - 1/2003.

¹³ Die Buchstaben/ Siglen hinter den Jahreszahlen beziehen sich auf die Gesamtbibliographie von H. Petzold in 2002a.

- Petzold, H.G., Mathias, U., 1983. Rollenentwicklung und Identität. Paderborn: Junfermann.
- Petzold, H.G., Oeltze, J., Ebert, W. (2002a): Qualitätssicherung und die Weiterbildungspläne der DGSv – Probleme, Befunde aus der Forschung und ExpertInnenmeinungen von der Basis. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G., Orth, I. (1994a): Kreative Persönlichkeitsdiagnostik durch "mediengestützte Techniken" in der Integrativen Therapie und Beratung. *Integrative Therapie* 4 (1994) 340-391.
- Petzold, H.G., Orth, I. (1998): Wege zu "fundierter Kollegialität" - innerer Ort und äußerer Raum der Souveränität; in: *Slembek, Geissner* (1998) 107-126.
- Petzold, H.G., Orth, I., Schuch, W., Steffan, A. (2000): Integrative Therapie als „angewandte Anthropologie“ in einer „transversalen Moderne“ – konnektivierende Theorienbildung und polylogische Praxisstrategien. Düsseldorf/Hückeswagen: Europäische Akademie für Psychosoziale Gesundheit.
- Petzold, H.G., Petzold, Ch. (1991a): Lebenswelten alter Menschen. Hannover: Vincentz.
- Petzold, H.G., Schigl, B. (1996): Evaluation eines Supervisionslehrgangs für Altenarbeit, Forschungsbericht des Österreichischen Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung, hrsg. v. Dr.-Karl-Kummer-Institut f. Sozialpolitik und Sozialreform. Wien.
- Petzold, H.G., Sieper, J. (1993a): Integration und Kreation, 2 Bde. Paderborn: Junfermann. 2. Aufl. 1996
- Pohlenz, M. (1941): Philosophie und Erlebnis in Senecas Dialogen. Nachrichten der Göttinger Gesellschaft der Wissenschaften. Phil.-hist. Klasse, 55-118.
- Potter, J. (1996): Representing Reality: Discourse, Retort and Social Construction. London: Sage.
- Rahm, D., Gestaltberatung. Grundlagen integrativer Beratungsarbeit, Junfermann, Paderborn 1979, 1985³, 1990⁶.
- Rauen, C. (2000, Hg.): Handbuch Coaching. Göttingen: Hogrefe.
- Rauen, C. (2002, Hg.): Coaching, Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen: Hogrefe.
- Rogoff, B. (1990): Apprenticeship in Thinking: Cognitive Development in Social Context. New York: Oxford University Press.
- Rowan, R., Cooper, M. (1999): The Plural Self. London: Sage.
- Salo, O.-P. (1998): Developing Language in Social Context: On the Relationship Between Dialogical Theory and the Study of Language Acquisition. In: *Lähteenmäki, Dufva* (1998) 71-86.
- Schank, R.C., Abelson R.P. (1977): Scripts, plans, goals and understanding. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
