



**Angewandte
Psychologie**

www.psychologie.zhaw.ch

Bachelorarbeit

Unbedenklichkeit von Coaching

Risiken und Nebenwirkungen von Coaching

Claudia Loosli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Silvia Deplazes, dipl. Psych. FH, MBA

Winterthur, Mai 2010

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Ausgangslage	6
1.2	Zielsetzung und Fragestellung.....	6
1.3	Ein- und Abgrenzung des Themas	6
1.4	Methodik und Aufbau der Arbeit.....	7
1.5	Gendergerechte Formulierung.....	7
2	Theorieteil	8
2.1	Begriffsklärung	8
2.1.1	Coaching.....	8
2.1.2	Risiko, Nebenwirkung, Wechselwirkung, Behandlungsfehler	9
2.1.3	Unbedenklichkeit.....	10
2.2	Wirkung von Coaching	10
2.2.1	Wie kann man feststellen, ob Coaching eine Wirkung erzielt?	10
2.2.2	Wie wirkt Coaching?	11
2.2.3	Welche Faktoren sind ausschlaggebend für einen Erfolg?	12
2.2.4	Wie kommt es im Coaching zu einer Veränderung?	13
2.3	Therapieschäden: Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie	15
2.3.1	Welche Arten von Risiken und unerwünschten Nebenwirkungen gibt es?	16
2.3.2	Wer ist verantwortlich und wer wird geschädigt?.....	18
2.3.3	Wie können Risiken/ unerwünschte Nebenwirkungen vermieden werden?.	19
2.4	Risiken und Nebenwirkungen von Coaching: was alles schief laufen kann..	20
2.4.1	Welche Arten von Risiken/ unerwünschten Nebenwirkungen gibt es?	21
2.4.2	Wer ist verantwortlich für das Entstehen von Risiken/ Nebenwirkungen?....	22
2.4.3	Wie können Risiken/ unerwünschte Nebenwirkungen vermieden werden?.	24
2.5	Was kann ein Coach von der Psychotherapieforschung lernen?	25
3	Empirischer Teil	27
3.1	Methodisches Vorgehen	27
3.1.1	Ausgangslage	27
3.1.2	Fragestellung	28
3.1.3	Die Auswahl der Stichprobe.....	28
3.1.4	Datenerhebung	29
3.1.5	Datenauswertung.....	30

4	Darstellung der Ergebnisse.....	31
4.1	Darstellung der Ergebnisse	31
4.1.1	Unklares Setting im Vorfeld	31
4.1.2	Der Coaching- Prozess	34
4.1.3	Der Coach	39
4.1.4	Der Coachee.....	43
4.1.5	Die Organisation	45
4.1.6	Erste Lösungsansätze, um Risiken und Nebenwirkungen zu minimieren oder zu vermeiden.....	47
5	Diskussion	49
5.1	Zusammenfassung des Theorieteiles.....	49
5.2	Zusammenfassung und Interpretation empirischer Teil.....	52
5.3	Beantwortung der Fragestellung.....	57
5.4	Kritische Betrachtung und Reflexion	59
5.5	Weiterführende Überlegungen	59
6	Abstract.....	61
7	Literaturverzeichnis	62
8	Anhang	66
8.1	Tabellenverzeichnis	66
8.2	Anschreiben per Email	66
8.3	Interviewleitfaden: Unbedenklichkeit von Coaching	67
8.4	Kategorienbildung.....	72

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Über Wirkungen und Wirkfaktoren im Coaching wird erst seit kurzer Zeit geforscht. Erste Befunde zeigen, dass Coaching eine positive Wirkung zeigt. Über allfällige negative Wirkungen von Coaching ist bis anhin, abgesehen von einigen Fallbeispielen, erst wenig bekannt. Wenn etwas Wirkung zeigt, kann dies auch negativer Art sein. Dann werden diese als Risiken, Nebenwirkungen oder Wechselwirkungen beschrieben. Können nun beim Coaching ebenfalls solche Risiken auftreten oder handelt es sich hier um eine Methode, die unbedenklich angewendet werden kann?

Unbedenklichkeit ist ein Begriff, der schwer fassbar ist. Er beinhaltet die Grundhaltung, sich bei der Anwendung einer Sache keine Sorgen machen zu müssen. So kann etwas uneingeschränkt und bedenkenlos verwendet werden. Synonyme für den Begriff „unbedenklich“ sind: harmlos; ungefährlich; ohne Bedenken; ohne Zögern zu verwenden (Duden, Synonymwörterbuch, 2006, S. 689). Der Begriff der Unbedenklichkeit wird vor allem im Zusammenhang mit Medikamentenforschung verwendet (Arzneimittel-Zulassungsverordnung, 2002). Unbedenklichkeit wird in der Literatur oft im gleichen Atemzug verwendet wie Wirksamkeit. Im Zusammenhang mit Coaching verhilft die Klärung des Begriffes „Unbedenklichkeit“ zu einer höheren Qualität und damit zu einer Professionalisierung des Coachings.

1.2 Zielsetzung und Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, zur Klärung des Begriffs „Unbedenklichkeit im Coaching“ beizutragen. Die Fragestellung lautet: Welche Risiken und Nebenwirkungen kann Coaching haben? Bei der Beantwortung der Fragestellung werden Erkenntnisse aus der Forschung zu Risiken und Nebenwirkungen in der Psychotherapie beigezogen.

1.3 Ein- und Abgrenzung des Themas

Alles, was eine erwünschte Wirkung erzeugt, kann auch eine unerwünschte Nebenwirkung ergeben. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt nun auf den Nebenwirkungen und den Risiken, die Coaching haben kann. In diesem Kontext bezieht sich Coaching auf das Einzelcoaching im beruflichen Rahmen, insbesondere das Führungskräftecoaching. Es geht daher nicht darum, den Begriff Coaching aufzuarbeiten. Offensichtliche Missbräuche wie zum Beispiel sexuelle oder körperliche Gewalt und andere grobe Grenzverlet-

zungen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert, sondern es geht um Fehler im eher unspektakulären Therapie- und Beratungsalltag.

1.4 Methodik und Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit besteht aus einem theoretischen und einem empirischen Teil und ist wie folgt aufgebaut: Im theoretischen Teil wird anhand vorliegender Literatur zuerst knapp auf den Begriff des Coachings eingegangen. Nötige Begriffsklärungen und Eingrenzungen werden vorgenommen. Weiter werden die Wirkungen von Coaching vorgestellt.

Danach werden die Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung zu Therapieschäden, Risiken und Nebenwirkungen erläutert. Anschliessend rücken die Gefahren und Risiken, die beim Coaching auftreten können, in den Fokus. Als Abschluss des Theorieteiles werden Risiken und Nebenwirkungen von Coaching und Psychotherapie miteinander verglichen. Ob die Erkenntnisse aus der Therapieforschung auch eins zu eins aufs Coaching übertragen werden können, wird reflektiert.

Zu Beginn des empirischen Teils wird die Fragestellung nochmals aufgegriffen. Es folgt die Beschreibung des methodischen Vorgehens, der Datenerhebung und der Auswertung. Es werden zehn Coaches mittels eines halbstrukturierten Experteninterviews dazu befragt, welche Erfahrungen sie mit Risiken, Nebenwirkungen und Gefahren im Coaching gemacht haben. Die Ergebnisse werden im anschliessenden Kapitel deskriptiv dargestellt. Im Diskussionsteil werden diese auf der Grundlage der besprochenen Theorie diskutiert und die Fragestellung beantwortet. Hypothesen und mögliche Implikationen für die Praxis und für weitere Forschungsarbeiten werden abgeleitet sowie das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen in eine empirische Studie einfließen, die an der ZHAW- P durchgeführt wird.

1.5 Gendergerechte Formulierung

Eine gendergerechte Formulierung ist anspruchsvoll. Ist doch eine durchgehende doppelte Benennung beiderlei Geschlechtes ungünstig für die Lesbarkeit. Einfachheitshalber nur die männliche oder nur die weibliche Bezeichnung zu nennen, ist ebenfalls unbefriedigend. Vor allem im Themenbereich Coaching ist es besonders herausfordernd, da es für den Begriff „Coach“ keine weibliche Form gibt und Führungspersonen, die sich coachen lassen, oft Männer sind. Daher werden in dieser Arbeit unterschiedliche weibliche und männliche Formen verwendet. Es soll mit diesem Stilmittel versucht werden, sensibel auf diese Problematik einzugehen. Natürlich sind immer Männer und Frauen gemeint, auch dort, wo nur eine Form verwendet wird.

2 Theorieteil

2.1 Begriffsklärung

Die vorliegende Arbeit beschränkt sich, wie in der Einleitung erwähnt, auf das Coaching für Führungskräfte. Daher beziehen sich die nachfolgenden Begriffserklärungen auf diese Gruppe. In diesem Kapitel soll zuerst der Begriff des Coaching knapp beleuchtet werden, bevor die Begriffe Risiko, Nebenwirkung und Unbedenklichkeit erläutert werden.

2.1.1 Coaching

Ursprünglich kommt der Begriff aus dem Sport, wo Trainer ihre Schützlinge in Techniken anwies. Heute ist Coaching ein Allerweltsbegriff geworden und wird oft als Synonym für Beratung verwendet. Der Titel „Coach“ ist nicht geschützt. Somit tummeln sich viele Anbieter von Lebens- und anderen Beratungen auf dem Markt und bieten Coaching in irgendeiner Form an.

Rauen (2005, S. 10- 15) definiert Coaching als „eine intensive und systematische Förderung der Reflexion und Selbstreflexion (...) zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung.“ Er versteht Coaching als einen interaktiven Vorgang zwischen Coach und Klient, dessen Schwerpunkt auf dem Prozess liegt. Der Coach begleitet die Klienten bei der Realisierung ihrer Anliegen und Ziele, indem er deren Ressourcen aktiviert. Die Klienten sind dabei für die Inhalte verantwortlich und die Coaches für die Prozessbegleitung. Coaches bieten also keine Lösungen an, sondern nur Unterstützung bei der Lösungsfindung. Das Ziel eines Coachings ist somit die Hilfe zur Selbsthilfe und die (Wieder-)Herstellung oder Verbesserung der Selbstregulationsfähigkeit der Klientinnen. Ausdrücklich ausgeschlossen werden Fragen und Schwierigkeiten, welche mit psychischen Störungen verbunden sind. Beratungsbereiche eines Coachings umfassen vor allem die Arbeitsbedingungen, Arbeitstätigkeiten (z.B. Rollenklärung) und die berufliche und persönliche Entwicklung. Trotzdem kann Coaching gegenüber der Therapie nicht genau abgegrenzt werden. Die Grenzen sind fließend. So können eigentlichen Coachingthemen innerpsychische Konflikte zu Grunde liegen, deren Aufarbeitung eher in den Rahmen einer therapeutischen Begleitung gehören als in ein Coaching. Gleichwohl bedient sich das Coaching Techniken, welche vorwiegend aus den verschiedenen Therapieschulen kommen (z.B. Gesprächstechniken, kognitive Verfahren, Rollenspiele etc.). Zur besseren Ab-

grenzung lässt sich festhalten, dass Coaching sich vorwiegend an gesunde Führungskräfte richtet, die primär berufliche Anliegen geklärt haben möchten, wobei sie als Klienten während des ganzen Prozesses die Verantwortung selber in der Hand halten. Greif (2008, S. 59) präzisiert Rauen's Definition, indem er betont, dass die Problem- und Selbstreflexion ergebnisorientiert sein muss.

Ob ein Coaching wirkt, kann nur festgestellt werden, wenn die Ziele vor der Intervention klar formuliert und anschliessend gewissenhaft evaluiert werden. Hier ist es eine Ermessensfrage, wie dauerhaft eine Veränderung anhalten muss, um man von einem langanhaltenden Erfolg sprechen zu können.

2.1.2 Risiko, Nebenwirkung, Wechselwirkung, Behandlungsfehler

„Wenn behauptet wird, dass eine Substanz keine Nebenwirkung zeigt, so besteht oftmals der Verdacht, dass sie auch keine Hauptwirkung hat.“ (Kuschinsky, o.J.). Märtens (2005, S. 145) macht darauf aufmerksam, dass es wichtig ist, die unterschiedlich auftretenden Phänomene klar zu differenzieren. Wirksamkeit bezeichnet er als Fähigkeit, den Verlauf einer Krankheit gezielt positiv zu beeinflussen. Er spricht von Risiken, wenn unvorhergesehene Komplikationen auftreten. Eine Nebenwirkung ist eine neben der beabsichtigten Hauptwirkung auftretende unerwünschte Wirkung, die aber direkt auf die Intervention zurück zu führen ist. Wechselwirkungen entstehen, wenn unterschiedliche Interventionen miteinander in Konkurrenz treten. Behandlungsfehler sind schliesslich Schäden, die entstehen, wenn eine Behandlung nicht *lege artis* durchgeführt wird.

Es geht nicht darum bei einer Beratung, keine Fehler zu machen, sondern aus den Fehlern etwas Wesentliches zu lernen. Denn wir gewinnen oft aus dem Scheitern Erkenntnisse. Henry Ford (o.J.) sagt: "Scheitern ist nur eine Gelegenheit, noch einmal intelligenter von vorne zu beginnen". Nur lernen wir nicht immer aus unseren Erfahrungen. Bayer (2005, S. 64) präzisiert daher die Begriffe Fehler und Irrtum. Seiner Ansicht nach entstehen Irrtümer mangels besseren Wissens. Sie treten nur einmal auf, weil sie nach dem Auftreten korrigiert werden. Fehler hingegen entstehen trotz Wissen. Man verhält sich trotz Kenntnis der Sachlage und der Zusammenhänge ungeeignet, oft weil der „Symptomgewinn“ grösser ist. Diese Fehler anzugehen sind weit schwieriger als Irrtümer zu korrigieren. Denn dazu braucht es meist eine Supervision und eine bewusste Fehlerkultur seitens eines Coaches.

2.1.3 Unbedenklichkeit

Zum Schluss dieses Kapitels wird das Prinzip der Unbedenklichkeit definiert. Wie in der Einleitung erwähnt, ist der Begriff Unbedenklichkeit eine zentrale Kategorie des Arzneimittel- Sicherheitsrechts. Er stellt eine Beziehung her zwischen Wirksamkeit und Schädlichkeit mit dem Ziel, die Sicherheit der Patienten zu umschreiben, wenn sie das Medikament einnehmen. Die Unbedenklichkeit ist dabei ein permanenter Prozess, welcher ständig überprüft werden muss. Ist die Unbedenklichkeit nicht gewährleistet, wird es zu Anwendungseinschränkungen kommen. Geforscht wird mittels Schadensforschung. Die Arzneimittelzulassung erfolgt weltweit nach dem Nachweis von Qualität, Wirksamkeit und Unbedenklichkeit (Arzneimittelgesetz, 2009). Diese Prinzipien werden nun auch auf psychologische Behandlungen übertragen und entsprechend angepasst. So wird der Begriff in der Psychologie als Oberbegriff verwendet, und die Begriffe „Risiko“ und „Nebenwirkung“ werden darunter sublimiert. Wie bei der Medizin wird nun in der Psychologie mittels Schadens- und Fehlerforschung versucht, zu neuen Erkenntnissen zu kommen, um damit die Qualität von Behandlungsmethoden zu verbessern.

2.2 Wirkung von Coaching

Man weiss bis jetzt nur, dass Coaching wirkt. Wie genau- dazu ist der empirische Beweis noch ausstehend. Es wird von Autoren wie Greif (2009) und Rauen (2008) gefordert, dieses Gebiet genauer zu erforschen, um empirisch fundierte Aussagen zur Anwendung in der Praxis machen zu können.

In diesem Kapitel wird dargelegt, wie die Wirkung im Coaching gemessen und wie Erfolg erfasst werden kann. Es geht darum, was Coaching bringen und wie es im Prozess zu einer Veränderung kommen kann. Im weiteren wird auf zwei Konzepte eingegangen, die helfen eine Veränderung zu begleiten: das Konzept der Selbstreflexion und jenes der Achtsamkeit.

2.2.1 Wie kann man feststellen, ob Coaching eine Wirkung erzielt?

Um Wirksamkeit von Coaching wissenschaftlich nachweisen zu können, sind möglichst unterschiedliche Untersuchungsmethoden nötig. Es genügt nicht, Klienten nach Abschluss eines Coachings retrospektiv nach ihrem Erleben zu befragen. So sollen neben qualitativen und quantitativen Befragungen auch methodische Erfahrungen von Experten und Expertinnen diskutiert werden. Weiter sind neben der rein prozesshaften Beglei-

tung betriebswirtschaftliche und organisationswissenschaftliche Theorien zu beachten. Greif (2009, S. 59- 62) unterscheidet vier Kategorien, wie man Erfolg bewerten kann:

1. Wie reagiert eine Klientin auf die Intervention? Dies kann zum Beispiel mittels nachträglicher Befragungen zur Zufriedenheit des Angebots erfasst werden.
2. Wie lernt ein Klient? Dieses Kriterium wird mittels Lerntests und Beobachtungen während der Massnahme eruiert.
3. Wie können die Teilnehmenden ihre Ziele im Alltag umsetzen? Dies wird durch Beobachtung der Vorgesetzten erfasst. Diese Transferleistung ist sehr schwierig zu messen, hängt doch die Umsetzung nicht allein von den Teilnehmenden ab sondern auch stark von deren Umfeld.
4. Welche Resultate werden in der Organisation sichtbar? Das wird anhand vom Kenngrössen und anderen Daten der Organisation ersichtlich.

Greif kommt zum Schluss, dass neben dem Einzelfall, in dem spezifische Bewertungskriterien zur Anwendung kommen, auch allgemeine Kriterien herangezogen werden sollen, solche wie der Grad der Zielerreichung, die allgemeine Einschätzung des Coachingerfolges und die Zufriedenheit vom Coachee sowie der Auftragsgeberin, falls es eine gibt.

2.2.2 Wie wirkt Coaching?

Hess und Roth (2001) fanden heraus, dass es im Coaching darum geht, entweder Defizite aufzuarbeiten oder präventive Herangehensweisen zu entwickeln, so dass Handlungsspielräume erweitert werden können.

Künzli (2005) vergleicht verschiedene Studien und zählt auf, was Befragte berichten:

- Durch ein Coaching hätte sich die Arbeitsqualität gesteigert, seien die Arbeitnehmenden zufriedener, könnten sich besser durchsetzen, hätten weniger Stress, kommunizierten effektiver und fühlten sich emotional entlasteter.
- Der Kundenservice habe sich verbessert, es erfolgten weniger Beanstandungen und Konflikte. Die Kosten reduzierten sich damit.
- Im Einzelsetting könne individuell und massgeschneidert auf die Bedürfnisse des Gecoachten eingegangen werden, die Übertragung in den Alltag kann adäquat begleitet werden, so dass der Transfer besser und nachhaltiger gelingt, sowie individuelle Problemstellungen aufgearbeitet werden.
- Die Klienten und Klientinnen lernten neue Sichtweisen kennen, erweiterten ihr Handlungsrepertoire und sind bereit, mehr Verantwortung zu übernehmen.