- Schigl, B., Petzold, H.G. (1997): Evaluation einer Ausbildung in Integrativer Supervision mit Vertiefungsschwerpunkt für den klinisch-geriatrischen Bereich - ein begleitendes Forschungsprojekt, *Integrative Therapie* 1-2, 85-145.
- Schreyögg, A. (1991): Supervision - ein integratives Modell. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A. (1993): Supervision, der lange Weg in die Wirtschaft, *Wirtschaft und Weiterbildung* 6, 60-62.
- Schreyögg, A. (1994): Supervision - Didaktik und Evaluation. Paderborn: Junfermann.
- Schreyögg, A. (1994): Wieviele „Brillen verwenden Berater“? Zur Bedeutung von Mehrperspektivität in Supervision und Organisationsberatung, *Organisationsberatung, Supervision, Clinical Management (OSC)* 1 () 5-28.
- Schreyögg, A. (1996): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Schust, G. H. (2000): Human Performance Management. Leonberg: Rosenberger Fachverlag,
- Schwarzer, R. (1992): Self-Efficacy. Thought Control of Action. London: Hemisphere.
- Seneca, Lucius Annaeus, (1993): Philosophische Schriften [Nachdruck von 1924]. Übers. O. Apel. Leipzig: Meiner
- Senge, P.M. (1996): The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, Doubleday, New York 1990; dtsh.: Die fünfte Disziplin. Stuttgart: Klett Cotta.
- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, Ch., Ross, R., Smith, B. (1994): The fifth discipline fieldbook. Tools and strategies for building a learning organization. New York: Doubleday.
- Sievers, B. (1991): Mitarbeiter sind keine Olympioniken. Organisatorische Rollenberatung statt Coaching, in: *Persönalführung* 4, 1991, 272-274.
- Slembeck, E., Geissner, H. (1998): Feedback.. Das Selbstbild im Spiegel der Fremdbilder. St. Ingbert: Röhrig Universitätsverlag
- Strauss, A.L. (1978): A social world perspective, in: *Denzin, M.K.*, Studies in symbolic interaction, Vol. I, JAI Press, Greenwich, 119-128.
- Stroebe, W., Hewstone, M., Stvenson, G.M. (1996): Sozialpsychologie. Eine Einführung. Heidelberg: Springer. Engl. Introduction to Social Psychology. London: Basil Blackwell.
- Vygotskij, L.S. (1978): Mind in Society. Hrsg. Cole, M et al. Cambridge, Mass.: Havard University Press.
- Vygotskij, L.S. (1960): Razvitie vysšich psichičeskich funkcie [Entwicklung der höheren psychischen Funktionen. Verlag der APW der RSFSR. Teilweise übersetzt in ders.(1992): Geschichte der höheren psychischen Funktionen. Münster: LIT- Verlag.
- Weigand, W. (1999). Qualität statt Quantität - Die DGSv im 10. Jahr ihres Bestehens. *DGSv aktuell*, 2, 4-5.
- Wiswede, G. (1977): Rollentheorie. Stuttgart: Kohlhammer.
- Wittkuhn, K., Bartscher, T. (2001): Improving Performance. Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag.

Korrespondenzadresse:

Univ.-Prof. DDDr. Hilarion G. Petzold

Dipl.-Sup. Claus-Dieter Hildenbrand

Prof. Dr. Markus Jüster, Dipl.-Sup.

Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

Achenbachstraße 40

40237 Düsseldorf

Anhang:

Metahermeneutik und Mehrebenenreflexion

Die metatheoretischen und praxeologischen Grundlagen dieses Textes gründen in Modellen die im Folgenden kompakt dargestellt seien (vgl. H. G. Petzold 2002b):

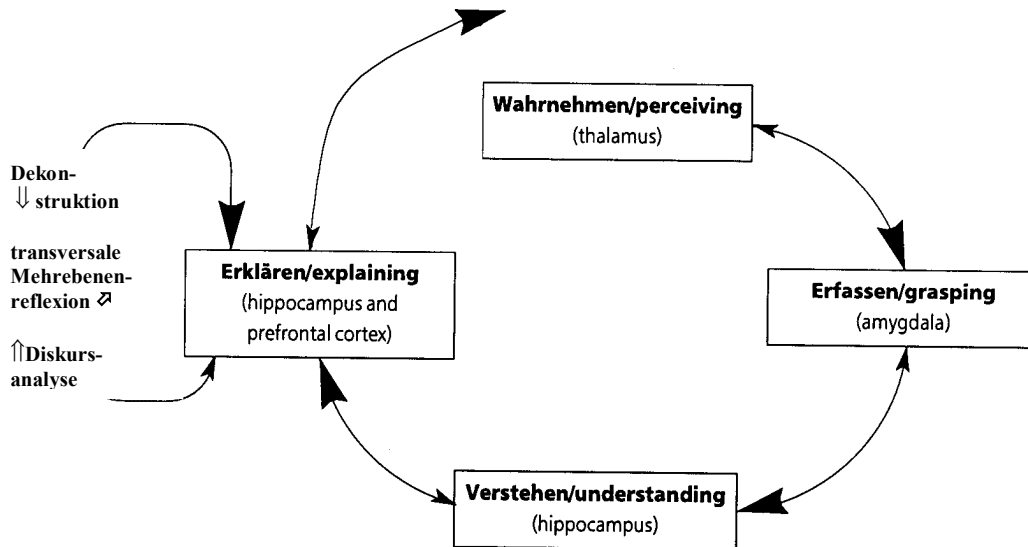


Abb. 1: Die **hermeneutische Spirale** „Wahrnehmen ↔ Erfassen ↔ Verstehen ↔ Erklären“ und ihre Überschreitung des habituellen Erklärens durch ↑ Diskursanalyse (Foucault), ↓ Dekonstruktion, (Derrida), transversale Mehrebenenreflexion □ (Petzold) zum „polyvalenten“ Erklären einer **Metahermeneutik**

Dieser spiralgig progredierende, in sich rückbezügliche Prozeß beginnt mit dem Wahrnehmen (Innen- und Außenwahrnehmung) als der Grundfunktion, die auch in der Diagnostik von Wahrnehmungsstörungen als Basis zahlreicher Verhaltens- bzw. Persönlichkeitsstörungen besondere Aufmerksamkeit erhält („Wie nimmt der Patient sich und die Welt wahr?“), denn damit ist die zweite Funktion des Erfassens, d.h. des Aufnehmens, des Erkennens, Behaltens, Verarbeitens verbunden („Wie nimmt der Patient sich und die Welt auf, wie erfasst er, verarbeitet er das Wahrgenommene?“). Auf diesem Prozeß gründet das Verstehen und das Erklären. Die Spirale ist damit in zwei Doppeldialektiken organisiert: Wahrnehmen ↔ Erfassen ↔ Verstehen ↔ Erklären, die erste als leibnahe Dialektik, die zweite als vernunftnahe Dialektik. In ihnen konstituiert sich leibhaftige Erkenntnis, in der die Polarisierung Aktion und Kognition überwunden werden kann. Im Bereich des Erklärens können die habituellen Erklärungsdiskurse auf der Ebene der Alltagsreflexion oder der fachdisziplinären Reflexivität durch „Diskursanalysen“ (sensu Foucault), „Dekonstruktionen“ (sensu Derrida) und „transversale Mehrebenenreflexionen“ (sensu Petzold) überschritten werden zu einem „polyvalenten Erklären“, das um Aufklärung der Bedingungen seiner Erklärungsprozesse bemüht ist und die Mehrwertigkeit der Erklärungen hinlänglich zu überschauen versucht, wie es für die Metahermeneutik im Verständnis des Integrativen Ansatzes charakteristisch ist.

Es findet sich so auf dem Boden leibgegründeter *Phänomenologie* eine sozialwissenschaftlich fundierte *Hermeneutik*, die sich als eine *offene Dialektik* sehen läßt (wie dies auch für den späten *Ricœur* kennzeichnend ist). Gleichzeitig und andererseits werden die Bedingungen eines solchen dialektischen Prozesses selbst untersucht, um jeden Universalanspruch, wie er der Dialektik seit *Hegel/Marx/Engels* anhaftet, kritisch in den Blick zu nehmen. Dialektik muß sich stets selbst im Sinne einer **Hyperdialektik** - der späte *Merleau-Ponty* hat eine solche angedacht -, in den Blick nehmen (*Taminiaux* 1986) und sie muß sich zugleich in den kritisch-metakritischen Diskurs anderer Theorieströme stellen – etwa den der dekonstruktivistischen Befragung der Dialektik durch *Derrida*. Sie muß also selbst Gegenstand der **Ko-respondenz** werden, ihr **Diskurs** (sensu *Foucault*) ist auf seine Genealogie (*Nietzsche*), seinen politökonomischen, kultur- und geistesgeschichtlichen Hintergrund und seine Wirkungsgeschichte zu untersuchen, um die dialektischen