2.2.3 Welche Faktoren sind ausschlaggebend für einen Erfolg?

Vogelhauer (2005, S. 149- 162) fand in seiner zum dritten Mal durchgeführten Befragung die Bestätigung, dass Gecoachte vor allem das professionelle Gespräch, die Verschwiegenheit des Coaches und das Einbeziehen der Umwelt schätzen. Wichtig ist den Coachees dabei auch die Freiwilligkeit der Teilnahme.

Künzli (2005, S. 233) geht auf die Untersuchungen von Hall, Otazo und Hollenbeck (1999) ein. Danach sind aus Sicht der Klientinnen folgende Erfolgsfaktoren ausschlaggebend: „Direktes, realistisches und herausforderndes Feedback, klare Zielsetzungen, die Verfügbarkeit und Zugänglichkeit des Coaches sowie dessen Kompetenz und Vorbildfunktion. ... Aus Sicht des Coaches sind ausschlaggebend: Integrität, Offenheit, Ehrlichkeit, gutes Zuhören, die Fähigkeit, Verbindungen zum Klienten herzustellen und zu merken, wo er steht, die Bindung an den Erfolg des Gecoachten und der Organisation, das Beherrschen von Gesprächstechniken, sowie eine gute Passung zwischen Coach und Gecoachten“. Künzli kommt zum Schluss, dass Coaching nachhaltig und erfolgreich wirkt, auch wenn die Erkenntnisse zu Wirkfaktoren noch nicht breit abgestützt sind.

Rauen (2005, S. 56- 58) nennt ähnliche Wirkfaktoren: Commitment, Motivation und die Bereitschaft und Offenheit, etwas verändern zu wollen, so wie die Passung zwischen Coach und Klienten/ Klientinnen. Weiter hebt er hervor, wie wichtig der formale wie der psychologische Vertrag zwischen Coach, Klienten und Organisation sei, wo „Spielregeln“, Vorannahmen und Bedürfnisse der Beteiligten sowie Grenzen und Tabuzonen in den Vertrag aufgenommen werden. Daneben spielt auch die Unterstützung von Seiten der Organisation eine einflussreiche Rolle. Thoele (zit. in Künzli, 2005, S. 237) ergänzt die bisherigen Ausführungen mit den Stichworten Bereitschaft der Gecoachten, aktiv mitzuarbeiten und die Glaubwürdigkeit des Coaches. Von seiten des Coaches nennt er persönliche, fachliche, methodische und soziale Qualifikationen.

Brauer (2003) befasst sich in ihren Forschungen um die Zielerreichung im Coaching und stellt fest, dass die drei Faktoren Zielspezifität, Zielbindung und regelmässige Zielkontrolle unterstützend wirken. Hingegen konnte sie keinen Zusammenhang finden, ob die Teilnehmenden freiwillig oder gezwungen an einem Coaching teilnehmen, sowie ob Vorgesetzte einbezogen werden oder nicht. Sie schliesst daraus, dass es sich lohnt, Zielformulierungen sorgfältig zu erarbeiten und damit eine fundierte Basis zu legen für eine Coachingberatung.

Greif (2008, S.46- 49) stützt sich in seinem Artikel auf Grawe, Donati und Bernauers Erkenntnisse (1994a), dass, ähnlich wie in der Psychotherapie, allgemeinen Wirkfaktoren wie Wertschätzung und emotionale Unterstützung durch den Coach systematisch Ressourcen aktivieren und helfen, das reale mit dem idealen Selbstkonzept abzugleichen und so zu zielführendem Handeln zu kommen. Als ein weiteres Erfolgskriterium neben der Beziehung nennt auch Greif die Wichtigkeit der Zielklärung.

Schaut man sich nun die verschiedenen Wirkungen an und analysiert den Effekt, kann, wie bei den Therapieschäden im nachfolgenden Kapitel noch genauer ausgeführt, von drei verschiedene Ebenen ausgegangen werden: Es kann definiert werden, was Erfolg/ Misserfolg beinhaltet, wer dafür verantwortlich ist und wer profitiert oder geschädigt wird (Künzli, persönliche Mitteilung, Oktober 2009).

2.2.4 Wie kommt es im Coaching zu einer Veränderung?

Es gibt verschiedene Modelle, die versuchen zu erklären, wie es zu einer Veränderung kommt. Da verschiedene Autoren eine erhöhte Fähigkeit zur Selbstreflexion als Hauptziel eines Coachings nennen (vergleiche Kapitel 2.1), sollen im Folgenden zwei Konzepte vorgestellt werden, die Selbstreflexion und Achtsamkeit in den Fokus stellen.

Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung als Voraussetzungen für eine Veränderung

Trager (2009, S. 44- 48) geht in seinem Artikel der Frage nach, was sich genau abspielt bei einem Klienten, bis er zu einer erweiterten Handlungskompetenz kommt. Er zitiert die Forschungsergebnisse von Wicklund und Frey (1993) zu Selbstreflexion, Selbstaufmerksamkeit und Selbstkonzept. Selbstreflexion enthält Vorstellungen, die wir über uns selber machen. Oft sind sie eng mit Idealvorstellungen verknüpft. Wenn wir nun auf uns selber aufmerksam werden, werden die Idealvorstellungen mit der Wirklichkeit verglichen. Beides ist nun die Voraussetzung, um eine bewusste Veränderung anzusteuern, was wiederum das Selbstkonzept beeinflusst. Im Zustand von Selbstaufmerksamkeit stimmen persönliche Werte und Einstellungen mit den erfolgten Taten eher überein, ebenso sind die Werte stabiler gegenüber Konformitätsdruck einer Gruppe oder Beeinflussung dritter. Zusätzlich fühlt man sich selber für den Erfolg und Leistung verantwortlich und erhöht dadurch die Selbstwirksamkeit. Coaching bietet nach Trager (2009, S.44- 48) für diesen Prozess einen geschützten Rahmen an, in dem es möglich ist, auf einer Metaebene sich eigenen Vorstellungen zu nähern und wenn nötig zu verändern.

Die Aufgabe des Coaches ist emotionale Unterstützung zu geben, wenn die idealen und realen Selbstkonzepte nicht übereinstimmen. Die Prozessbegleitung durch den Coach hilft die Gedanken zu strukturieren und ermöglicht eine erweiterte Problemsicht. So können eigene Anteile erkannt und andere Ursachen- Wirkungsketten hergestellt werden. Die dadurch gelegte Basis ermöglicht alternative Lösungsmöglichkeiten und erweitert somit das Handlungsrepertoire.

Achtsamkeit als Voraussetzung für eine Veränderung

Dietz und Dietz (2008, S. 18- 21) ergänzen Tragers Ausführungen mit dem Konzept der Achtsamkeit. Sie erforschen den Zusammenhang zwischen Achtsamkeit und Veränderungen im Kontext Coaching. Sie sind der Meinung, dass mit einem forschenden Zugang eigene Innenräume erlebt und so müheloser neue Handlungsoptionen erreicht werden können. Sie beschreiben Achtsamkeit als eine bewusste, aufmerksame und akzeptierende Grundhaltung, die Impulse, Gefühle und Gedanken wahrnimmt, ohne sie sofort verändern zu wollen. Diese Lücke, die zwischen Fühlen, Denken und Direkt- ins- Handeln- gehen entsteht, lässt einen Raum entstehen, in dem neue Handlungsimpulse Platz finden. Der Nutzen dieser Technik liegt bei der zunehmenden Selbstwahrnehmung, dem Entwickeln eines körperlichen Frühwarnsystems und der besseren Selbstführung. Sie weisen darauf hin, dass neue synaptische Veränderungen im Gehirn erst entstehen, wenn die emotionale Beteiligung bei einer Erfahrung mitwirkt. Konkret im Coachingprozess heisst das, dass der Coach den Klienten darauf aufmerksam macht, neben dem rein inhaltlichen Erzählen eines Problems auch auf die Abläufe die innerlich mitschwingen, zu achten. Die Autoren sind sich bewusst, dass Führungskräfte, die ein Coaching in Anspruch nehmen, meist unter Zeitdruck stehen, es für sie ungewohnt ist, sich mit der eigenen Innenwelt zu beschäftigen und sogar darüber zu berichten. Achtsamkeit hilft auch dem Coach, konzentriert im Hier- und- Jetzt zu bleiben, dabei den Situationen offen und unvoreingenommen zu begegnen, um so die Beziehung zum Klienten und zur Klientin positiv zu gestalten.

Weitere Voraussetzungen, die Coach und Coachee haben müssten, um erfolgreich zusammen arbeiten zu können, können bei Jansen, Eveline und Thomas (2004); Kuchen und Pedrun (2006) und Brandenberger und Gassmann (2006) nachgelesen werden. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, detaillierter darauf einzugehen.

2.3 Therapieschäden: Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie

In der Coachingliteratur werden Unbedenklichkeit und damit mögliche Misserfolge und Nebenwirkungen meist ausgeklammert oder sehr oberflächlich behandelt. Daher ist es hilfreich bei verwandten Forschungsfeldern Erkenntnisse zu suchen, die vermutlich auf das Feld des Coachings übertragbar sind. In diesem Kapitel werden die Erkenntnisse aus der Therapieforschung zu Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie vorgestellt. Es wird darauf eingegangen, welche Schäden und Nebenwirkungen auftreten können, wer davon betroffen ist und geschädigt wird und schlussendlich, welche Möglichkeiten es gibt, diese zu vermeiden oder wenigstens zu vermindern.

Untersuchungen zur Qualitätssicherung von Psychotherapien zeigen, dass auch psychische Behandlungen Risiken beinhalten und unerwünschte Nebenwirkungen haben können. Schätzungsweise zehn Prozent der Behandelten werden geschädigt und profitieren nicht von einer Therapie (Hoffmann & Strauss, 2008). Märtens (2002) geht sogar von einem 20- 30% Anteil von Patienten und Patientinnen aus, die nicht oder negativ auf eine psychologische Intervention reagieren.

Bei Überlegungen zu Therapieschäden muss beachtet werden, dass es verschiedene Herangehensweisen gibt. So sollen die Antworten zu folgenden Fragen beachtet werden:

1. Welche Arten von Misserfolg können vorliegen?
2. Wer ist dafür verantwortlich?
3. Wer wird geschädigt?
4. Wie kann ein solcher Misserfolg vermieden werden?

Riedler- Singer (2005, S. 162) sagt zu recht: „Psychotherapie enthält jedoch grundsätzlich kein Angebot für Erfolgsgarantie, sondern ist eine Bewältigungshilfe, über deren Wirksamkeit die PatientInnen bei gelungener Interaktion gemeinsam mit den TherapeutenInnen befinden.“ Sie macht weiter darauf aufmerksam, dass in einem so komplexen System von Wirkfaktoren die Ausseneinflüsse und Rahmenbedingungen für einen Erfolg mitentscheidend sind; diese sind aber in ihrer Vollständigkeit kaum zu eruieren und zu messen. Im Unterschied zum Coaching ist es jedoch so, dass die Therapeutin gemäß zum Beispiel ICD 10 eine Diagnose stellt und damit über „Gesund“ oder „Krank“ entscheidet. Daher kann die Wirkung nicht nur über einen erfolgreichen Prozess gemessen werden, sondern es kommt auch zu einem klaren Hierarchieverhältnis von Therapeutin und Patientin, in dem die Therapeutin die Macht besitzt über die Diagnose zu entscheiden.

2.3.1 Welche Arten von Risiken und unerwünschten Nebenwirkungen gibt es?

Märtens (2005, S. 147) nennt zwölf Bereiche: behandlungsbedürftige Klienten werden durch die bestehenden Angebote nicht erreicht; die Hürden, eine Therapie anzufangen sind zu hoch (Stigmatisierung von psychischen Erkrankungen); angefangene Therapien werden abgebrochen (Drop outs); es gibt Klienten, die auf eine Therapie nicht ansprechen (Non- Responder); während der Therapie verschlechtert sich der Zustand des Patienten; es gibt Rückfälle; die Zeit- und Kostenfolgen werden unterschätzt; es kommt zu Veränderungen, die nicht vorhergesehen werden konnten, z.B. Einstellungsveränderungen im Denken, Fühlen und Verhalten, sei das in Bezug zu Beziehungen, Arbeitsstelle, Problemen oder Lebensstil; schlussendlich Übernahme einer Therapiephilosophie (missionarischer Dogmatismus).

Hoffmann und Strauss (2002, zit. in Margraf, 2002, S. 88) machen eine andere Einteilung. Sie unterteilen die Risiken in drei Typen:

1. Begleiterscheinungen, die man nicht verhindern kann, zum Beispiel Stimmungsschwankungen oder Angstzustände, die eintreten, wenn man eine Veränderung angeht.
2. Schädigung durch Behandlungsfehler, wenn zum Beispiel die falsche Diagnose gestellt wird, oder wenn sich die Behandler nicht koordiniert absprechen.
3. Schädigung durch unethisches Verhalten.

Wie in jeder Beziehung geht es in der Beziehung zwischen Therapeut und Patient unter anderem auch um Macht. Weber (1921, S. 28) definiert Macht als „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht.“ Eine erhebliche Ursache für Schäden ist der Machtmissbrauch durch die Therapeuten und Therapeutinnen. So kann es bei Patienten zu massiven Abhängigkeiten bis hin zu Selbstmordversuchen kommen. Es ist zu beachten, dass Patienten und Patientinnen in empirischen Forschungen zu Therapieerfolgen und- Misserfolgen häufiger befragt werden als Therapeuten und Therapeutinnen. Deren Anteil am Erfolg und Scheitern wird kaum erforscht (Hoffmann & Strauss, 2002).

Nach Wirth (2009, S. 6) sind in einer Therapie die Rollen von Therapeutin und Patientin komplementär verteilt. Die Therapeutin hat die Rolle der Wissenden inne, ist emotional neutraler und hat spezifische Kompetenzen und Kenntnisse. Die Patientin hingegen ist

eher bedürftig, auf der Suche, dabei oft auch sehr verunsichert und daher emotional von der Therapeutin abhängig. Diese Konstellation fördert den Machtmissbrauch. Auf der einen Seite kann die Therapeutin ihren Willen auch gegen den Widerstand der Patientin durchsetzen und auf der anderen Seite ist die Bereitschaft erhöht, ihr diese Macht auch zuzuschreiben und sich zu fügen. Von Machtmissbrauch in der Psychotherapie spricht Wirth, wenn der Therapeut seine Stellung ausnutzt, um eigene Bedürfnisse und Interessen zu befriedigen, die nichts mehr mit dem Therapieverlauf und dem behandelten Patienten zu tun haben. Er spricht dabei von „persönlicher Selbstberauschung und pathologischem Narzissmus“.

Er nennt insbesondere drei Muster von pathologischem Narzissmus und wie ein Therapeut seine Patienten unbewusst missbrauchen kann:

1. Wenn ein Patient/ eine Patientin so werden soll, wie der Therapeut/ die Therapeutin sich selbst sieht.
2. Wenn ein Patient/ eine Patientin die Wünsche und Ideale des Therapeut/ der Therapeutin verwirklichen und diese stellvertretend für ihn/ sie ausleben soll.
3. Wenn ein Patient/ eine Patientin die unterdrückten und ungewollten Anteile des Therapeut/ der Therapeutin ausleben soll und so zum Sündenbock wird.

All diesen Konstellationen gemeinsam ist, dass der Patient nicht als eigenständiger Mensch angesehen wird. Demzufolge wird es für ihn sehr schwierig, eigene Anteile zu entwickeln, weil das die Beziehung zum Therapeuten zu stark bedrohen würde.

Von der Stein (2007) fokussiert sich auf die Therapierenden. Er ordnet bestimmten psychischen Störungen jeweils typisches Therapeutenverhalten zu:

- So kennzeichnen einen depressiven Therapeuten anklammernde Neigungen, was zur Folge haben kann, dass er Patienten eher entmutigt, von Aktivitäten abrät oder nötigen Konfrontationen aus dem Weg geht. Er übersieht dabei die Eigenverantwortung des Ratsuchenden und solidarisiert sich vor allem mit der Opferseite.
- Zwanghafte Therapeuten versuchen eher ihre Vorstellungen den Patienten aufzudrücken, sie zu stark zu kontrollieren oder gehen zu wenig flexibel auf die Bedürfnisse der Patienten ein. Ihnen fällt es wegen der eigenen Gründlichkeit schwer, Therapien rechtzeitig zu beenden. Sie haben auch eher wenig Toleranz gegenüber emotionalen Affekten der Patienten.
- Hysteriker verleiten ihre Patienten dazu gegen Normen zu verstossen, damit in der Therapiestunde etwas läuft. Sie zeigen ungern Konsequenzen vom Handeln auf. Der Dramatik wegen werden akute Traumata stärker gewichtet als kumulative.

- Narzissten betrachten Patienten als ihre eigene Schöpfung. Wenn nun ein Patient aufbegehrt, Kritik übt oder den Therapeuten zu wenig bewundert, reagiert dieser gekränkt. Er legt wenig Wert darauf, den Klienten in seiner Autonomie zu unterstützen.
- Schizoide Neigungen von Therapeuten führen dazu, dass Kontakte vor allem über Patienten ausgelebt werden. Der Transfer von Veränderungen wird dabei oft unterschätzt, zu wenig gewürdigt oder unterstützt.

Eine weitere Quelle von Therapiefehlern erfolgt auf Grund mangelhafter diagnostischer Fähigkeiten, verfestigten Gewohnheiten, dem Haftenbleiben an Lehrdogmata von Therapieschulen, ohne zu hinterfragen, ob dies auch angebracht ist und ob es zum Klienten und seiner Problemlage passt. Das Nicht- Ansprechen von problematischen Kommunikationsmustern ist ein weiterer Stolperstein (Riedler- Singer, 2005).

2.3.2 Wer ist verantwortlich und wer wird geschädigt?

Märtens und Petzold (2002, S. 147) konnten nachweisen, dass Therapeuten ein positives Ergebnis einer Therapie vor allem sich selbst zuschreiben, hingegen Misserfolge eher external attribuieren. Ist nun der Therapeut/ die Therapeutin ein Risikofaktor? Heute sind sich die Autoren einig, dass die Beziehung zwischen TherapeutIn und KlientIn massgebend mitentscheidend ist, ob eine Therapie erfolgreich durchgeführt werden kann. Wenn die Beziehung so entscheidend für den Erfolg ist, dann kann sie auch wesentlich zum Misserfolg beitragen. „Es gibt schlechterdings keine ideale Therapeutenpersönlichkeit, sondern nur ungünstige Kombinationen zwischen Therapeuten und Klienten.“

Nicht nur Klienten können zu Schaden kommen, sondern auch Therapierende. Rieder-Singer (2005) ist es wichtig zu betonen, dass nicht nur Patienten Anrecht auf Heilung haben, sondern auch die Therapeuten und Therapeutinnen. Es geht dabei nicht um eine Entweder- Oder- Lösung, sondern um einen gerechten Interessensausgleich. So haben Therapeuten und Therapeutinnen das Recht auf gute Arbeitsverhältnisse, auf das Einhalten der Rahmenbedingungen, die im Vorfeld der Therapie abgemacht wurden, und darauf, ihre eigenen Bedürfnisse im Rahmen der Arbeit zu berücksichtigen. Es ist zum Beispiel eher ein Tabuthema, dass Therapeuten und Therapeutinnen emotional von uner-sättlichen PatientenInnen ausgenutzt werden. Sich hier abzugrenzen, ist für die Beratenen nicht immer ganz einfach. Immer wieder werden sie mit Wertekonflikten konfrontiert. Es gilt bei Wertedilemmata abzuwägen, um passende Entscheidungen fällen zu

können. So ist ein ständiges Diskutieren über die Gewichtung ethischer Grundprinzipien notwendig, da sie sich gegenseitig bedingen und nicht für sich alleine stehen.

2.3.3 Wie können Risiken/ unerwünschte Nebenwirkungen vermieden werden?

Der beste Schutz gegen Machtmissbrauch liegt in der kontinuierlichen Selbstreflexion des Therapeuten. Dabei helfen Supervision, Eigenanalyse, Fortbildung, Studium von Fachliteratur, das Einführen von Ethikstandards und der fachliche Austausch mit Kollegen Kolleginnen anderer Therapierichtungen. Es geht zudem darum, sich über eigene Bedürfnisse klar zu werden und diskrete Grenzüberschreitungen rechtzeitig zu erkennen und professionell zu handhaben (Wirth, 2009, S. 16). Von der Stein (2007, S. 126) ergänzt als weitere vorbeugende Faktoren die Wichtigkeit von Zielvereinbarungen, das Einhalten von Rahmenbedingungen und dem üblichen Setting. Er konstatiert, wie wichtig die Selbstreflexion ist und bietet dazu Überlegungsfragen an, wie Beratende dies bei sich selbst überprüfen können.

Ein weiterer Punkt, um risikoarm zu therapieren, ist eine partnerschaftliche Beziehung zwischen Therapeut und Klient. Eine engere Zusammenarbeit zwischen Fachpersonen, Betroffenen und ihren Angehörigen ist unbedingt anzustreben. Es gilt die Patienten als mündige und verantwortliche Gesprächspartner zu beteiligen. Dazu gehört auch, dass Therapeuten ihre Patienten nicht nur auf mögliche Nebenwirkungen und Risiken aufmerksam machen, sondern sie sensibilisieren für die Auswirkungen in ihrem sozialen Umfeld, welche ihre Verhaltensänderungen auslösen können. Bedeutsam ist das Nutzen von anderen Helfernetzen und Institutionen (Märtens, 2005, S. 147). Riedler- Singer (2005) ergänzt, dass es auch zur Professionalität gehört, um seine eigenen Grenzen zu wissen. Zu wissen, dass man nicht alle Patienten gleich gut behandeln kann und es angezeigt sein kann, einen Therapeutenwechsel ins Auge zu fassen. Dabei gilt es, ein zu rasches Ungeduldigwerden bei Stagnation im Therapieprozess zu vermeiden, gleichzeitig aber nicht zu lange zu warten, bis ein Wechsel eingeleitet wird. Dazu Riedler- Singer (2005, S.164) mit einer Aussage, die das Dilemma, in dem Therapeutinnen stecken, anspricht:

Wir müssen uns fragen, wie wir als TherapeutInnen mit Erwartungen von glatten Lösungen umgehen. Was machen wir mit unrealistischen Ansprüchen, wo es doch immer Kosten zu bedenken gilt und wir es mit ständigen Gratwanderungen zu tun haben? Dies auszuhalten, nichts wirklich perfekt machen zu können, ist auch ein Reifezeichen von TherapeutInnen, das auch ein Modell für unsere Pati-

entInnen darstellt, trotz mancher Unlösbarkeiten des Lebens sich als genug anzuerkennen.

Kooperationen und offener Austausch zwischen den unterschiedlichen Schulen könnten „risk buffering effects“ haben (Märtens& Petzold, 2002, S. 10/ 11). Es liegt in der Verantwortung der Schulen, Verfahren und ihre Schwachstellen zu analysieren und zu kommentieren. Grundsätzlich müssen Risiken und Nebenwirkungen abschätzbar und auf dem Boden von wissenschaftlichen Untersuchungen vertretbar sein. Weitere Forschungsergebnisse zu spezifischen Krankheitsbildern und Therapierichtungen finden sich neben Märtens auch bei Jakobi (2001). Ein weiteres Eingehen auf dieses Thema würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Zum Abschluss dieses Kapitels zwei Zitate von Märtens Und Petzold (2002, S. 12/ 13), in denen er die Zusammenarbeit unter Kollegen und Kolleginnen unterstreicht und versucht, eine ideale Therapeutenpersönlichkeit zu beschreiben:

„Eine Kultur der Wertschätzung des Differenten“ (Petzold, 1997, zit. in Märtens, 2005, S. 12) ohne Überlegenheitsgestus würde sicherlich zur Minderung von Risiken beitragen, weil eine bescheidene, selbstkritische und selbstreflektive Haltung eindeutig risikoeingrenzend ist und eine diskursive, dialogische Ausrichtung weniger in der Gefahr stehen wird, Nebenwirkungen auszulösen, da sie bereit und geübt ist, den Rückmeldungen des anderen Aufmerksamkeit zu schenken. Nur in einem fundierten kollegialen Klima kann man auch offen über Fehler und Schäden sprechen, notwendige Kritik äussern, und das ist erforderlich, wenn man aus Fehlern lernen will.

Die Voraussetzungen für einen Superman- artigen Psychologen respektive einer Superwoman- artigen Psychologin, welche risiko- und nebenwirkungsarm arbeiten würde, sähe in etwa so aus:

Eine flexible, warmherzige und tragfähige Persönlichkeit mit einem breiten schulenübergreifenden klinischen Wissen ohne dogmatische Fixierungen, einer soliden Kenntnis der Psychologie und klinisch relevanten Referenzwissenschaften, einer guten, praxisnahen und supervisionsintensiven Ausbildung, einer Bereitschaft Forschungsergebnisse kritisch zur Kenntnis zu nehmen, auch wenn sie das eigene believe system infrage stellen, und einem engagierten Einsatz in der Arbeit mit Menschen (Kursiv im Original).

2.4 Risiken und Nebenwirkungen von Coaching: was alles schief laufen kann

Der Aufbau des Kapitels stützt sich auf das Kapitel über Therapieschäden: auch in diesem Kapitel wird darauf eingegangen, welche Schäden und Nebenwirkungen auftreten,

wer davon betroffen ist, wer geschädigt wird und schlussendlich, welche Möglichkeiten es gibt, die Risiken zu minimieren.

2.4.1 Welche Arten von Risiken/ unerwünschten Nebenwirkungen gibt es?

Über Risiken und Nebenwirkungen wird in der Coachingliteratur wenig gesprochen. Ein möglicher Grund nennt Kühl (2005, S. 21). Er erwähnt die Selbstzensur des Gecoachten. Wenn ein Hilfesuchender nach Abschluss der Beratung nicht zufrieden ist, kann es sein, dass er dies nicht publik macht, weil er selber den Coach ausgewählt hat und sich die Schuld für das Misslingen bei sich selber sucht. Verstärkt wird dieser Mechanismus durch das im Coaching verbreitete Dreieckverhältnis KlientIn- Coach- Repräsentant der Organisation. Zusätzlich sind Coachingprozesse wenig standardisiert, dafür sehr individuell auf die Bedürfnisse der Kundinnen abgestimmt. Dadurch sind diese Prozesse von aussen weniger einsehbar und in der Folge weniger kontrollierbar.

In der Literatur werden dafür viele Fallbeispiele erwähnt. So macht Leitner (2008, S. 42) unter anderem folgende Beispiele:

- Ein Coach setzt seine Kunden entweder moralisch oder mit seinen hohen Erwartungen unter Druck.
- Ein Coach spaltet und löst dadurch ständige Spannungen und Konflikte am Arbeitsort des Coachees aus.
- Ein Coach reagiert beleidigt, wenn der Klient seine gut gemeinten Ratschläge nicht umsetzt.
- Ein Coach ist zu wenig gut ausgebildet und hat keine Ahnung von Diagnostik, erkennt nicht, wenn sich Kunden selber sabotieren oder wenn es zu unerwünschten Übertragungsphänomenen kommt.

Lippmann (2009, S. 282) fasst die Indikatoren für einen möglichen Misserfolg wie folgt zusammen: „Für einen Erfolg eher hinderlich sind die Gratwanderung zwischen Diskretion und Informationsbedürfnis der Organisation, die Unsicherheit hinsichtlich der Qualität des Coaches, die Skepsis des Gecoachten hinsichtlich Wirksamkeit des Coaching, mangelnde Akzeptanz des Coaches durch den Gecoachten und überzogene Erwartungen des Gecoachten.“

Neuerungen können zu Ängsten und Widerständen führen, die eine Veränderung nicht zulassen. Hier ist es entscheidend, dass der Coach die Klientin auf solche Muster aufmerksam macht und aufzeigt, dass Unsicherheiten zur Veränderung dazu gehören.

Ebenfalls ist es wichtig, dass Coaches überrissene Hoffnungen relativieren. Wrede (2000, zitiert in Handow, 2007, S.110) nimmt an, dass bei vielen Führungspersonen

Hilfe suchen und annehmen immer noch als Schwäche zählt und damit mit dem Gefühl von persönlichem Versagen verbunden ist.

Verallgemeinert kann gesagt werden, dass gemachte Einsichten oft erfolglos bleiben, wenn sie nicht konsequent umgesetzt werden. Der Transfer in die Praxis wird vielfach diskutiert, aber oft zu wenig lang begleitet. So fallen Führungskräfte häufig nach einer euphorischen Zeit wieder in alte und damit gewohnte aber nicht gewollte Handlungsmuster zurück (Greif, 2008, S. 48).

2.4.2 Wer ist verantwortlich für das Entstehen von Risiken/ Nebenwirkungen?

Da im Coaching oft mit Dreiecksverträgen gearbeitet wird, kann wiederum von drei Ebenen ausgegangen werden. Risiken und Nebenwirkungen können bei der Klientin, beim Coach oder beim Unternehmen entstehen. In den folgenden Unterkapiteln soll nun auf die drei Ebenen eingegangen werden.

Risiken und Nebenwirkungen verursacht durch die Klientenseite

Werden folgende Kontraindikationen nicht beachtet, kann dies zu Risiken und Nebenwirkungen führen. Coaching ist grundsätzlich für gesunde Menschen gedacht. Wenn jemand psychisch belastet ist, ist Coaching die falsche Massnahme; eine Psychotherapie wäre hier eventuell geeigneter. Um das abzuschätzen zu können, ist es wichtig, dass der Coach fachlich sowie psychologisch geschult ist. Weiter hält Wrede (2000, S. 212) fest, dass es nicht immer angebracht ist, die eigene Leistungsfähigkeit auszubauen und eigene Grenzen zu überwinden. Vor allem Führungskräfte, die schon am Limit laufen, könnten mit einer weiteren Anregung in die Gefahr eines Burnouts laufen.

Risiken und Nebenwirkungen verursacht durch den Coach

Es muss angemerkt werden, dass wenig Konsens besteht, was ein handwerklicher Fehler eines Coaches überhaupt ist, da im Coaching immer noch um Professionalisierung und über Qualitätsstandards kontrovers diskutiert wird (Kühl, 2005, S.22).

Handow (2007, S. 112/113) fasst folgende Punkte zusammen, die als Fehler von Seiten des Coaches angesehen werden können:

- Der Coach misst sich Macht an: Er unterliegt dem Anreiz, zu beeinflussen und Themen zu behandeln, die nicht zum Auftrag gehören.
- Der Coach missbraucht seine Macht: Er verfolgt Eigeninteressen, (...), arbeitet manipulativ, beendet die Zusammenarbeit nicht zum passenden Zeitpunkt.

- Der Coach als „Hofpoet“: Er redet seinen Auftragsgebern nur nach dem Mund und vermeidet brisante Themen.
- Der Coach als „Hofnarr“: Er lässt sich als Alibi- Intervention missbrauchen, wird zum Erfüllungsgehilfen des Auftragsgebers.
- Der Coach als „eierlegende Wollmilchsau“: Er wird als langfristiger Ratgeber für alle Themen eingesetzt und verletzt so das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe. Professionelles Arbeiten heisst auch, sich seiner Grenzen bewusst sein und gegebenenfalls Klienten an andere Fachpersonen weiterzuverweisen.

Im Folgenden sollen einige weitere Risiken aufgelistet werden, für die der Coach verantwortlich ist.

1. Fehlendes Vertrauensverhältnis/ unreife Persönlichkeitsstruktur des Coaches:

Für Wrede (2000, S.212) ist das Vertrauensverhältnis Coach- Coachee die Basis der Zusammenarbeit. Wird ein Coachingprozess trotz des angeschlagenen Vertrauens weitergeführt, kann kaum mit den gleich guten Resultaten gerechnet werden. Weiter sieht sie Gefahren, wenn ein Coach aufgrund einer unausgereiften Persönlichkeit berät. Sei das, dass er ein starkes Kontrollbedürfnis hat und den Coachee nicht zur Selbsthilfe animiert oder weil er den starken Wunsch verspürt gebraucht und geliebt zu werden.

2. Fehlende Selbsterkenntnis:

Leitner (2008, S. 40) deutet auf ein Kriterium hin, das in den allgemeinen Diskussionen über Qualitätskriterien meist vernachlässigt wird: sie unterstreicht, dass bei einer Psychotherapieausbildung, Kandidaten auf ihre persönliche Eignung hin überprüft werden, auch ist in jeder Therapieausbildung der Selbsterfahrungsteil wichtig. So ist es zwingend notwendig, dass Lernende eigene Probleme aufarbeiten, so dass sie eigene Probleme nicht mit denen der Patientinnen verwechseln. Sie ist der Meinung, dass auch bei Coachingausbildungen der Selbsterfahrungsteil und die Abklärung, ob sich jemand fürs Beraten eignet, wichtig wäre und bis heute noch zu wenig gewichtet wird.

3. Verlieren der Neutralität während des Beratens:

Titscher (2001, S. 236) macht auf eine andere Problematik aufmerksam. Wenn ein Coach die Problemdefinition der Klientin zu wenig überprüft und einfach nach Themen sucht, die ihm schon aus einem anderen Kontext bekannt sind, kann es leicht dazu führen, dass er unflexibel wird, seine Neutralität verliert oder eigene Ansichten und Erfahrungen den Klienten überstülpt. Daher ist es nötig, im Erstgespräch eine präzise Analyse und treffsichere Diagnose zu erstellen, um den kritischen Blick erhalten zu können.

4. Fehlendes Bewusstsein für die Funktion eines Problems:

Weiter erklärt Titscher (2001, S. 236) dass man nicht vergessen darf, dass ein Problem auch eine gewisse Funktion einnimmt. „Übersieht man die Funktion eines Problems, so

kann die Beseitigung der Störung Folgen nach sich ziehen, die schlimmer sind als das ursprüngliche Problem.“

5. Beschränkung auf eine Sichtweise:

Rauen (2010b) unterstreicht, dass es nicht die eine Wahrheit und „the best way“ gibt, sondern immer nur Versionen von „Wahrheit“ geben kann. Er leitet von dieser Haltung nicht Beliebigkeit ab, sondern hebt hervor, dass dadurch ein Perspektivenwechsel erst möglich wird:

Wer mit dem Anspruch des "one best way" in Beratungs- und Führungsprozesse geht, scheitert nicht unbedingt sofort. Häufig wird eine solche Haltung sogar von der Umwelt verstärkt. Letztlich führt diese verkürzte Sichtweise jedoch ins Abseits: Scheinbar erfolgreiche Manager und angebliche "Top"-Berater versagen, nachdem sich die eindimensionale Rolle des "starken Mannes" abgenutzt hat (Rauen, 2010b).

Risiken und Nebenwirkungen verursacht durch Drittparteien

Im Coaching ist es oft so, dass die direkte Auftragsgeberin nicht der Klient selber ist, sondern eine Drittpartei. Hier braucht es vom Coach viel Transparenz, damit er nicht instrumentalisiert wird und Aufträge ausführt, die eigentlich die direkte Vorgesetzte machen müsste. Ebenso kann es dabei vorkommen, dass Klienten Symptomträger sind und im System die eigentliche Problemursache läge. „Probleme, die auf der organisationalen Ebene anzusiedeln sind, dürfen nicht in die Person verlagert werden. Ansonsten individualisiert und personalisiert man Probleme.“ (Handow, 2007, S.113). Wrede (2000, S. 217) untermauert dieses Argument mit dem Hinweis, dass eine emanzipatorische Entwicklung vom Coachee unterbunden würde, weil die Coachees ihre Einsichten und Ziele in der Organisation nicht umsetzen könnte. Dadurch ist der Transfer der Erkenntnisse in den Alltag und die Nachhaltigkeit der Intervention nicht mehr gewährleistet.

2.4.3 Wie können Risiken/ unerwünschte Nebenwirkungen vermieden werden?

Abschliessend soll aufgezeigt werden, welche Möglichkeiten es gibt, Risiken zu vermeiden und unerwünschte Nebenwirkungen zu vermindern.

Coaching eignet sich, wie oben beschrieben, nur für gesunde Menschen. Es ist gedacht zur „Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes. Es handelt sich um eine Hilfestellung zur Selbstverwirklichung und ist zweckdienlich zur Verbesserung des Selbstmanagements oder einer Optimierung der Rollengestaltung“ (Handow, 2007, S. 115). Weiter konstatiert Handow, wie wichtig die Selbstreflexion des Coaches ist, der

immer auch ethische Gesichtspunkte berücksichtigen, sowie sein Tun und seine Wertvorstellungen ständig überprüfen und transparent kommunizieren sollte. Die Beratungsperson muss sich darüber im Klaren sein, dass ihre Vorschläge auch immer manipulative Züge haben können, denn jede Informationsweitergabe ist subjektiv gefärbt. Sich dessen bewusst zu sein, hilft, das Vertrauensverhältnis zu den Coachees aufrecht zu halten.

Weiter weist Handow darauf hin, wie wichtig Supervision und kontinuierliche Weiterbildung sind, da sie helfen an den eigenen blinden Flecken zu arbeiten

Für Leitner (2008, S. 43) muss ein Coach hohe Anforderungen erfüllen, um erfolgreich coachen zu können. Er oder sie muss ein Grundwissen von klinischer Psychologie haben; er oder sie muss beziehungsfähig und konfliktbewusst sein, professionell mit Nähe- Distanz umgehen können, emotional belastbar sein und mit Spannungen gut umgehen können; er oder sie braucht eine differenzierte Selbstwahrnehmung, muss sich klar werden über Rollenverteilung und Machtverhältnisse, kennt seine eigenen Kernkompetenzen; gleichzeitig hat er oder sie eine Grundhaltung von Akzeptanz und Wertschätzung, orientiert sich an Ressourcen und strebt eine autonome Weiterentwicklung an.

2.5 Was kann ein Coach von der Psychotherapieforschung lernen?

Können Erkenntnisse aus der Psychotherapie 1:1 ins Coaching übernommen werden oder sind gewisse Bedenken angebracht? In diesem Kapitel wird kurz darauf eingegangen, was sich in der Psychotherapie und dem Coaching gleicht, respektive wo die Unterschiede liegen.