Ansatz so umfassend wie möglich einschätzen zu können. Ein solches – hier für die Dialektik aufgewiesenes – Verfahren und gilt übrigens für jede Metatheorie und Theorie (auch für Psychotherapietheorien), auf die man zurückgreift bzw. die man als Referenztheorie bezieht. Dies wird einerseits möglich durch die *Exzentrizität* und *Hyperexzentrizität*, die uns die moderne Wissens- und Wissenschaftsgesellschaft erschließt und andererseits durch die multi- und *interdisziplinären Diskurse* (Petzold 1998a, 27), durch die Korrespondenzen zwischen den wissenschaftlichen Disziplinen und den verschiedenen wissenschaftlichen Traditionen und Kulturen, die sich wechselseitig konnektivieren, Collagierungen ermöglichen („schwache Integrationen“), um sich tiefer zu durchdringen, zu verstehen, zu interpretieren, so daß Synthesen, transdisziplinäre Wissensstände erarbeitet werden („starke Integrationen I“) oder aufgrund der informationalen Dichte in den hyperkonnektivierten, polyzentrischen Wissensnetzen/Systemen emergieren können („starke Integrationen II“). Der Totalitätsanspruch der Explikation der *Hegel/Marx/Engelschen Dialektik* wird auf diese Weise – in einer solchen „*ko-respondierenden Metahermeneutik*“ (ibid.) – gebrochen oder, wenn man so will, die Offenheit der Hyperdialektik wird dadurch gesichert. Metahermeneutik und Hyperdialektik, die Instrumente wie die „*Diskursanalyse*“ Foucaults, die „*Dekonstruktion*“ Derridas, die „*transversale Mehrebenenreflexion*“ Petzolds einbeziehen müssen, werden im Integrativen Ansatz als verschwisterte Ansätze methodischer Wirklichkeitsdurchdringung und Wahrheitssuche gesehen mit der expliziten *A b s a g e* an jeden Anspruch, ultimative Wahrheiten und Letzterklärungen der Wirklichkeit zu generieren, aber mit der Zielsetzung, „Erkenntnisse auf Zeit“ zu ermöglichen, die sich zu neuen Überschreitungen hin öffnen. Marx hat mit seiner Einsicht, daß der Mensch, indem er auf die natürliche Welt, die Natur, wirkt und sie verändert, er zugleich seine eigne Natur verändert (vgl. Riegel 1981, 34f), die Struktur dieses Prozesses klar erkannt.

Das „Individuum selbst [steht] im Schnittpunkt von Interaktionen; seine Tätigkeiten stellen Relationen von Relationen dar“ (ibid.). Der Gegenstand der Dialektik muß immer wieder in neue Formen übersetzt werden, die einer Gesellschaft (einschließlich deren Wissenschaften) zu einem bestimmten historischen Zeitpunkt angemessen sind, d.h. Dialektik muß auf Dialektik selbst angewendet werden (ibid.). Das erfordert **Dekonstruktionen** sensu Derrida, mit denen das ideengeschichtliche Herkommen (Berlin 1998) von Konzepten, die in einem solchen Prozeß zum Tragen kommen untersucht werden nebst den dahinterstehenden Traditionsströmen. Aber auch die kontextwirksamen Zeitgeisteinflüsse müssen genealogisch/archäologisch (Foucault) auf dysfunktionale Mythen, Ideologeme (Petzold, Orth 1999) und „*Diskurse der Macht*“, auf ihre Potential der Beförderung von Gerechtigkeit oder Unrecht hin geprüft werden. Das gilt nicht zuletzt für die Psychotherapie, deren Praxis mit ihren Settings und ihrer Theorienbildung in hohem Maße von Machtdiskursen durchfiltriert ist und die für das Thema der Gerechtigkeit – blick man in die weißen Flächen der Literatur bei diesem Thema – skotomisiert zu sein scheint (Petzold 2002c; Neuenschwander 2002).

Eine metahermeneutische Betrachtung, die in der Tradition des späten Ricœur (Petzold 2002h) *Synopsen* solcher mehrperspektischen Zugeweisen (Phänomenologie, Hermeneutik, Dialektik) anstrebt und *Synergien* (idem 1974j) theoretischer – und dann auch praxeologischer Art hervorbringt, eröffnet die Chance, den komplexen Wirklichkeiten von PatientInnen in guter Weise gerecht zu werden. Die hermeneutische Spirale (Abb. 1) kommt in „**Mehrebenenreflexionen**“ (z.B. Triplexreflexionen, idem 1994a) zum Tragen. Dieser Reflexionstyp fügt der **Dekonstruktion** und der **Diskursanalyse** ein wesentliche Moment hinzu, das der transversalen Querung alles Wissensbestände, welches letztlich erst die Synergie der Metahermeneutik möglich macht.