„Aus der Wirkungsforschung der Psychotherapie ist bekannt, dass unspezifische allgemeine Faktoren für den Erfolg einer Psychotherapie wichtiger sind als die jeweils angewandte Methode.“ (Dietz& Dietz, 2008, S. 19). Die beiden Autoren weisen drauf hin, dass Empathie, Wärme, Präsenz und Akzeptanz durch Achtsamkeit gefördert werden können (siehe auch Kapitel 2.2.4).

Greif fasst Grawe's (2004/1998) vier allgemeinen Wirkfaktoren, die in einer Psychotherapie wirksam sind, zusammen und stellt sie in den Zusammenhang mit Coaching (2009, S. 118- 122):

- Ressourcenaktivierung beim Klienten und der Klientin.
- Problemaktualisierung, das heisst die ‚aktive Auseinandersetzung mit den Problemen, Gefühlen und wunden Punkten‘.
- Klärung der Motivation, das heisst das Aufzeigen der Zusammenhänge vom eigenen Verhalten und Beziehungen zu anderen Personen.

- Problembewältigung, das ist die Unterstützung bei der Zielerreichung und dem Aufzeigen von möglichen Handlungskompetenzen.

Um diese Beobachtungsmethoden genau messen zu können, hat Grawe, Regli und Schmalbach (1994b) eine sogenannte Cubusanalyse entwickelt, die Behrendt (2004, S. 234) fürs Coaching modifiziert hat.

Wie bei der Psychotherapie hängt auch im Coaching der Erfolg massgeblich von der Beziehung zwischen Coach und Coachee ab. Welche Massnahme ist nun die beste für eine Kundin, die mit einer spezifischen Fragestellung zu ihrem Coach geht? Ähnliche Fragen werden seit längerem bereits in der Therapieforschung gestellt, welche Methoden oder Intervention bei welchem Störungsbild am besten helfen.

Es gibt aber auch Unterschiede zur Psychotherapie. Kets de Vries (2005, zit. in de Haan, 2008, S. 34) beschreibt einige Unterschiede davon:

- Coaching findet in der Regel mit gesunden Personen statt ohne eine pathologische Diagnose.
- Coaching beschränkt sich grösstenteils auf den Kontext Arbeit.
- Oft zielt Coaching auf konkrete Ergebnisse ab und ist zielgerichteter als eine Therapie.
- Die Ausbildung von Coach und Therapeutin unterscheidet sich.
- Es bestehen Unterschiede im Setting, zum Beispiel die Übernahme der Kosten, Häufigkeit der Sitzungen, Dauer.
- Es besteht weniger Hierarchiegefälle zwischen Coach und Kunde. Man trifft sich auf gleicher Augenhöhe.

Es gibt nun ebenfalls Gebiete, die in der Psychotherapie sowie im Coaching deckungsgleich sind. Für de Haan (2008, S. 36- 38) ist es wichtig nach ethischen Grundsätzen zu handeln, so zum Beispiel im Zweifelsfall auch mal lieber nichts zu unternehmen als das Falsche. Der Coach soll eine positive Grundhaltung einnehmen, er oder sie soll Veränderungen gegenüber offen sein und soll fähig sein, einen Perspektivenwechsel eingehen zu können und die Problematik aus Sicht des Coachees zu sehen. Denn diese Sicht ist entscheidend, ob Kunden es schaffen, Veränderungen umzusetzen oder nicht. Weiter betont de Haan die Wichtigkeit, an der Beziehung zwischen Coach und Coachee zu arbeiten. Er bekräftigt das, in dem er darauf hinweist, dass die Gestaltung der Beziehung das einzige sei, was Coaches wirklich beeinflussen können. Er nennt das „relational coaching“. Bei einer nicht- idealen Beziehung ist es besser, die Klienten weiter zu verweisen. Dies ist allerdings immer heikel und muss mit Fingerspitzengefühl thematisiert werden, weil die Klientin den Vorschlag auch als Ablehnung empfinden kann. „Es scheint sich positiv auszuwirken, wenn der Coach attraktiv, kompetent, stabil, gesund,

glücklich, empathisch, warm und vertrauenswürdig wirkt.“ Es ist hilfreich im Hier- und- Jetzt zu sein und sensibel auf die momentane Beziehungsqualität eingehen zu können; Erfolge sind oft wie in der Psychotherapie bereits ab der ersten Stunde sichtbar. Am Ende kommt de Haan zum gleichen Schluss wie Dietz und Dietz (2008), dass bestimmte Techniken und Methoden weniger Bedeutung haben und kaum zu Unterschieden führen, ob ein Coaching erfolgreich oder erfolglos herauskommt. Bei Patientenbefragungen werden denn auch meist Persönlichkeitsmerkmale der Beratenden genannt und nicht bestimmte Interventionen oder Massnahmen. Trotzdem möchte er nicht missverstanden werden, ihm geht es nicht darum, Massnahmen beliebig und ohne Konzept zu kombinieren. Ein Coach muss sich sehr wohl überlegen, welche Interventionen für ihn überzeugend sind.

Die eingangs gestellte Frage, ob Erkenntnisse von der Psychotherapieforschung unbedenklich aufs Coaching übertragen werden kann, wird in der Literatur so nicht explizit beantwortet. Es ist sicher erforderlich, dies systematisch zu überprüfen.

3 Empirischer Teil

Während im vorangegangenen Teil dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen zum Thema Risiken und Nebenwirkungen im Coaching erarbeitet wurden, stehen im Folgenden die Aussagen von Coaches im Mittelpunkt, die in der Praxis tätig sind. Ihre Überlegungen und Erfahrungen zu diesem kontroversen Thema werden dargelegt.

3.1 Methodisches Vorgehen

Im 3. Kapitel werden zunächst die Ausgangslage, die Fragestellung, das Vorgehen und die Untersuchungsmethoden näher beschrieben. Ausführungen zur Datenerhebungen und -auswertung runden das Kapitel ab, bevor im 4. Kapitel die Ergebnisse der Interviews präsentiert werden.

3.1.1 Ausgangslage

Um die Fragestellung nicht nur theoretisch zu untersuchen, wird in dieser Arbeit neben dem Theorieteil auch eine empirische Untersuchung durchgeführt. In der Literatur gibt es einige Fallbeispiele zu Missbrauch im Coaching, aber konkrete empirische Daten zur Unbedenklichkeit der Massnahme fehlen. Wie stehen die Coaches selber zu den Themen Missbrauch, Unbedenklichkeit, Bedenklichkeit? Wo sehen sie die grössten Risiken, und wie vermeiden sie diese? Solche Fragen sind ein möglicher Ausgangspunkt, um die laufende Qualitätsdiskussion rund ums Coaching mit Fakten zu stützen.

Bei einer empirischen Untersuchung geht es vor allem darum, theoretisch vermutete Zusammenhänge im beobachtbaren Feld zu überprüfen. Dabei ist es wichtig zu definieren, mit welchen Instrumenten, zu welchem Zeitpunkt, mit welchen Mitteln und anhand welcher Faktoren die empirischen Indikatoren erfasst werden sollen. Das Forschungsdesign bezeichnet die Übersicht über alle diese Entscheidungen (Mayring, 2002, S. 40-46). Gemäss Mayring handelt es sich beim empirischen Teil dieser Arbeit um eine Einzelfallanalyse. Einzelfallanalysen erfreuen sich in der quantitativen Forschung grosser Beliebtheit. Es wird das Erleben aus der Sicht des einzelnen beleuchtet, um dann diese Erkenntnisse verallgemeinert in einen weiteren Rahmen zu setzen. Einzelfallanalysen beschränken sich nicht auf einzelne Individuen, sondern können auch komplexe soziale Systeme beinhalten. Die Analyseeinheit in dieser Arbeit besteht aus den Aussagen von zehn Coaches. Mehr zur der Stichprobe im Unterkapitel 3.1.3.

3.1.2 Fragestellung

Ziel dieser Arbeit ist es, zur Klärung des Begriffs „Unbedenklichkeit im Coaching“ beizutragen. Die Hauptfragestellung lautet:

- Welche Risiken und Nebenwirkungen kann Coaching haben?

Da die angewandte Psychologie sich nicht nur für eine Auflistung der möglicher Risiken und Nebenwirkungen interessiert, sondern auch, wie sich diese vermeiden oder minimieren lassen, wurde die Fragestellung noch mit dem folgenden Aspekt ergänzt:

- Wie sehen mögliche Lösungsansätze aus, damit Risiken und Nebenwirkungen vermieden oder reduziert werden können?

Dieser Teil der Fragestellung wurde allerdings nur in Ansätzen beantwortet, weil sich der Hauptfokus auf die Risiken und Nebenwirkungen im Coaching beschränkt. Es soll jedoch weiterführende Möglichkeiten aufzeigen, wie weitergeforscht werden könnte.

3.1.3 Die Auswahl der Stichprobe

Insgesamt wurde zehn Coaches befragt, die im Grossraum Zürich Menschen coachen. Um ein möglichst breites Bild von der Thematik zu erhalten, wurde bei der Auswahl der Befragten darauf geachtet, dass die Geschlechterverteilung ausgeglichen ist, und dass die Coaches aus heterogenem Hintergrund stammen. Die Interviewpartner und – Partnerinnen wurden über persönliche Empfehlungen vermittelt oder über die offiziellen Webpages der Berufsverbände ausfindig gemacht. Eine Person hat sich vor dem Interview kurzfristig zurückgezogen und musste ersetzt werden. Sämtliche Coaches

gaben bereitwillig und sehr offen Auskunft über ihre Erfahrungen im Zusammenhang mit Risiken und Nebenwirkungen.

Eine kurze Zusammenstellung soll verschiedene Aspekte der ausgewählten Stichprobe veranschaulichen:

Erfahrung	<ul style="list-style-type: none"> • 5 Personen coachen seit 10- 15 Jahre • 4 Personen coachen seit 20- 30 Jahre • 1 Person: keine Angabe
Grundausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • 7 Personen sind Psychologen oder Psychologinnen (5 davon haben eine Therapieausbildung und/ oder eine Ausbildung in Organisationsentwicklung). • 2 Personen sind Lehrkräfte. • 1 Person kommt vom HR.
Coaching bezogene Ausbildung	<ul style="list-style-type: none"> • 3 Personen haben keine formelle Coachinausbildung. • 6 Personen haben eine systemische und lösungsorientierte Zusatzausbildung. • 1 Person hat eine Beratungsausbildung.
Durchschnittlicher Anteil der Coaching- Tätigkeit an der Gesamtarbeitszeit	<ul style="list-style-type: none"> • 2 Personen coachen im Umfang von 10- 20% ihrer Gesamtarbeitszeit. • 6 Personen coachen im Umfang von 20- 50% ihrer Gesamtarbeitszeit. • 2 Personen coachen im Umfang von 50- 60% ihrer Gesamtarbeitszeit.
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte über alle Kaderstufen. • Männer und Frauen mit persönlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit Arbeit. • Menschen, die im Rahmen eines Outplacement eine neue Stelle suchen. • Menschen, die eine berufliche Standortbestimmung vornehmen.

(Tabelle 1: Tabellarische Darstellung der Stichprobenszusammensetzung)

Diese Übersicht zeigt eindrücklich, dass alle befragten Coaches über mindestens zehn Jahre Berufserfahrung verfügen und hoch qualifiziert sind. Nach Angaben der Coaches variiert der Umfang der Coachingtätigkeit stark, je nach Auftragslage und Thema der Aufträge.

3.1.4 Datenerhebung

Die Datenerhebung erfolgt mittels zehn halbstrukturierter Experteninterviews. Nach Mayring (2002, S. 67- 69) gehört das Experteninterview zu dem Erhebungsverfahren des problemzentrierten Interviews. In dieser Gruppe subsumieren sich alle offenen und halbstrukturierten Befragungen. Diese Art von Befragung verfolgt die Absicht, die Be-

fragten möglichst offen zu Wort kommen zu lassen. Gewisse Aspekte werden im Vorfeld in einem Interviewleitfaden zusammengestellt und im Gespräch angesprochen. So gelingt es, Befragte auf gewisse Standpunkte hinzuweisen, ohne aber ihr Antwortverhalten beeinflussen zu wollen.

Als Basis dieser Arbeit diente ein Interviewleitfaden, welcher von Faedi und Schweizer (2010) im Rahmen ihres Masterstudiengangs der ZHAW-P im Modul 12.1 projektbezogenes Arbeiten/ Forschungsmethoden entwickelt und erprobt wurde. Der Interviewleitfaden wurde leicht angepasst und ergänzt. Einige Fallvignetten wurden weggelassen, dafür wurde die Frage zu Lösungsmöglichkeiten ergänzt. Er ist im Anhang einsehbar. Als Grundlage für das Zusammenstellen des Interviewleitfadens dienten den Masterstudierenden Fallbeispiele, die Rauen (2002/ 2010a) auf seiner Webpage veröffentlicht hat. Das Interview wird mit einem offenen Teil eingeführt, bevor in einem zweiten Teil ausgewählte Fallvignetten von möglichen Risiken oder Nebenwirkungen vorgestellt werden. Gefragt wird, ob die Befragten solche Situationen kennen (sei das vom Hörensagen oder selber Erleben). Zusätzlich wird abgefragt, wie bedenklich sie eine solche Situation einschätzen und wie sie ihre Einschätzung begründen. Als Abschluss des Gespräches wird nochmals zusammengefasst, wo die Coaches die grössten Gefahren im Coaching sehen, bevor nach Lösungen gesucht wird. Die zehn Gespräche dauerten 45- 60 Minuten und wurden an einem vom Coach ausgewählten Ort durchgeführt. Alle Interviews fanden in den Monaten Februar und März 2010 statt.

3.1.5 Datenauswertung

Die zehn Interviews wurden digital aufgenommen, wörtlich transkribiert und am Schluss aus Datenschutzgründen gelöscht. Die Transkription erfolgte nach den allgemein gültigen Transkriptionsregeln nach Kuckartz, Dressing, Rädiker und Stefer (2008). Nonverbale Botschaften wurden aus Gründen der Eingrenzung weggelassen. Es wurde darauf geachtet, die Aussagen so zu anonymisieren, dass Rückschlüsse auf befragte Personen so weit wie möglich auszuschliessen sind. Die Transkripte sind auf Nachfragen bei der Verfasserin einsehbar.

Die Interviewtranskripte dienen als Arbeitsgrundlage, die Interviews anhand der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 115- 119) zu analysieren. Das Ziel dieses Vorgehens ist, aus der grossen Materialfülle eine Struktur herauszufiltern. Es geht darum, gemeinsame Quoten zusammenzufassen, ohne dabei

abweichende Einzelfälle aus den Augen zu verlieren. Im ersten Schritt wurden die Aussagen zusammengefasst und auf die wesentlichsten Inhalte reduziert, wobei zu beachten war, dass Bedeutendes nicht verloren ging. In einem zweiten Schritt wurden die Aussagen generalisiert und strukturiert. Basierend auf diesem Vorgehen wurden Kategorien gebildet und definiert. Textbestandteile konnten so zugeordnet werden, dass sich keine Überschneidungen ergaben. Bei Abgrenzungsschwierigkeiten zwischen den Kategorien halfen aufgestellte Regeln. Ankerbeispiele konkretisieren die Kategorien und wirken wie Prototypen einer Kategorie (siehe Anhang). Sehr hilfreich erwies sich dabei der Aufbau des Leitfadens. Wichtig war, die Verbindung zwischen Theorie, Fragestellung und erhobenen Daten nicht aus den Augen zu verlieren. Bei der Kategorienbildung ergaben sich fünf Hauptkategorien zu möglichen Risiken und Nebenwirkungen des Coachings und eine Kategorie zu ersten Lösungsansätzen.

4 Darstellung der Ergebnisse

4.1 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse aus den zehn Experteninterviews vorgestellt. Die Kategorien 1 und 2 widmen sich den Risiken, die im Vorfeld eines Coaching entstehen können, die Kategorien 3 bis 5 beleuchten Risiken und Nebenwirkungen, die bei den drei Ebenen Coach, Coachee und Organisation auftreten können. Die 6. Kategorie zeigt denkbare erste Lösungsmöglichkeiten auf und rundet dieses Kapitel ab. Die Bezeichnung „Coach + Nummer“ bestimmt die wörtlichen Zitate der anonymisierten Interviewpartner und -Partnerinnen. Die Zuordnung der Nummern erfolgte willkürlich. Pro Kategorie werden zuerst die Ergebnisse kurz zusammengefasst und anschliessend mit eins bis mehreren Ankerbeispielen veranschaulicht. Die Ergebnisse werden in der Präsensform dargestellt.

4.1.1 Unklares Setting im Vorfeld

Intransparenz über Kostenpflichtigkeit des Vorgesprächs

Nur zwei Coaches haben davon gehört, dass die Kostenpflichtigkeit nicht schon im Voraus geklärt wurde. Alle bezeichnen das Klären der Kostenpflichtigkeit als professionelles Vorgehen. Dies nicht zu tun, wird als bedenklich und unprofessionell eingestuft. Ein Coach bezeichnet es als unbedenklich, wenn es ungeklärt bleibt, so lange das Briefing- Gespräch kostenlos ist. Es gibt verschiedene Vorgehensweisen, ob das Vorgespräch kostenpflichtig ist oder nicht. Die einen berechnen etwas dafür, für andere ist das

Briefing kostenlos oder es kostet nur, wenn es zu einem Auftrag führt. Für alle ist Transparenz gerade zu Beginn des Coachings äusserst wichtig. Ein Coach meint auch, dass durch solche Unklarheiten das Vertrauen der Klientin ausnutzt wird.

- *Coach 2: „Das Briefing ist kostenlos, das Coaching kostet. Wenn es aus dem Briefing-Gespräch grad weiter geht, spreche ich das an und frage, ob das ok ist. Das ist eine professionelle Haltung.“*
- *Coach 9: „Das muss am Anfang schon geklärt werden, das ist für alle Beteiligten wichtig. Ich finde es nicht gut, wenn so Unsicherheiten schon von Anfang an bestehen. Das Setting muss klar sein für die Organisation, für denjenigen, der kommt und für den Coach selber auch.“*

Vertragsunterzeichnung ohne Bedenkzeit

Die Hälfte der Coaches kennt solche Fälle vom Hörensagen. Alle Coaches bezeichnen dies als sehr bedenklich oder sogar als gefährlich. Die meisten vereinbaren zwei bis drei Treffen ab und schauen dann von neuem in Absprache mit allen Beteiligten, wie das weitere Vorgehen aussehen könnte. Die Coaches haben nach Ansicht der Coaches ein Anrecht auf ein angepasstes und individuelles Coachinggespräch, welches auf individuelle Bedürfnisse eingeht und den entstehenden Prozess berücksichtigt. Weiter sind sich die Coaches auch einig, dass Klienten und Klientinnen jederzeit die Möglichkeit haben müssen, einen Coachingprozess von sich aus zu beenden. Es ist im Voraus auch nicht absehbar, wie der Prozess verlaufen wird. Er kann kürzer oder länger ausfallen. Oft wird ein Zeit- und Kostendach genannt, das aber jederzeit geändert werden kann. So haben Klienten oder Klientinnen eine Vorstellung, was auf sie zukommen kann. Coaches vereinbaren dies auch aus Eigeninteresse, wollen sie sich doch ihren guten Namen erhalten. Ein solcher Vertrag, der die Dauer und Kosten schon im Voraus genau festlegt, wird von zwei Coaches auch als Zwang verstanden und als schlechte Grundlage für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten sowie als Störfaktor für den anfangenden Prozess. Weiter wird erwähnt, dass beide das Gefühl haben müssen, es bringe etwas.

- *Coach 1: „Ich finde, der Klient muss immer auch die Möglichkeit haben, auf seine Fragestellung hin konkret ausgerichtet eine Beratung zu erhalten. Wann das fertig ist, weiss man nie im Voraus. Man kann eine Zeitspanne nennen. Aber der Klient muss immer die Möglichkeit haben, eigenständig, autonom und eigenverantwortlich sagen zu können: ‚Ich höre auf.‘ Nach jeder Sitzung.“*
- *Coach 3: „Aus dem Zwang der Situation sagt noch manch einer ja. Bei mir haben die Klienten 24h Bedenkzeit, um in Ruhe entscheiden zu können, ob sie zu oder absagen wollen. Als Coach kann ich nicht mit jemandem arbeiten, der denkt, er sei gezwungen worden.“*

- *Coach 4: „Das ist eine Störung des Prozesses. Da hat der Klient keine Wahl mehr zu sagen: ‚Das bringt mir nichts.‘ Das ist unethisch. Wird oft gemacht in Bereichen, wo Menschen ihre Stelle verlieren und ein Coach ihnen dabei hilft, eine neue zu finden. Das ist da gang und gäbe.“*

Hohe Reisekosten wegen räumlicher Distanz zu Coach

Ein Coach findet die räumliche Distanz und damit verbundenen höheren Reisekosten bedenklich, zwei finden diese Situation mittelstark bedenklich und die restlichen sieben finden das unbedenklich. Diejenigen, die es unbedenklich oder mittelstark bedenklich finden, sehen den Entscheid bei der Klientin. Im Sinne von „wenn es der Coach wert ist, nimmt man das auf sich.“ Wichtig ist den Beratenden allerdings auch, dass das von Anfang an transparent kommuniziert wird, damit es nicht zu Missverständnissen kommt. Ebenso ist allen wichtig, Namen aus ihrem Netzwerk zu nennen und die Klientin weiter zu empfehlen, wenn sie für eine Alternative angefragt werden. Diejenige Person, die es bedenklich findet, nennt als Grund, dass es wichtig ist, andere weiter zu empfehlen. Wenn das alle machen, wird man auch selber empfohlen. Ein Coach erwähnt auch die Situation, wenn kein Anreiseweg anfällt, weil ein Coaching- Gespräch nicht nur im direkten Gespräch mit den Klientinnen face to face stattfindet, sondern andere Kommunikationsmittel wie Email, Chat oder Telefon genutzt werden.

- *Coach 4: „Wenn der Coach das wert ist, würde man das wahrscheinlich auf sich nehmen. Das liegt in der Verantwortung des Klienten, sich jemand anders zu suchen. Ich kann jederzeit andere empfehlen.“*
- *Coach 2: „Es gibt ja auch das Telefoncoaching, das ist auch wirkungsvoll. Oder internationale Coaches, die gehen auch nicht immer nach Amerika.“*

Unkorrekte Angaben zu Referenzen und auf Webpages

Bei dieser Frage gehen die Meinungen der angefragten Personen weiter auseinander als bei den vorhergehenden Kategorien. Die Einschätzung der Bedenklichkeit geht von unbedenklich (3 Nennungen) bis zu sehr bedenklich (2 Nennungen). Die weiteren 5 Coaches nennen es mittelstark bedenklich. Vier gaben auch an, von solchen Fällen schon konkret gehört zu haben, die restlichen gaben dazu kein Statement ab. Alle waren sich hingegen einig, dass falsche Angaben unredlich („Lug und Trug“) und Referenzen sehr wichtig sind. Oft wurden die Schweigepflicht und der Datenschutz genannt, weshalb es im Coaching nicht möglich ist, konkrete Referenzen mit Nennung des Namens zu machen. Oft ist es auch so, dass Klienten und Klientinnen einen Coach aufsuchen,

den sie schon kennen, sei das aus Kursen oder Seminaren, oder dass sie einen Namen weiter empfohlen erhielten. So ist eine Referenz mit einem konkreten Namen auch oft nicht nötig.

- *Coach 1: „Sie haben ja eine Schweigepflicht, bei der Sie nicht sagen können, welche Person und welche Firma Sie betreuen. Von dem her muss ein Coachee zufrieden sein, wenn er nicht mit Namen bedient wird.“*

Oft werden auch Referenzen genannt, die wichtig tönen. Damit haben einige Coaches Mühe, wenn ihre Kollegen oder Kolleginnen sich mit wichtigen Namen brüsten und damit mehr Schein als Sein vorgeben. Mehrmals wurde das als nicht günstig, aber als „Part of the Game“ bezeichnet. Früher waren das Angaben auf Prospekten, die nach mehr ausgesehen hätten und heute ist es das Medium Internet. Es gehört dazu, sich gut verkaufen zu können. Es liegt auch an den Kunden und Kundinnen, sich vertieft zu informieren und die Angaben vom Internet kritisch zu hinterfragen.

- *Coach 8: „Was mich vor allem juckt, sind solche die sagen, sie coachen höheres Kader und wichtige CEOs. Man teilt so zu sagen mit, je höher derjenige ist, den ich berate, desto höher bin ich. Und das finde ich kitschig, nicht bedenklich, weil es ja durchschaubar ist. In der Regel macht ja auch ein Berater die Webpage nicht selber. Man sieht einfach, wie er mit aktuellen Schlagwörtern umgehen kann. Das sagt aber noch nichts über seine Beratungsfähigkeiten aus.“*
- *Coach 10: „Ich finde es bedenklich, wenn so das Pfauenrad geschlagen wird. Das wird manchmal schon in den Coaching- Ausbildungen gemacht. Das finde ich nicht gut. Aber Etikettenschwindel auf Webpages, das ist schon fast Usus. Das kann man weder kontrollieren noch vermeiden.“*

4.1.2 Der Coaching- Prozess

Unsauberes Contracting, unklarer Informationsfluss bei Dreiecksverträgen

Das Contracting ist das Herzstück jeder Coaching- Beratung. Hier werden Ziele abgeklärt und die Laufrichtung vordefiniert. Dieser Prozess braucht am meisten Zeit und kann auch über mehr als eine Sitzung gehen. Alle Coaches betonen die Wichtigkeit dieses Schrittes und sehen das ungenügende Abklären als ein grosses und häufig vorkommendes Risiko an.

- *Coach 1: „Die Zielklärung, was das Ergebnis sein soll vom Coaching, das ist ganz zentral. Wenn man das nicht macht, läuft man in die Gefahr, dass man irgendwo an einen Punkt kommt, wo man eigentlich gar nicht hin wollte.“*

Kommt es im Verlauf des Prozesses zu Abweichungen vom Zielvertrag, wird dies offen angesprochen und bereinigt. Nach einer gewissen Zeit wird die Zielerreichung überprüft.

- *Coach 2: „Dass man auf einmal Aufträge übernimmt, die nicht im Setting waren und das nicht thematisiert, das ist eine reale Gefahr. Es gibt wie einen Zielwechsel, dann muss man aber immer wieder sagen: ‚Es ist nicht der Ausgangspunkt. Ist das richtig? Ist Ihnen das bewusst? Wollen Sie das?‘ Das ist wichtig anzusprechen.“*

Dabei ist die Transparenz eminent wichtig. Das betrifft im erhöhten Mass auch den Informationsfluss, wenn der Auftraggeber nicht identisch mit dem Kunden/ der Kundin ist. Es gibt also eine Drittpartei, die während des Prozesses nicht anwesend ist, aber auch wünscht, informiert zu sein. Für alle interviewten Personen ist dies ein Risiko, mit dem sie öfters konfrontiert werden. Alle gehen damit sehr sorgfältig um und beachten dies bei der Auftragsklärung, so dass die Transparenz von Anfang an gewährleistet wird, so dass alle Beteiligten wissen, wer wen zu welcher Zeit worüber informiert. Üblich ist es, dass Kunden und Kundinnen ihre Vorgesetzten selber über den Prozess und Inhalt auf dem Laufenden halten. Der Coach untersteht der Schweigepflicht und informiert nur über Inhalte, die zusammen abgemacht wurden.

- *Coach 1: „Wenn Hierarchien da sind, ist es wichtig, wer wen informiert. Ich mache immer ab, dass der Coachee den Auftragsgeber direkt informiert über Inhaltliches. Ich informiere höchstens über den Prozess. Wenn ich die Schweigepflicht einhalte, erst dann kann der Coachee auch wirklich offen mir gegenüber sein.“*
- *Coach 7: „Für mich ist die Gefahr nicht sauber abgeklärt zu haben, wer wird wann über was informiert. Das ist für mich ein wichtiger Bestandteil vom Auftrag. Über was will der Auftragsgeber informiert werden? Von wem? Wann setzen wir uns gemeinsam zusammen? Das finde ich ganz wichtig und erlebe ganz häufig: ‚ja, machen wir mal.‘ Und dann kommt ein Vorgesetzter, und ich erzähle etwas und begehe einen Vertrauensbruch gegenüber meinem Coachee. Das geschieht vielleicht sogar mit bester Absicht. Aber ich finde, das geht nicht.“*

Verletzung der Schweigepflicht

Alle Coaches benennen die Schweigepflicht als Basis für eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Coach und Coachee. Kann sich eine Kundin zum Beispiel als Folge eines unklaren Contracting nicht sicher sein, dass das, was sie sagt, nicht weiter erzählt wird, kann sie sich gar nicht öffnen. Daher ist für alle äusserst bedenklich, wenn diese Schweigepflicht nicht eingehalten wird. Die Spielregeln, wer wann was wie mitteilt, müssen im Vorfeld transparent kommuniziert und abgemacht werden (siehe auch das vorangegangene Kapitel zum Contracting/ Informationsfluss bei Dreiecksverträgen).

Falls während des Prozesses etwas auftaucht, das gegen aussen kommuniziert werden sollte, muss zuerst immer der Coachee informiert und die Erlaubnis dazu eingeholt werden. Drei Coaches haben es selber schon mal erlebt, dass Druck auf sie ausgeübt worden ist, Informationen, die vertraulich waren, öffentlich zu machen. Eine Person wies auch auf die rechtliche Konsequenz hin, dass sie eingeklagt werden könnte, würde sie sich nicht an die Schweigepflicht halten.

- *Coach 5: „Das ist ein absoluter Faux- Pas. Das darf nicht passieren.“*
- *Coach 3: „Wichtig zu dokumentieren, was zurück geht in die Firma und was nicht. Das müssen die Leute wissen. Es geht nur raus, was der Coachee selber bestimmt. Diese Spielregeln werden im Vorgespräch festgelegt.“*
- *Coach 8: „Das ist ja was ein Coaching ausmacht, diese Zweierbeziehung, dass man sagt, das was wir hier besprechen, bleibt zwischen uns. Vertraulichkeiten verletzt man ja meist gegen oben, gegenüber den Vorgesetzten. Das ist für mich undiskutabel. Da kommt man auch schnell in ungesunde Abhängigkeiten.“*

Intransparente Methodenwahl, fehlende Transparenz

Dieses Risiko ist keinem der Coaches bekannt. Für alle ist es selbstverständlich, Auskunft zu geben, wenn sie nach dem Grund für eine Methode befragt werden. Sie sind der Überzeugung, dass ein bewusstes Verstehen von Tools den Kunden und Kundinnen hilft, ihre Erkenntnisse in den Alltag zu übertragen. Es kann sein, dass der Coach seine Methode erst im Nachhinein erklärt. Das hilft ihm, ein gewisses Überraschungsmoment zu erhalten, vielleicht auch mit einer Methode ein gewisses Verhalten zu provozieren. Wichtig dabei ist, nach der Intervention auf die Metaebene zu gehen und zusammen mit der Klientin zu analysieren, was nun genau abgelaufen ist. Ein Coach weist darauf hin, dass man im Coaching davon ausgeht, dass sich Coach und Coachee auf gleicher Augenhöhe treffen und es kein Hierarchiegefälle gibt.

- *Coach 3: „Das hängt vom Menschenbild ab, welches ein Coach hat. Diese Intransparenz kann nur geschehen, wenn ich den andern nicht als gleichwertig anschaue. Dann gibt es ein Gefälle zwischen Wissenden und Nicht- Wissenden.“*
- *Coach 8: „Es geschieht eher das Umgekehrte, dass jemand eine rigide Begründung abgibt, die vom Hintergrund einer bestimmten Schule oder Typologie zu sehen ist.“*

Machtmissbrauch, Manipulation, Einflussnahme

Auch dies ist ein Aspekt, der bei der Frage nach der Bedenklichkeit sehr unterschiedlich bewertet wird. Machtmissbrauch und Manipulation lehnen alle kategorisch ab und schätzen es als sehr bedenklich ein. Einflussnahme hingegen wird immer ein Teil der Arbeit als Coach sein. Daher ist auch die Gefahr immer da, zu stark zu beeinflussen. Ein

Hauptpunkt als Coach ist es, schwierige Themen und blinde Flecken anzusprechen. Setzt nun der Coach die Themen oder greift er nur Themen auf, die ein Coachee anbringt? Hier ist eine Balance gefragt, die nicht immer einfach zu finden ist.

- *Coach 5: „Das ist eine grosse Gefahr, wenn man nicht sehr achtsam ist, eigene Ideen, eigene Erlebnisse einbringt, vor allem am Anfang, wenn es noch fragil ist. Das hat dann mehr mit mir als Coach als mit dem Coachee zu tun.“*
- *Coach 9: „Gefährlich könnte werden, wenn der Coach versucht, zu stark seine Meinung zu betonen oder überzustülpen, oder zu sagen, wo es lang geht. Ich sehe die Rolle des Coaches als eine, die etwas auslöst, diejenige der anregt, andere Lösungen auch zu sehen, andere Sichtweisen zu bedenken. Den Perspektivenwechsel. Aber vorschreiben oder Rezepte verteilen, da würde ich eine gewisse Gefahr sehen. Das kann eine falsche Sicherheit geben.“*

Oft ist der Auftrag nicht klar und noch etwas diffus. Diese Klärung zu erarbeiten ist eine Hauptaufgabe im Prozess des Coachings. Da kann es schon sein, dass im Verlauf Themen auftreten, die nicht im Auftrag drin waren oder unterschwellig mitschwingen. Es ist die Aufgabe eines Coaches zu wissen, welche Themen anzusprechen sind und welche lieber nicht. Da braucht es eine gewisse Neutralität in der Haltung vom Coach. Hier betonen mehrere Personen, dass die End- Entscheidung, ob man darüber redet oder nicht, beim Klienten/ bei der Klientin liegt. Schwierig wird es erst, wenn Coaches ideologische und politische Dinge vermischen und somit ihre Haltung manipulierend in die Ratschläge einfließen lassen.

- *Coach 5: „Im Prozess ist der Klient federführend. Es geht nie darum, was der Coach will, sondern was der Klient will. Wenn das so wäre, wäre es Manipulation und nicht tolerierbar.“*
- *Coach 6: „Beeinflussen tut man ja so oder so. Alles andere wäre ja gar nicht möglich. Ein Coach beeinflusst immer, wenn er arbeitet. Wenn man das vermeiden will, macht man sich was vor. Es ist ein Prozess, der bewegt sich und dann kommen andere Themen dazu. Das erlebe ich häufig.“*
- *Coach 4: „Ein Coach muss sich der Gefahr bewusst sein, dass alles, was er sagt, auch etwas Subversives haben kann. Da der Klient einem ja vertraut, kann man ihn ein Stück weit auch wie steuern. Daher ist es wichtig, dass man das selber reflektiert, damit das nicht passiert.“*

Keinen angemessenen Schluss finden

Das sehen die meisten Coaches für sich selber nicht als Risiko. Alle befragten Personen kennen vor allem Kurzzeit- Coaching, das meist 4- 6 Sitzungen dauert. Nach jedem Treffen wird nachgefragt, ob und wie es weitergehen soll. Die Verantwortung liegt da

klar bei der Klientin/ beim Klienten. Bei schlecht ausgebildeten Coaches könnte das eventuell anders sein. Kommt der Prozess zu einem Ende, wird das von den Beratungspersonen rechtzeitig thematisiert. Bei Langzeit- Coaching ist die Gefahr grösser. Hier wird auch die Abhängigkeit grösser- sei das finanziell oder weil sich die Nähe- Distanz verändert, wenn man sich besser kennt. Von zwei Coaches wird erwähnt, dass es auch für den Coach selber nicht spannend ist, lange an einem Prozess dran zu bleiben, der eigentlich schon abgeschlossen ist. Es wird auch als unprofessionell bezeichnet, nützt man doch eine bestehende Abhängigkeit aus. Das heisst, zu wissen, wann ein Prozess zum Abschluss kommt, ist essentiell für einen Coach. Kommt ein Wunsch nach Beendigung sehr überraschend, wird ein Coach herausfinden wollen, was dahinter steckt. Mehrheitlich erleben die Coaches aber, dass die Anregung zu einem Schluss zu kommen, von ihnen kommt.

- *Coach 1: „Es braucht Selbstreflexion, um Abhängigkeitsmuster und Idealisierungstendenzen von den Klienten zu erkennen.“*
- *Coach 4: „Ich gehe davon aus, dass die Beratung freiwillig ist. Der Prozess, der dabei entsteht, wird von beiden gesteuert. Wichtig finde ich, ein gutes Ende zu finden. Wenn Coachees per Telefon absagen, finde ich das eher schwierig. Aber eigentlich muss jede Beratung etwas bringen. Und wenn es nichts mehr bringt, muss man aufhören.“*
- *Coach 5: „Die Frage, weshalb eine Klientin abbrechen will, ist wichtig. Sind es Widerstände, Schmerzhaftes, ist das Vertrauen zum Coach nicht mehr da oder ist das Problem für sie gelöst und sie traut sich zu, da weiter alleine den Weg zu gehen.“*
- *Coach 6: „Ich erlebe es eher so, dass ich relativ häufig finde: ‚Jetzt ist eigentlich genug.‘ Und dann das anspreche und eher die Kunden, dass sie sich nicht trauen. Es ist ja auch so nett, wenn man jemanden hat.“*

Keine Balance zwischen Zielvereinbarung und Prozessbegleitung finden

Das ist ein Risiko, mit dem die Beratungspersonen jeden Tag konfrontiert sind. Es ist eng verwandt mit dem Punkt Contracting (siehe Kategorie „unsauberes Contracting, unklarer Informationsfluss bei Dreiecksverträgen“). Zielerreichung und Prozessbegleitung sind wichtig und müssen in ein Gleichgewicht gebracht werden. Verfolgt man nur das Ziel, vernachlässigt man den Prozess. Und umgekehrt: betont man nur den Prozess, arbeitet man wenig zielgerichtet und eventuell unklar und schwammig. Alle Coaches finden es wichtig, die Zielvereinbarungen immer wieder zu überprüfen und abzuklären,

ob sie für die Kundin noch sinnvoll und passend erscheinen, um so ein Gleichgewicht zwischen den beiden Polen zu erreichen.