Es wird unterschieden:

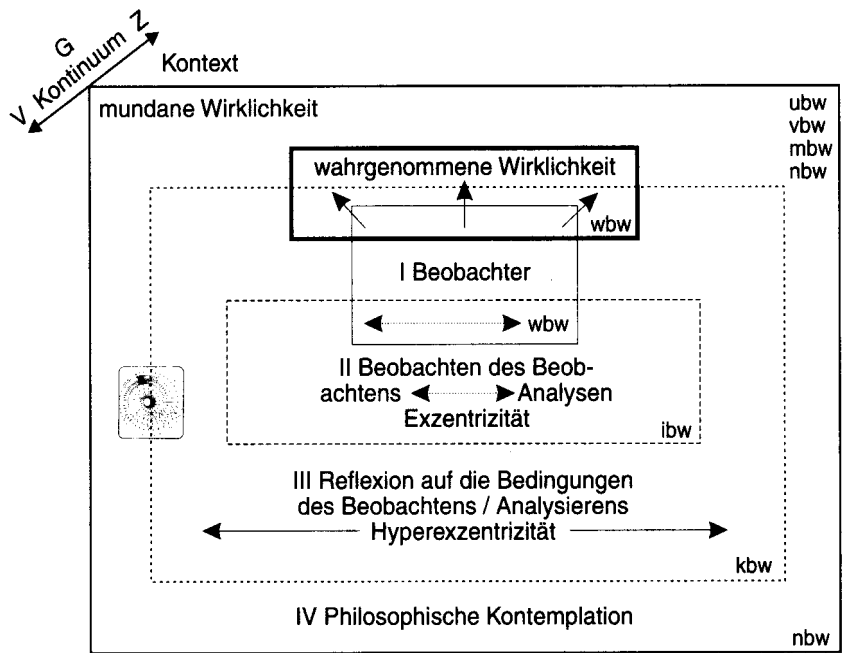
eine *reflexive Ebene I* („*Ich* beobachte und reflektiere mein Wahrnehmen“), seminaive, intrasubjektive Reflexion, basale im hohen Maße kontext immanente Exzentrizität,
 eine *koreflexive, diskursive Ebene II* („*Ich/Wir* beobachten und reflektieren dieses Beobachten unter verschiedenen Optiken, mehrperspektivisch“ intasubjektiv, ggf. intersubjektiv, koreflexiv-diskursiv mit anderen), eine emanzipierte Reflexion, mit differentieller, gegenüber **I** weiträumigeren Exzentrizität. Sie kann zu einer
 einer *metareflexiven, polylogischen Ebene III* überstiegen werden („*Wir* reflektieren dies alles intersubjektiv und interdisziplinär, wir untersuchen auch bio-neuro-kognitionswissenschaftlich das Reflektieren selbst“), um das Beobachten des Beobachtens, die Reflexion der Reflexion auf ihre kulturellen, historischen, ökonomischen, ideengeschichtlichen Bedingungen, aber auch auf seine neurophysiologischen Voraussetzungen und Bedingtheiten in *polylogischen Ko-respondenzen* (Petzold 2002c) zu befragen: im *Polylog* der philosophischen Ideen, im *Polylog* der wissenschaftlichen Disziplinen, im *Polylog* der verschiedenen Therapierichtungen, im *Polylog* unterschiedlicher Kulturen (nur so ist vielleicht den Fallstricken des Eurozentrismus zu entgehen), im *Polylog* der rechtspolitischen Diskurse, die sich um das Finden, Durch-

setzen und Bewahren von *Gerechtigkeit* bemühen. Das ist ein Kernmoment der **III.** Ebene, die durch transversale Reflexion und *Hyperexzentrizität, Metadiskursivität* gekennzeichnet ist.

Richten sich die transversalen Reflexionen und Metadiskurse auf philosophische Grundlagenfragen, dann kann sich dabei der Blick dafür öffnen, daß die Betrachtungsweisen der beiden ersten Ebenen mit ihrer schlichten/seminarischen Sicht auf Details (**I**), mit ihrer durch die analytisch zergliedernde Perspektive gegebene Betonung der Differenzen (**II**) oft Gesamtzusammenhänge, übergeordnete Gesichtspunkte ausgeblendet haben. Es bleibt solchen Betrachtungen in ihrer zunehmenden Emanzipation vom „Grund des Seins“ eben dieser Grund verborgen, der Boden der Lebenswelt, das Fundament des Seins/Mitseins, aus dem sich das Bewußtsein erhoben hat. Die ontologische Dimension (im Sinne der „zweiten Reflexion“ bei *Marcel* und *Ricœur*) tritt nun in das Erkennen und muß, will es tiefer in diesen Bereich eindringen, das Milieu des Reflexiven¹⁴ überschreiten zu einer **IV. Ebene** hin.

Die **Ebene IV** der *philosophischen Kontemplation* transzendiert die reflexiven/metareflexiven Diskurse. Sie öffnet sich der Welt als Schauen auf die und Lauschen in die Welt, in ihre Höhen, Tiefen und Weiten. Sehend und gesehen (*Merleau-Ponty*), zentriert und exzentrisch zugleich öffnet sich der „Leib als Bewußtsein“, als *embodied consciousness*, als **Leibsubjekt**, dem Anderen in seiner Andersheit (*Levinas*), öffnet sich dem Sein in einer Disponibilität für die Erfahrung des „ganz Anderen“, die allein in der Partizipation (*Marcel*), im „Getrennt-Verbundensein“ möglich wird. Mit dieser Erfahrung differentiellen Mitseins verbleibt das zentriert/dezentrierte Subjekt nicht in meditativen Entrücktheiten, verliert sich nicht in metaphysischen Höhenflügen – und das ist das Wesentliche. Es wird vielmehr auf dem Boden dieser Erfahrungen *konkret* in Erkenntnis und Handeln, in einem Engagement für die Welt des Lebendigen (*A. Schweitzer*), in einem kultivierten Altruismus (*P. Kropotkin*), in Investitionen für menschliche Kultur, eine Kultur des Menschlichen (*H. Arendt*), die von Hominität, Humanität, Ethik, Ästhetik, Gerechtigkeit gekennzeichnet ist.

¹⁴ Ich spreche deshalb auch in der Regel von einer „Metahermeneutischen Triplexreflexion“ (*Petzold* 1994a, 1998a), obgleich das Modell vier Ebenen hat, die vierte aber im Sinne meines Modells Komplexen Bewußtseins (idem 1991a) areflexiv bzw. hyperreflexiv ist.



Legende:

- Mehrperspektivität
- Intersubjektive Ko-respondenz
- Intrasubjektive Ko-respondenz
- Interdisziplinäre, transversale Ko-respondenz

V = Vergangenheit G = Gegenwart Z = Zukunft

- ubw = unbewußt, zum Teil nicht bewußtseinsfähig, *areflexiv*
- vbw = vorbewußt, bewußtseinsfähig, *präreflexiv*
- mbw = mitbewußt, *koreflexiv*
- wbw = wachbewußt, *reflexiv*
- ibw = ich-bewußt, *vollreflexiv*
- kbw = klarbewußt, *hyperreflexiv*
- nbw = nichts-bewußt, *transreflexiv* (vgl. Petzold 1988a/1991a, 264f)



„Heraklitische Spirale des Erkenntnisgewinns“
 (Petzold, Sieper 1988)
 ohne Anfang, ohne Ende, kontinuierlich – diskontinuierlich
 (vgl. die wechselnde Dichte der Spirale)
 voranschreitend (vgl. Petzold 1988n, 565)
 Dreiecke in der Spirale als mehrperspektivische Plateaus
 Kern der Spirale („Auge des Zyklons“),
 Ort „philosophischer Kontemplation“



Abb. 2 Metahermeneutische Triplexreflexion mehrperspektivisch wahrgenommener, ko-respondierend analysierter Therapiearbeit (aus Petzold 1994a, 266)

Dieses metahermeneutische Modell ist neben dem Ko-respondenzmodell das Herzstück des Integrativen Ansatzes.