- *Coach 3: „Potentiell ist beim Coaching immer eine Chance darin, dass etwas anderes herauskommt. Coaching hat ja sehr viel mit Veränderung zu tun, auch mit Strukturen verändern. Veränderung kann man auch nicht steuern. wenn etwas anfängt sich zu verändern,... ich habe schon mehrmals erlebt, dass es nachher in eine andere Richtung gegangen ist.“*
- *Coach 5: „Ich versuche den Prozess offen zu halten. Es ist vielleicht, wenn jemand konkret eine neue Stelle sucht, dass man merkt, dass es nicht um die neue Stelle geht, sondern um ganz etwas anders. Am Anfang ist es klar, es gibt eine Zielvereinbarung. Der Klient kommt und dann vereinbaren wir, um was es geht. Meine Erfahrung ist, dass es um **das** nicht geht. Der **wahre** Grund weshalb man kommt, wird oft erst im Verlauf klar. Daher ist es mir wichtig, diese Zielvereinbarungen mit dem Klient permanent zu überprüfen“.*

4.1.3 Der Coach

Während im ersten Teil der Prozess und die dabei auftretenden Risiken und Nebenwirkungen beschrieben werden, wird im folgenden nun der Fokus auf die beteiligten Akteure gelegt: Zuerst auf die Coaches, gefolgt von Kunden und Kundinnen und abschliessend auf die Organisation.

Intransparenz von Abhängigkeiten von Seiten des Coaches

Werden Abhängigkeiten nicht transparent gemacht, finden das alle befragten Coaches bedenklich. Von einer solchen Situation hat nur eine Person schon gehört. Es ist nicht zu bestreiten, dass es Abhängigkeiten gibt, schliesslich will der Coach auch etwas verdienen. Aber es ist das Recht des Coachees zu wissen, wo die Abhängigkeiten liegen. Es wird auch die Problematik von internen Coaches erwähnt, die ein Teil des Systems sind und denen dadurch eine gewisse Neutralität fehlt. Dabei steigt die Gefahr einer Instrumentalisierung, wenn die Abhängigkeiten zu gross werden. (Siehe Kategorie „Instrumentalisierung des Coaches mit einer *hidden agenda*“. Auch gibt es eine Verwandtschaft mit der Kategorie „fehlende Integrität“).

- *Coach 3: „Es werden sicher aus Überlegungen Sachen gemacht, die man nicht machen sollte. Das ist wie überall, wenn Menschen mit dem Rücken zur Wand stehen. Es gibt jene, die alles machen und die anderen, die sagen: ‚Ich arbeite mit Menschen, da muss ich aufpassen.‘ Das ist Charaktersache.“*
- *Coach 8: „ Es ist eine schlechte Voraussetzung und dann müssen wir uns auch nicht wundern, wenn wir instrumentalisiert werden. So unter dem Motto: ‚Wer zahlt, der befiehlt‘.“*

- *Coach 5: „Die Gefahr ist gross, dass eine gewisse Neutralität verloren geht. Da muss jemand schon eine sehr integere Persönlichkeit sein, um sich da erfolgreich abgrenzen zu können.“*

Omnipotenz des Coaches, keine Spezialisierung

Diese Frage wird von den Coaches sehr selbstkritisch beantwortet. Auf der einen Seite wird es als überheblich und peinlich angesehen, wenn sich jemand für alles zuständig fühlt. Auf der anderen Seite sehen Coaches auch die Gefahr für sich selber, in so etwas reinzurutschen. Ein Risiko sieht ein Berater auch darin, wenn damit ein Coach zu mächtig wird und den Prozess zu stark dominiert. Einige Coaches nennen in diesem Zusammenhang die Wichtigkeit vom persönlichen Netzwerk, um gegebenenfalls Personen an andere Fachpersonen weiter zu verweisen. Hier besteht eine Verbindung zur Kategorie „Machtmissbrauch, Manipulation, Einflussnahme.“

- *Coach 10: „Ich muss auch immer wieder bei mir selber schauen, dass ich nicht in so etwas reinrutsche. Es ist eine allgegenwärtige Gefahr, sich selber falsch einzuschätzen. Mir aber ist wichtig, dass ich niemanden nötigen will.“*
- *Coach 6: „Wenn ein Coach findet, er kann alles, ist das schon bedenklich. Ich meine, niemand kann alles, wir sind Menschen und sind nun mal begrenzt.“*

Coach als fehlender Sparringpartner

Nur zwei Coaches haben schon von dieser Situation gehört. Für die meisten ist das nicht vorstellbar. Sie bewerten die Situation als mittelstark bedenklich bis bedenklich. Es benötigt auch Mut, Kundinnen und Kunden mit unangenehmen Dingen zu konfrontieren, das ist ein Lernprozess von der Coachingperson her. Viele der Coaches sehen sich als Sparringpartner und definieren ihren Auftrag als solches. Sie wollen auch Selbstverständliches hinterfragen und ihre Kundinnen und Kunden auch mit schwierigen Themen konfrontieren, sonst hat ein Coaching kaum Sinn. Hier liegt auch ein grosser Unterschied zur Therapie. Es handelt sich im Coaching-Setting um gesunde Menschen, die selber auch Grenzen setzen können, wenn es ihnen nicht passt oder zu viel wird. Um kritische Themen anzusprechen braucht es Fingerspitzengefühl. Denn es kann schädlich sein, wenn jemanden damit überfordert wird.

- *Coach 9: „Es ist meine Aufgabe, gewisse Dinge auf den Tisch zu legen. Ich habe ja eine andere Rolle und ich kann das, weil ich weniger befangen bin, neutraler und weniger Betriebsblindheit habe.“*

- *Coach 4: „Aber man kann manchmal etwas nicht ansprechen, weil man Angst hat, z.B. dass ein Klient dekompenziert. Dann kann es sein, dass man etwas sehr sorgfältig oder gar nicht anspricht.“*

Fehlende Ausbildung

Fehlende Ausbildung wird von allen Coaches einhellig als nicht zulässig, ärgerlich oder hoch bedenklich eingestuft. Die Wichtigkeit einer guten Ausbildung wird sehr hoch geschätzt. Allerdings darf die Lebenserfahrung nicht fehlen. Auch geben formale Ausbildungen keine Garantie für eine gute Beratung ab. Da ist auch ein kritischer Blick auf Ausbildungsinstitute zu spüren. Weiter wird betont, dass die Fachkompetenz eines Coaches die Beratungskompetenz als solche ist. Wer vom Fachgebiet des Coachees zu viel versteht, kommt in Gefahr seine eigenen Erkenntnisse weitergeben zu wollen. Manchmal ist es besser, „naiv“ und unvoreingenommen in einen Coachingprozess einzusteigen. Trotzdem ist es essentiell, professionell mit Rollenklärung, Prozessklärung und Abhängigkeiten umgehen zu können, sowie das Gekonnt zu analysieren und anzusprechen. Wichtig neben einer profunden Ausbildung ist die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Menschenbildern. (siehe auch Kategorie „fehlende Integrität, keine Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Menschenbildern“).

- *Coach 3: „Ich persönlich habe eine klare Meinung, dass nur qualifizierte Leute, sei das mit einem Psychologiestudium oder einfach spezifisch in diesem Bereich, so etwas machen, wenn sie dafür Geld verlangen. Im Gegensatz zu einem guten Freund, der berät. Ich finde es problematisch, wenn das irgendwer macht. Von den Berufsverbänden erwarte ich dann auch die Unterstützung, dass Leute mit einer guten Ausbildung dann auch die Anerkennung erhalten.“*
- *Coach 8: „Wir haben ja keine Garantie, dass diejenigen mit formalen Abschlüssen, es auch wirklich besser machen. Hobbypsychologie und gar keine Branchenkenntnisse, das würde ich als bedenklich ansehen. Feldkompetenz kann ja genau die Versuchung sei, zu wissen, wie es geht. Ich finde es einfach wichtig, dass sich jemand überlegt, was eine Beratung überhaupt ist und weiss, wie er die für sich gestalten will.“*
- *Coach 10: „Es kommt [bei einem Lehrgang] auf die Lehrer und das Ausbildungskonzept an, ob es dem Schüler ermöglicht, die Fragen, die sie lernen zu stellen, auch auf die Qualität hin zu spüren, oder ob es ein reines Auswendiglernen ist.“*

Fehlende Diagnosekompetenzen

Die Coaches nennen das eine grosse Grauzone, entscheiden zu müssen, wann jemand psychisch krank ist. Wichtig dabei ist es zu erkennen, wo die eigenen Grenzen liegen und wann man eine Klientin wirklich weiter weisen muss. Die Beratung ist oft kurz, und es wird einem oft nicht schon am Anfang klar, ob jemand nur schlecht drauf ist

oder ob er schon depressiv ist. Es ist oft schwierig zu sehen, wo eine psychische Störung anfängt. Die Coaches sind sich einig, dass ein gewisses Mass an Diagnosekenntnissen nötig ist, um erfolgreich coachen zu können. Es kann gleichzeitig auch eine Überforderung sein, eine genaue Diagnose erstellen zu wollen. Da grenzen sie sich ab, da sie meist keine Therapeuten und Therapeutinnen sind.

- *Coach 1: „Ich denke, ein Coach sollte erkennen, wo seine Grenzen liegen und wo er nicht weiter kommt. Dann müsste er eine Triage machen und die Person zu einer Fachperson weiter verweisen. Es ist nicht unbedingt erforderlich, dass er psychopathologische Kenntnisse hat, aber seiner Grenzen und Kompetenzen bewusst sein und dann entsprechend zu handeln, das ist wichtig.“*
- *Coach 2: „Wenn jemand erzählt und Vertrauen hat, ist das schon eine Verführung, da weiter zu machen. Wichtig ist wirklich, so Erkenntnisse anzusprechen mit dem Klienten und seine Optionen auszuleuchten.“*
- *Coach 9: „Es braucht ein gewisses Mass an Diagnosefähigkeit, es braucht aber vor allem auch Sensibilität und Flexibilität.“*

Fehlende Integrität, keine Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Menschenbildern

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Werten, Menschenbildern, seinen Fähigkeiten und Grenzen ist essentiell, um mit anderen Menschen zu arbeiten, zu wissen, was ist das Eigene und was ist das Andere. Alle Coaches sehen die Auseinandersetzung mit sich selber als einen wichtigen Anteil einer guten Ausbildung an. Es ist nicht einfach mit einem Psychologiestudium getan, es geht darum, als Beratungsperson bewusst mit sich selber umzugehen, bei einem Misserfolg analysieren zu können, ob es etwas mit sich selber zu tun hat. Es ist eine Voraussetzung, um als Coach als Sparringpartner auftreten zu können, Spannungen auszuhalten und abweichende Standpunkte zu vertreten. Dafür braucht es eine integre Beratungsperson. (siehe auch Kategorien „Coach als fehlender Sparringpartner „ und „fehlende Ausbildung“).

- *Coach 6: „Was ich das Übelste finde, wenn man Leute auf Menschen loslässt, ohne gewisses Persönlichkeitsentwicklerisches. Ich würde auch jemanden, der ein Psychologiestudium gemacht hat, aber persönlich sehr unbewusst unterwegs ist und nicht an sich gearbeitet hat, weniger empfehlen als jemand, der weniger Ausbildung hat.“*
- *Coach 6: „Ich finde, das ist etwas sehr Anspruchsvolles, aber auch etwas sehr Wichtiges. Wirklich einen eigenen Standpunkt zu haben, eigene Werte zu vertreten und den Kunden damit zu konfrontieren und dann auch Spannungen aushalten zu können, ich finde das gibt es nicht so häufig und ist sicher ein Qualitätszeichen ei-*

nes Coaches. Ich mache auch die Erfahrung, dass damit der Prozess weiter kommt.“

- *Coach 5: „Das Kernthema ist, wie integer ist der Coach selber, entweder ist er ein sauberer Spiegel oder eben nicht. Wenn der Spiegel nicht sauber ist, können ganz viele Dinge raus gehen. Ich finde nach wie vor, dass wird bei Coaching- Ausbildungen noch zu wenig berücksichtigt. Nebst dem, was vermittelt wird wie Fragestellungen, Methoden, Modelle, das ist alles sehr hilfreich, aber das nützt alles nichts, wenn da nicht Arbeit geleistet wurde.“*

Unpassende Nähe- Distanz

Die Coaches kennen dieses Problem kaum und schätzen daher dieses Risiko als gering ein. Oft wurde beschrieben, dass die Nähe und Distanz vom Klienten oder der Klientin her bestimmt wird. Es ist sicher auch hilfreich, eine gewisse Distanz zum Auftraggeber zu halten. Wenn man diese zu gut kennt, kann es sein, dass es zu einer grossen Nähe kommt, die wiederum schädlich sein kann für die Neutralität des Coaches. (Siehe auch Kategorie „Instrumentalisierung des Coaches mit einer *hidden agenda*“): Wichtig ist die Klärung der Rolle.

- *Coach 7: „Ich würde niemanden coachen, der mir zu nahe steht. Da kann ich zu wenig gut eine neutrale Haltung einnehmen und kritische Punkte zu wenig klar benennen. Dafür braucht es eine gewisse Distanz. Das ist für beide Seiten wichtig.“*

4.1.4 Der Coachee

Zwang zum Coaching, fehlende Bereitschaft zur Mitarbeit

Diese Situation kennen alle Coaches. Sie schätzen die Bedenklichkeit unterschiedlich ein- von grundsätzlich nicht bedenklich bis sehr bedenklich. Was ist freiwillig? Oft kommt die Freiwilligkeit nicht zum Ausdruck, da, wenn ein Coaching verordnet wird, Klienten oder Klientinnen vor die Wahl gestellt werden, ein Coaching zu besuchen oder die Stelle zu verlieren. Wenn sie sich für das Coaching entscheiden, kommen sie ja eigentlich schon freiwillig, da sie diese Alternative gewählt haben. Alle Coaches erwähnen ausdrücklich die Wichtigkeit, dass der Coachee überzeugt sein muss, dass ihn ein Coaching weiter bringt und es sinnvoll ist. Er muss also ein Anliegen, das von seiner Chefin oder HR- Abteilung kommt, zu seinem eigenen machen. Nur so lässt sich erfolgreich arbeiten. Anderenfalls weisen Coaches auch schon mal einen Auftrag zurück. Wichtig ist der ablaufende Prozess, den ein Coach sorgfältig begleiten muss, indem er auf die Ressourcen des Coachees eingeht und diese stärkt. Wesentlich ist dabei, auftretende Widerstände zu thematisieren. Das sind oft Chancen, um weiterzukommen. Eine grosse Gefahr bei einem verordneten Coaching ist, dass vertrauliche Informationen wei-

tergegeben werden (siehe auch Kategorie „unklarer Informationsfluss bei Dreiecksverträgen“) und im Zusammenhang mit Freiwilligkeit/ Unfreiwilligkeit die Instrumentalisierung (Kategorie „Instrumentalisierung der Coaches mit einer *hidden agenda*“).

- *Coach 4: „Es geht darum, die Klientin davon zu motivieren, dass sie etwas aus der Situation profitieren kann. Das braucht auch viel Vertrauen und das muss ein Coach mit seiner Diskretion gewähren können. Ich glaube nicht, dass sich jemand anfängt zu bewegen, wenn er dazu gezwungen wird.“*
- *Coach 7: „Ich kläre ab, ob die Bereitschaft überhaupt da ist und sonst gebe ich den Auftrag zurück, weil sonst bringt es definitiv nichts, sonst strample ich mich nur ab. Wichtig ist auch dem Klient aufzuzeigen, dass er eine Wahl hat und es schlussendlich seine Entscheidung ist.“*
- *Coach 10: „Manchmal muss man Leute auch nötigen. Ich denke da an Alkoholiker, die erst checken, dass sie ein Alkoholproblem haben, wenn der Chef sagt: ‚Du verlierst deine Stelle oder du gehst in ein Coaching.‘ Aber es muss klar und transparent im Vorfeld kommuniziert sein.“*

Abhängigkeiten des Coachees

Die Coaches werten dieses Risiko unterschiedlich schwerwiegend. Die meisten finden es bedenklich, einer sogar missbräuchlich. Zwei bewerten es kontextabhängig unterschiedlich. Falls es zu einer starken Abhängigkeit kommt, muss das thematisiert werden und wird dann zum Hauptthema der Beratung. Hilfestellungen müssen angeboten werden, so dass die Klienten und Klientinnen befähigt werden, wieder selber zu entscheiden. Das zu merken ist eine wichtige Voraussetzung für einen erfolgreichen Coach. Da grenzen sich Coaches auch stark zur Psychotherapie ab. Eine Beratung kann auch länger dauern, problematisch wird es erst, wenn der Coachee keine authentischen Entscheidungen mehr treffen kann und zunehmend seine Entscheidungen an den Coach delegiert.

- *Coach 2: „Ich weiss, dass es einen Anfang und ein Ende hat. Sonst geht es ins Therapeutische.“*
- *Coach 3: „Es gibt einen Typus Mensch, der andere immer braucht, der selber nicht fähig ist, sich zu entscheiden und daher andere dazu benötigt. Wenn ich das merke, höre ich mit dem Coaching auf, denn eine solche Erwartung kann und will ich nicht erfüllen. Ich kann nicht für jemanden anderes entscheiden.“*
- *Coach 10: „Wenn Themen derart delegiert werden, ist das sicher bedenklich. Es ist auch möglich, dass ich eine Zeit lang als „Übergangsobjekt“ diene, sozusagen ein ‚Schnullertüchli‘ bin. Aber auch das muss transparent gemacht sein und muss sich dann wieder auflösen.“*

Nebenwirkungen auf das private Umfeld

Wenn Menschen in ein Coaching kommen und im Prozess merken, dass ein Muster sich nicht nur während der Arbeit zeigt, sondern auch im privaten Leben, kann das Auswirkungen auf das private Umfeld haben, die im ersten Moment nicht erwünscht sind. Es besteht auch die Gefahr, dass Veränderungen als zu bedrohlich wahrgenommen werden und eine Person dekompenziert. Einige Coaches merken aufgrund ihrer langjährigen Erfahrungen an, dass Organisationen und damit grosse Systeme sich nur langsam verändern. Wenn sich nun ein Mensch verändert, kommt es oft dazu, dass er das bestehende System verlässt und sich ein neues Betätigungsfeld sucht.

- *C5: „Weiter kann es bei einer Person etwas auslösen, Sachen ins Bewusstsein kommen, was vorher nicht da war. Beziehungsmässig kann es mit einer Person etwas machen. Da ist es vor allem wichtig, dass man genau schaut, was passiert.“*
- *C6: „Ich habe im Verlauf der Zeit festgestellt, dass Systeme sehr veränderungsresistent sind.[...]Ich erlebe es selten, dass eine einzelne Person durch den eigenen Veränderungsprozess das System verändert. Eher, dass er aus dem System raus geht oder sich eine Nische sucht.“*

4.1.5 Die Organisation

Instrumentalisierung des Coaches mit einer hidden agenda

Acht Coaches bewerten diese Situation als bedenklich. Eine Person findet das nicht bedenklich, weil man oft andere für eigene Zwecke einsetzt. Bedenklich findet sie es, wenn die Firma versucht, Inhalte und Vorgehensweisen der Coaching- Sitzungen bestimmen zu wollen. Gehört haben alle schon von Fällen von Instrumentalisierung, selber erlebt haben es etwa die Hälfte. Alle Coaches sind sehr sensibilisiert auf das Thema und klären im Vorfeld während der Auftragsklärung sehr genau ab und weisen auch schon mal Aufträge zurück, wenn sie finden, es käme zu einer Instrumentalisierung.

Ein Coach nennt das auch ein Thema der Firmenkultur:

- *Coach 6: „Das kommt ja öfters mal vor und das ist eine gute Gelegenheit, der Firma auch zu spiegeln, dass das in der Firma ein kulturelles Thema ist, dass man nämlich Leute instrumentalisiert. Und das ist ganz wesentlich, dass ein Coach das merkt und sich nicht instrumentalisieren lässt, sondern das anspricht.“*

Instrumentalisierungen geschehen, wenn Führungsaufgaben nicht wahrgenommen werden und ein Coach das übernehmen sollte. Sei das, dass ein Chef seinem Mitarbeiter nicht sagen kann, dass er seine Arbeit schlecht macht, oder wenn Aufträge nicht transparent sind und etwas anderes bezweckt wird, das so nicht genannt wird. Wenn ein Co-

ach von einem Unternehmen finanziell abhängig ist, ist es schwieriger, einen Auftrag zurück zu weisen.

- *Coach 3: „Man kann dem vorbeugen, wenn man von der Gleichwertigkeit ausgeht. Dann ist ja der Klient auch noch da und nicht nur die Organisation. Das liegt auch in der Kompetenz des Coaches selber, da auch ‚nein‘ zu sagen und sich abzugrenzen. Das kann der eine sicher besser als der andere.“*

Überhöhte Erwartungen an die Intervention „Coaching“

Sieben der zehn Coaches nannten zu hohe oder falsche Erwartungen als Risiko, das ihnen immer wieder mal begegnet. Der Begriff „Coaching“ wird normalerweise wenig differenziert verwendet. Im Allgemeinen wird Coaching fast als Synonym für Beratung verstanden. Daher sind die Erwartungen an die Intervention oft überhöht. Oft kommt es auf allen Seiten zu Enttäuschungen, wenn die erwünschten Erwartungen nicht eintreffen. Die Kundin denkt, sie kann ihren Job behalten, wenn sie ein Coaching macht, die Auftragsgeberin denkt, sie müsse keine härteren Massnahmen ergreifen und der Coach denkt, er könne sich einbringen und Einfluss auf alle ausüben, so dass das Problem am Schluss behoben ist. Die Coaches betonen, dass am Anfang eine sorgfältige Analyse notwendig ist, um abklären zu können, ob Coaching wirklich die richtige Massnahme ist, oder ob eher eine andere Intervention angesagt ist, wie zum Beispiel eine Führungsschulung oder eine Teamentwicklung (siehe auch Kategorie „unsauberes Contracting , unklarer Informationsfluss bei Dreiecksverträgen“).

- *Coach 6: „Das Bedenklichste ist, dass viele einfach machen, was der Kunde will, ohne davor abzuklären, ob es sich eignet oder nicht. Dann wird viel Aufwand mit wenig Wirkung betrieben, das ist so pseudomässig, im Sinne von ‚ja, jetzt hat man ein Coaching gemacht‘ und irrsinnig viele Worte verwendet, aber die Wirkung ist sehr gering. Es ist ein nicht sorgfältiges Hinschauen und zwar vom Kunden wie vom Berater.“*

Hinter einem solchen Auftrag steht oft die Annahme, dass die Kundin verändert zurück kommt und alles besser wird. Vor allem für Coaches, die in einer systemischen Art coachen, ist diese Erwartung nicht erfüllbar. Für eine Persönlichkeitsveränderung dauert ein Coaching in der Regel nicht lange genug.

- *Coach 1: „Ein Coach hat auch keinen Zauberstab, um Leute zu verändern. Das muss man wirklich bei der Auftragsklärung ansprechen und relativieren.“*
- *Coach 8: „Ich denke eher, man überschätzt die Wirkung von Coaching. Also von den Auftragsgebern eben die Idee zu meinen, ein Individuum reparieren zu können, indem man es aus dem System und dem Prozess raus nimmt, 10 Sitzungen macht und wieder zurück holt und dann hat die Person das Problem gelöst. Das wäre, wie wenn man einen Trainerwechsel macht und denkt, jetzt spielen sie besser Fussball. Manchmal machen sie es ja auch, aber da ist es eine Frage des Systems. Coaching*

ist immer nur ein Coaching. Mit einem Coaching zu meinen, man könne eine grosse Persönlichkeitsveränderung zu machen, ist ein Irrtum.“

- Ein Coach spricht auch an, dass der Prozess von Firmenklienten oft als langweilig empfunden wird. Heutzutage ist es üblich, dass Firmen ihren Leuten Coaches zur Seite stellen, egal ob es notwendig ist oder nicht.
- *Coach 9: „Ich habe von Menschen, die schon gecoacht wurden, gehört, dass es einfach langweilig ist. Es wiederholt sich. Die Auffassung, dass die Organisationen so was halt anbieten müssen und wenn es schon bezahlt wird, macht man es halt auch.“*

Nebenwirkungen auf der Ebene des beruflichen Umfeldes

Bei diesem Punkt werden vor allem Kündigungen genannt, wenn Mitarbeitende nach einem Coaching merken, dass sie in der Firma nicht mehr am richtigen Platz sind. Es kann aber auch sein, dass jemand kommt, um den eigenen Führungsstil zu analysieren und merkt, dass er oder sie sich eigentlich gar nicht für eine Führungsrolle eignet.

4.1.6 Erste Lösungsansätze, um Risiken und Nebenwirkungen zu minimieren oder zu vermeiden

Wie am Anfang bei der Einleitung zur Fragestellung erklärt, interessiert sich die angewandte Psychologie nicht nur für eine Auflistung möglicher Risiken und Nebenwirkungen, sondern auch für deren Vermeidung. Viele Lösungsmöglichkeiten wurden in den vorhergehenden Unterkapiteln schon angedacht. Nun als Abschluss des Kapitels zu der Darstellung der Ergebnisse werden noch weitere Lösungsmöglichkeiten aufgelistet, die Coaches auf die entsprechende Frage hin erwähnten. Allerdings wurden diese nicht systematisch erfragt und sind daher erst in ihren Ansätzen beschrieben. Da in dieser Untersuchung nur Coaches und keine Kunden und Kundinnen direkt befragt wurden, beschränken sich die meisten Lösungen auf Ansatzpunkten bei den Coaches selber. Es wurde versucht, eine Struktur in die Antworten zu bringen, dafür wurden wiederum die drei Ebenen von Coach, Coachee und Organisation zu Hilfe genommen.

Ebene Coach

Um Risiken und Nebenwirkungen zu vermeiden oder zu minimieren, sehen alle Coaches die Wichtigkeit einer fundierten Ausbildung, die auch einen grossen Anteil von Selbsterfahrung beinhalten muss. Ebenso essentiell ist eine gründliche Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Menschenbildern. Während der konkreten Arbeit mit

Klienten und Klientinnen sind regelmässige Intervisions- oder auch Supervisionssitzungen ein absolutes Muss. Weiter betonen die Befragten die Wichtigkeit von Weiterbildungen. Es reicht also nicht aus, eine gute Grundausbildung zu haben, sondern nachher muss man auch bereit sein weiterzulernen. Allerdings genügt Wissen allein nicht, es muss auch auf die Handlungsebene kommen und in die Persönlichkeit der Beratenden integriert sein. Weiter hervorgehoben wird die Wichtigkeit von Netzwerken, das interdisziplinäre Zusammenarbeiten und die Erfahrung.

- *Coach 1: „Auch wichtig ist, was sind die Grundwerte und Überzeugungen. Da bin ich auch überzeugt, dass wenn jemand eine Ausbildung macht, diese Werte auch hinterfragt und erarbeitet werden, zum Beispiel Eigenverantwortung, von Hilfe zur Selbsthilfe, Wertschätzung, Rollenklärung etc. Dann muss es auch anfangen können zu leben.“*
- *Coach 1: „Ich finde es wichtig, dass jeder Mensch, der mit Menschen arbeitet, sich selber reflektiert im Rahmen von Intervention oder Supervision. Das ist sehr sehr wichtig. Dies kann auch auf unterschiedliche Arten sein.“*
- *Coach 4: „Es braucht schon eine gewisse Stabilität als Person. Und mir geht es nicht darum, wie alt jemand ist, sondern dass man viel weiss, was Beratung auslösen kann, was psychologische Prozesse sind, und nicht einfach nur Gesprächsführungs- Skills wie Spiegeln und Reden wie ein Roboter. Das langt nicht.“*

Von zwei Coaches wurde explizit die Unabhängigkeit erwähnt. Es sei zum Beispiel auch wichtig, mehr als ein Standbein zu haben, so dass man nicht in ungesunde Abhängigkeiten reinrutscht. Immer wieder wurde ausgedrückt, wie wichtig eine sorgfältige Abklärung und Zielvereinbarung ist.

Ebene Coachee

Nur ein Coach machte Vorschläge, wie auf Seiten der Kunden und Kundinnen Risiken und Nebenwirkungen vermieden werden können. Ein Coachee muss bereit sein, Veränderungen zuzulassen, sich auch mit unangenehmen Fragen zu beschäftigen.

- *Coach 7: „Ein Klient muss bereit sein, seine Komfortzone zu verlassen, sich unangenehmen Fragen zu stellen und darüber nachzudenken. Was nicht heisst, dass er sich auf alles einlassen muss.“*

Ebene Organisation

Von Seiten der Organisation wird erwartet, dass sie ehrlich zu ihren Mitarbeitenden ist und auch klar kommuniziert, wenn es zu einer Kündigung kommt und nicht eine Pseudomassnahme ausspricht. Weiter soll sie auch Zeit für Veränderungen zur Verfügung

stellen, zum Beispiel in Form von Arbeitszeit und den Mitarbeitenden auch Zeit geben für eine Veränderung.

Coach 7: „Von der Organisationsseite sehe ich folgende Bedingungen. Was es braucht, ist Zeit- und nicht innerhalb von 2-4 Wochen müssen Wunder geschehen. Sondern die Ehrlichkeit und Bereitschaft seitens der Organisation, den Personen Entwicklungsmöglichkeiten zu geben. Und wenn das von Anfang an nicht vorhanden ist, dann sollten sie jemanden lieber entlassen, versetzen oder sonst was, aber nicht in ein Coaching schicken. Dann ist Coaching nur eine Alibiübung, das ist für mich fehlender Mut von weiter oben zu sagen: ‚Das bringt nichts mehr.‘

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen mit den Ergebnissen aus der Befragung verknüpft. Zunächst wird der Theorieteil zusammengefasst. Anschliessend werden die Ergebnisse aus der Befragung zusammengefasst und interpretiert, bevor im nächsten Schritt die Fragestellung beantwortet wird. Nebst einer kritischen Stellungnahme zum methodischen Vorgehen runden weiterführende Überlegungen das Kapitel ab.

5.1 Zusammenfassung des Theorieteiles

Beim Coaching geht es um eine Beratungsform, welche im Kontext Beruf (Rollenklärung, Arbeitsbedingungen, berufliche Entwicklung etc.) zum Zuge kommt. Der Begriff wird im Allgemeinen unscharf verwendet, umgangssprachlich manchmal schon fast als Synonym für Beratung als solche. Das Ziel eines Coachings ist die systematische Förderung der Selbstreflexion und damit eine Aktivierung der eigenen Ressourcen und der Selbstregulierungsfähigkeit des Coachees (siehe Kapitel 2.1.1). Coaches unterstützen ihre Klienten und Klientinnen bei der Lösungsfindung. Sie bieten einen geschützten Rahmen, in dem es möglich wird, eigene Vorstellungen und Selbstkonzepte zu hinterfragen und wenn nötig zu verändern. Entweder geht es darum, Defizite aufzuarbeiten oder präventive Handlungsmöglichkeiten durchzuspielen, um damit eigene Handlungsräume zu erweitern. Die Begleitung durch einen Coach hilft eigene Gedanken zu strukturieren und unterstützt einen Perspektivenwechsel und damit eine andere Sicht auf eine Problemstellung (siehe Kapitel 2.2.3).

Unterdessen gibt es einige Belege, die zeigen, dass Coaching wirkt. Über die genaue Wirkungsweise liegen jedoch noch keine empirischen Befunde vor. Wichtige Einflussfaktoren sind die am Prozess beteiligten Personen- Coach und Coachee. Ein Coach soll-

te eine integre Persönlichkeit sein, die ein realistisches und herausforderndes Feedback abgibt, die empathisch zuhören und eine gute Beziehung zum Coachee aufbauen kann. Hilfreiche Voraussetzungen auf Seiten der Ratsuchenden sind der Wunsch nach Veränderung, Commitment und die Motivation, auch schwierige Fragen anzugehen. Relevant ist vor allem die Beziehung zwischen den Hauptakteuren- die Passung von Klient und Coach.

Allgemeine Wirkfaktoren wie Wertschätzung, emotionale Unterstützung, Ressourcenaktivierung, die Auseinandersetzung mit den wunden Punkten, die Klärung der Motivation sowie der Zusammenhänge zwischen eigenem Verhalten und Problem sind ausschlaggebend für den Erfolg einer Beratung. Sie gewährleisten die Unterstützung bei der Zielerreichung und damit der Erweiterung der Handlungskompetenzen. Als Voraussetzungen für eine Veränderung gelten ausserdem Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung und Achtsamkeit. Weitere Erfolgsfaktoren sind die verbindliche Formulierung von Zielvereinbarungen sowie die Kontrolle der Zielerreichung.

Vergleicht man die Aussagen verschiedener Autoren (siehe Kapitel 2.4.1) so fällt auf, dass vor allem Wirkungen auf einer individuellen Ebene diskutiert werden. Es werden Voraussetzungen beschrieben, die eine Beratungsperson, respektive ein Klient/ eine Klientin, mitbringen sollten, damit ein Coaching erfolgreich abgeschlossen werden kann. Ebenfalls wird die Passung von beiden überall als sehr wichtig erachtet. Hingegen wenig genannt werden die Voraussetzungen, die ein Unternehmen bieten muss, damit nach einem Coaching der Transfer in die Praxis möglich wird.

Die Intervention Coaching richtet sich an gesunde Führungspersonen. Da Coaching im Gegensatz zur Psychotherapie meist positiv konnotiert und gesellschaftlich anerkannt ist, fällt es vielen einfacher, eine Coaching- Beratung in Anspruch zu nehmen als eine Psychotherapiestunde aufzusuchen. Unter dem eigentlichen Grund für das Coaching kann aber im Verlauf des Prozesses ein tieferes Problem hervortreten. Coaching ist verwandt mit Psychotherapie, deshalb können sicher auch Forschungsergebnisse der Psychotherapieforschung auf die Coaching- Forschung übertragen werden.

Die Psychotherapie- Forschung im Bereich Wirksamkeit und Wirksamkeitsfaktoren ist bereits sehr viel weiter fortgeschritten als die Coaching- Forschung. Ein Grund dafür könnte sein, dass Psychotherapien über die Krankenkassen abgerechnet werden können. Deshalb muss abgesichert sein, dass eine solche Massnahme Wirkung zeigt. Erkenntnisse aus der Psychotherapie- Forschung dürfen jedoch nur mit grösster Sorgfalt auf Coaching übertragen werden, sind doch auch grössere Unterschiede zwischen den bei-

den Beratungsformen vorhanden. Im Unterschied zum Coaching werden in der Psychotherapie kranke Menschen behandelt. Oft entsteht ein Machtgefälle (siehe Kapitel 2.4.2 und 2.5), weil der Therapeut in der Rolle des Wissenden und Kompetenten ist, der Patient hingegen eher bedürftig und verunsichert. Diese Konstellation lädt eher zu Machtmissbrauch und Abhängigkeiten ein, als wenn sich beide Akteure auf gleicher Augenhöhe begegnen. Auch ist der Ausbildungsstand von Coaches und Therapeutinnen nicht zu vergleichen. Es gelten sehr viel strengere Richtlinien für Ausbildungen und Weiterbildungen von Psychotherapeutinnen als für Coaches, deren Berufsbezeichnung nicht geschützt ist. Ebenso ist das Setting sehr unterschiedlich. Die Kosten für ein Coaching werden in der Regel von der Klientin selber bezahlt. Auch steht in der Therapie oft mehr Zeit für eine Veränderung zur Verfügung, als es im Coaching der Fall ist. Weiter ist die Themenvielfalt in der Therapie grösser, beschränkt sich doch Coaching grösstenteils auf den Kontext Arbeit. Dahingegen ist die Wichtigkeit von Beziehungsarbeit, die der Coach wie der Psychotherapeut mit den Klienten leisten muss, zu vergleichen. Bei beiden Beratungsformen geht es um eine Erweiterung des Handlungs- und Entscheidungsspielraumes.

Über Risiken und Nebenwirkungen im Coaching wird ausser einigen Fallbeispielen in der Literatur wenig erwähnt. Gründe werden in der Selbstzensur des Gecoachten sowie in der geringeren Standardisierung und damit einhergehenden mangelnden Vergleichbarkeit von Coaching- Prozessen gesehen. Ebenso wird nicht einheitlich diskutiert, was ein Fehler eines Coaches überhaupt ist. Es wird immer noch um Qualitätsstandards gerungen.

Folgende Risiken werden in Fallbeispielen erwähnt (siehe Kapitel 2.4):

- Der Coach ...
 - ist zu wenig gut ausgebildet; erkennt zum Beispiel nicht, wenn es zu unerwünschten Übertragungsphänomenen oder Selbstsabotage kommt. Er erkennt die Funktion eines bestehenden Problems.
 - hat eine Persönlichkeitsstruktur, die zu wenig selbstreflektiert ist, und kennt seine eigenen Grenzen zu wenig oder stülpt eigene Erfahrungen dem Ratsuchenden über.
 - klärt im Contracting zu wenig genau ab, um was es geht und analysiert damit die Grundlage zu wenig sorgfältig.
 - setzt Kundinnen und Kunden unter Druck und erwartet zu viel von ihnen oder begleitet den Transfer in den Alltag der Kundin zu wenig profund, so dass Erkenntnisse im Alltag nicht gelebt werden können.
 - missbraucht seine Macht, arbeitet manipulativ oder nimmt zu grossen Einfluss.
 - missachtet die Schweigepflicht und gibt Informationen weiter.

- ist kein Sparringpartner und meidet brisante Themen anzusprechen.
- denkt, dass es nur „one best way“ gibt.
- und der Coachee passen nicht zu einander oder das Vertrauensverhältnis ist belastet.
- lässt sich instrumentalisieren.
- Der Coachee ...
 - hat überhöhte Erwartungen an ein Coaching.
 - kann seine Einsichten nicht langanhaltend umsetzen.
 - ist skeptisch gegenüber der Wirksamkeit des Coachings oder der Person des Coaches.
 - ist psychisch belastet. Ein Coaching ist damit die falsche Massnahme.
- Die Organisation ...
 - missbraucht den Coach für eigene Zwecke und instrumentalisiert ihn.
 - missbraucht einen Mitarbeiter als Symptomträger. Das eigentliche Problem liegt aber in der Struktur der Organisation begründet.
 - hat ein Führungsvakuum, und ein Coach sollte da einspringen und Entscheidungen übernehmen.

5.2 Zusammenfassung und Interpretation empirischer Teil

Ausgangslage

Das Ziel dieser empirischen Arbeit bestand darin, herauszufinden, welche Risiken und Nebenwirkungen Coaching haben kann und welche ersten möglichen Lösungsansätze, diese Risiken und Nebenwirkungen minimieren könnten. Mittels eines halbstrukturier-ten, problemzentrierten Experteninterviews wurden für den empirischen Teil zehn Coaches befragt, die im Feld tätig sind. Der Hintergrund der Coaches ist sehr vielgestaltig. Alle Befragten verfügen über eine profunde Ausbildung im Beratungsbereich und haben jahrelange Erfahrung. Sieben von zehn haben eine psychologische Grundausbildung. Es wurden je fünf Frauen und Männer befragt. Die Daten der Interviews wurden mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Dem Interviewleitfaden liegen Fallvignetten zu Grunde, welche bereits Risiken und Nebenwirkungen auflisten (siehe Anhang). Auf Grund dieser wurde das Kategoriensystem zusammengestellt.

Unklares Setting im Vorfeld

Um ein professionelles Arbeiten erst möglich zu machen, ist es wichtig, dass es am Anfang nicht zu Unklarheiten und Intransparenz kommt. Vor allem zu Beginn eines Beratungsprozesses ist die Transparenz eine Voraussetzung, um eine Vertrauensgrundlage aufzubauen. Diese Vertrauensbasis ist mitentscheidend, ob es während des Beratungsprozesses zu einer Passung von Coach und Coachee kommen wird.

Intransparenz über Kostenpflichtigkeit vom Briefinggespräch wird als hoch bedenklich und unprofessionell eingestuft. Ebenso das Drängen von Seiten eines Coaches zur Vertragsunterzeichnung wird als gefährlich taxiert. Der Coach könnte in solch einem Fall eine – ihm möglicherweise (noch) nicht bewusste – Abhängigkeitssituation ausnutzen, falls der Coachee emotional sehr bedürftig ist oder unter starkem Handlungsdruck steht. Alle Coaches betonen die Wichtigkeit des Prozesses. Dieser ist nicht von vornherein bestimmbar, sondern entsteht Schritt für Schritt. Daher macht es für alle befragten Coaches keinen Sinn in einem Vertrag die genaue Dauer vorzugeben. Trotzdem ist allen wichtig, ein Zeit- und Kostendach anzugeben, so dass sich eine Klientin darauf einstellen kann, was auf sie zukommt. Es sollte auch selbstverständlich sein, dass ein Coachingprozess jederzeit beendet werden kann.

Hingegen werden hohe Reisekosten als nicht bedenklich eingestuft, sondern in der Verantwortung des Coachees gesehen. Sie kann ja selbst entscheiden, ob sie den weiten Weg auf sich nehmen will oder ob sie eine Alternative in ihrer Nähe sucht.

Unkorrekte Angaben zu Referenzen und auf Webpages werden nur dann als unredlich eingestuft, wenn sie unwahr sind. Übertreibungen, um sich auf Webpages besser zu verkaufen, sei ein „Part of the game“, was zwar viele nicht ideal finden, womit sie sich aber abfinden. Früher waren es übertriebene Angaben in Flyern und Broschüren, heute sind es übertriebene Angaben auf Homepages. Es gehört zu den Aufgaben der Klientin sich darüber zu informieren und kritisch zu hinterfragen, ob Angaben wahr oder übertrieben sind. Nützlich sind hier die offiziellen Berufsverbände und persönliche Empfehlungen. Referenzen mit konkreter Namensnennung geben die wenigsten an, da sie damit gegen ihre Schweigepflicht verstossen würden. Kunden kommen allerdings auch oft auf Empfehlung von Bekannten oder kennen Coaches aus anderem Zusammenhang wie zum Beispiel aus Seminaren oder Workshops. Oft werden Referenzen allgemein formuliert oder bei einer Veröffentlichung vorher das Einverständnis eingeholt.

Der Coaching- Prozess

Eines der Hauptursache für einen Misserfolg sehen alle Befragten in einem unklaren Contracting. Das ist ein Risiko, welches oft vorkommt und mit der Erfahrung des Coaches abnimmt. Das Contracting ist das Herzstück eines erfolgreichen Coachingprozesses. Hier werden Ziele abgemacht und die Laufrichtung vorgespurt. Die Abmachungen aus dem Contracting begleiten den ganzen Beratungsprozess. Auch der Erfolg wird am Erreichen der dort festgehaltenen Ziele gemessen. Ein ganz wichtiges Element ist die

Klarheit über den Informationsfluss, wenn im Coaching eine Drittpartei, zum Beispiel die Organisation, involviert ist. Verletzen Coaches diese Vereinbarung, gehen sie ein grosses Risiko ein, dass die Beratung nicht erfolgreich sein wird, weil ein Coachee das als Vertrauensbruch sieht. Damit ist ein weiterer wichtiger Risikofaktor genannt: die Schweigepflicht. Ein Kunde muss sich zwar darauf verlassen können, dass persönliche Dinge nicht an Aussenstehende weiter getragen werden. Dagegen kann eine Organisation, die ein Coaching bezahlt, das Recht beanspruchen, über Verlauf und Erfolg einer Massnahme informiert zu werden. Hier kann es auch vorkommen, dass Coaches von Organisationen unter Druck gesetzt werden. Solche Absprachen müssen eben im Contracting festgehalten werden.

Fehlende Transparenz beim Einsetzen einer Methode können sich die Coaches nicht vorstellen. Für alle ist es eine Selbstverständlichkeit, darüber Auskunft zu geben, weshalb sie etwas machen. Das Verständnis des Prozesses und des Ablaufes wird als Voraussetzung angesehen, dass ein Coachee eine Veränderung in seinem Alltag überhaupt umsetzen kann.

Ein weiterer latent vorhandener Risikofaktor ist das Beeinflussen von Klientinnen und Klienten. Beraten heisst auch, Einfluss zu nehmen. Hier eine gute Balance zu finden und mit Achtsamkeit vorzugehen, ist eine Voraussetzung für den Erfolg. Die befragten Coaches haben eine selbstkritische Haltung dazu und finden es wichtig, sich immer wieder kritisch zu hinterfragen, ob sie den Prozess zu stark beeinflussen. Es ist eine Hauptaufgabe eines Coaches, kritische Punkte und blinde Flecken anzusprechen, damit beeinflussen sie den Prozess. Essentiell ist allerdings, dass Klienten und Klientinnen die Inputs von Coaches als Anregungen sehen und selbstgesteuert Entscheidungen fällen. Bewusste Manipulation- als stärkste Form der Beeinflussung- lehnen hingegen alle Befragten kategorisch ab.

Eng verwandt mit den beiden vorhergehenden Punkten ist der Anspruch, eine Balance zu finden zwischen Zielvereinbarungen und dem Eingehen auf den eigentlichen Prozess. Das ist ein Risiko, mit welchem sich Coaches in ihrem Alltag immer wieder konfrontiert sehen. Im Prozess muss dieser Faktor ständig reflektiert werden und offen gelegt werden.

Die Kategorie „Keinen angemessenen Schluss finden“ schätzen die Coaches für sich selber nicht als Risikofaktor ein, halten sich doch alle an das Contracting und überprüfen regelmässig, ob sich da etwas verändert hat.

Der Coach

Die Befragten stellen hohe Anforderungen an eine Persönlichkeit, die Menschen in einem Veränderungsprozess professionell begleitet. Viele schätzen den Coach sogar als Hauptrisiko ein, wenn es um Erfolg oder Misserfolg beim Coaching geht. Als Risikofaktoren werden insbesondere folgende Faktoren genannt:

- Ein Coach legt nicht offen, in welchen Abhängigkeitsverhältnissen er steht.
- Ein Coach ist schlecht ausgebildet, klärt somit die Rollen nicht sorgfältig, erkennt Übertragungen seitens des Kunden nicht, klärt Prozesse nicht, hat keine oder geringe Diagnosekompetenzen.
- Ein Coach hat sich nicht mit eigenen Werten und Menschenbildern auseinandergesetzt, kennt seine Grenzen und Fähigkeiten zu wenig präzise und merkt nicht, was das Eigene und das Andere ist. Er lebt keine integre Haltung vor. Neben einer tiefen Ausbildung ist Lebenserfahrung und Selbstreflexion das Wichtigste für einen Coach, um nachhaltige Beratungsprozesse zu führen.
- Er lässt sich von anderen instrumentalisieren.

Viele dieser Risikofaktoren hängen zusammen, ist ein Coach zum Beispiel schlecht ausgebildet, erkennt er Abhängigkeiten zu spät, stellt ein unklares Contracting auf oder kann Spannungen schlecht aushalten, ist die Gefahr von Instrumentalisieren oder die Gefahr von der Verletzung der Schweigepflicht gegenüber Dritten viel höher, als wenn jemand sehr selbstreflektiert ist und sich regelmässig in Intervisionsgruppen mit Kolleginnen und Kollegen austauscht.

Nicht als Risikofaktor werden die folgenden beiden Kategorien gesehen:

- Ein fehlender Sparringpartner sein. Die befragten Coaches sehen hier eine Hauptaufgabe eines Coaches, sonst würde ihrer Meinung nach eine Beratung gar keinen Sinn machen.
- Unpassende Nähe- Distanz.

Der Coachee

Der Coachee als Risikofaktor wird nicht genannt. Diese Nicht- Aussage erstaunt, sind es doch Klientinnen oder Klienten, welche eine Veränderung umsetzen und mit den positiven wie negativen Konsequenzen einer Veränderung leben müssen. Der Coach kann nur die Beziehung zum Coachee mitbestimmen und mitgestalten, er kann aber die Verantwortung zur nachhaltigen Umsetzung dem Coachee nicht abnehmen.

Die Frage, ob Coachees freiwillig oder gezwungenermassen ein Coaching in Anspruch nehmen, schätzen die Befragten als unterschiedlich bedenklich ein. Die einen sagen, dass jede Beratung im Rahmen von Coaching freiwillig erfolgt. Ein Kunde kann sich ja auch gegen eine Beratung entscheiden und wird nicht kommen. Andere lehnen Aufträge kategorisch ab, wenn Menschen nicht freiwillig kommen. Alle Coaches betonen allerdings, dass Coachees einen Sinn in der Massnahme sehen und das Anliegen zu einem persönlichen machen müssen, da ansonsten der Erfolg sich kaum einstellen wird.

Abhängigkeiten seitens des Coachees schätzen die Befragten als unterschiedlich bedenklich ein. Sie betonen, dass gesunde Menschen in ein Coaching kommen, die sich selber auch kennen und sich nötigenfalls auch abgrenzen können. Kommt es zu einer Abhängigkeit, so ist das unbedingt zu thematisieren und in den Mittelpunkt einer Beratung zu stellen, so dass dieses Muster nicht noch verstärkt wird, indem beispielsweise ein Coach für den Coachee Entscheidungen übernimmt.

Eine Nebenwirkung von einer Coaching- Beratung kann sein, dass Veränderungen im beruflichen Kontext auch Veränderungen im Privaten auslösen können und umgekehrt. Oft merkt ein Ratsuchender im Verlauf des Prozesses, dass die Arbeitsstelle nicht mehr passt und verlässt die Organisation und orientiert sich neu.

Die Organisation

Die zwei grössten Risiken in diesem Feld sehen die Befragten in der Instrumentalisierung des Coaches und in der Überschätzung der Massnahme. Die Mehrheit schätzt die Instrumentalisierung als bedenklich ein, vor allem wenn Firmen Aufträge an Coaches mit einer *hidden agenda* verbinden oder Coaches ein Führungsvakuum auffüllen sollten. Ein sorgfältiges Contracting ist hier die beste Gegenmassnahme. Viele geben einen Auftrag auch zurück oder sprechen das Instrumentalisieren als Teil einer Firmenkultur an. Interessant ist, dass nur die Hälfte der Coaches das selber erlebten. Trotzdem wird es als ein Hauptrisikofaktor erwähnt.

Das Überschätzen der Wirkung nennen sieben von zehn Coaches als bedenklich. Zur Überschätzung kommt es, weil die Erwartungen an ein Coaching so überhöht sind, so dass ein Erfolg gar nicht eintreten kann. Vor allem lehnen die Coaches einen „Reparier-Auftrag“ im Sinne von „nimm den Mitarbeitenden und flick ihn, so dass er wieder funktioniert, wenn er zurück im System ist“ ab. Eine Persönlichkeitsveränderung in fünf Sitzungen anzustreben, wäre eine sehr überhöhte Erwartung an ein Coaching. Auch hier

hilft ein ausführliches Contracting zu Beginn, um die Erwartungen von allen Beteiligten (Klient wie Organisation und Coach) realistisch einzuordnen.

Lösungsansätze

In der letzten Kategorie werden erste Vorschläge gemacht, wie die vorangegangenen Risiken minimiert respektive vermieden werden können. Vieles wurde schon genannt, zum Beispiel die Integrität einer Beratungsperson sowie die permanente Aus- und Weiterbildung der Coaches, inklusive Selbsterfahrung und Selbstreflexion (auch in Form von regelmässigen Intervisionen und Supervisionen). Weitere Bedingungen, um erfolgreich arbeiten zu können, sind ein breites Wissen an Methodenkenntnissen (zum Beispiel wie man ein sorgfältiges Contracting macht oder die Kenntnis verschiedener Tools), sowie das Handeln nach ethischen Grundsätzen, ein professionelles Berufsverständnis, gelebte Transparenz und ein weites Netzwerk, in dem ein Coach interdisziplinär arbeiten kann.

Auf der Ebene Coachee und Organisation werden wenige Vorschläge gemacht. Da wird genannt, dass ein Klient bereit sein muss, „seine Komfortzone zu verlassen“ und sich auf Unklares einlassen muss. Von Seiten der Organisation wird gewünscht, dass sie den Mitarbeitenden auch genügend Zeit für eine Veränderung und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten zugesteht.

Weitere Beobachtungen:

Auf Fragen zur Bedenklichkeit reagierten die meisten Coaches am Anfang etwas irritiert. Es ist ihnen bewusst, dass Coaching auch Schattenseiten hat, diese aber schon als bedenklich oder noch stärker als gefährlich einzustufen, ging den meisten zu weit.

Einige Coaches machen eine klare Trennung zwischen Coaching und Therapie, für andere wiederum ist Coaching eine Form von Kurzzeittherapie. Das zeigt, dass der Begriff „Coaching“ auch von den Coaches selber sehr unterschiedlich definiert wird.

Mehrere Coaches erwähnten, dass Frauen häufig Selbstzahlerinnen sind und bei Männern oft die Organisationen ein Coaching bezahlen. Es kann beobachtet werden, dass das Commitment steigt, wenn für eine Beratungsleistung selber bezahlt werden muss.

5.3 Beantwortung der Fragestellung

Die Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautet: Welche Risiken und Nebenwirkungen kann Coaching haben?

Folgende Risiken von Coaching sind in der Literatur bekannt:

- Ebene vom Coach: zu wenig gut ausgebildet und selbstreflektiert, kennt die eigenen Grenzen zu wenig, erkennt Muster beim Gegenüber nicht, ist zu wenig sattelfest in Methoden (unklares Contracting, Missachtung der Schweigepflicht und Verletzung des Datenschutzes, ein fehlendes Rollenverständnis als Sparringpartner, zu wenig Begleitung beim Wissenstransfer in den Alltag); ungünstige Passung Coach- Coachee und damit keine stabile Arbeitsbeziehung; Machtmissbrauch, nimmt zu viel Einfluss und manipuliert; lässt sich instrumentalisieren.
- Ebene vom Coachee: überhöhte Erwartung an die Intervention „Coaching“; ist psychisch belastet; glaubt nicht an die Wirksamkeit; hat Zweifel an der Person vom Coach; ist nicht bereit/ fähig, Erkenntnisse umzusetzen.
- Ebene der Organisation: Instrumentalisierung des Coaches; herrschendes Führungsvakuum; Mitarbeitender ist ein Symptomträger für Probleme innerhalb der Organisation.

Die oben genannten Risiken werden von den Coaches als bekannt und verbreitet bestätigt. Allerdings haben sie die Risiken nicht immer selber erlebt, sondern teilweise nur gehört oder beobachtet. Unterschiede treten in Details auf. So bewertet die Mehrheit der Coaches die folgenden Kategorien nicht oder nur in bestimmten Zusammenhängen als Risikofaktoren:

- Hohe Reisekosten, übertriebene Angaben auf Webpages → das ist Sache der Kunden und Kundinnen kritisch zu hinterfragen und einzuschätzen.
- Im Prozess keinen angemessenen Schluss finden, fehlende Transparenz in der Methodenwahl, zu grosse Nähe zum Coachee, kein Sparringpartner sein → das kommt im täglichen Arbeiten der befragten Coaches nicht vor.

Es wurden keine zusätzlichen Risikofaktoren genannt, die in der Literatur nicht erwähnt wurden. Betont in der Literatur wie in den Gesprächen mit den Coaches wird die Wichtigkeit einer soliden Ausbildung, gepaart mit ständiger Weiterbildung, Austausch und Selbstreflexion in Super- respektive Intervision, sowie einer integren Persönlichkeit. Weiter wurde die Bedeutung einer klaren Auftragsklärung (Contracting, Transparenz) und die Gefahr des Beeinflussens geschildert. Hauptrisiken wurden von den Coaches folgende genannt: Instrumentalisierung des Coaches durch Organisationen, Überschätzung der Wirkung von Coaching, das Nicht- Klären des Informationsflusses bei Betei-

lung von Drittparteien, mangelnde Ausbildung, zu wenig Selbstreflexion. Auch das wird so in der Literatur dargestellt.

Fazit: Die von der Stichprobe genannten Risiken sind in der Literatur bereits bekannt und können die theoretischen Annahmen bestätigen und stützen.

5.4 Kritische Betrachtung und Reflexion

Um der Einschätzung von Risiken und Nebenwirkungen von Coaching auf die Spur zu kommen, hat sich die gewählte Methode bewährt. Die offene Form am Anfang der Befragung und das Nachfragen mit konkreten Fallvignetten unterstützte das Herausarbeiten von Risiken, mit denen Coaches in ihrem Alltag tagtäglich konfrontiert sind. Die Struktur des Interviewleitfadens war darüber hinaus hilfreich bei der Bildung der Kategorien.

Die Untersuchung unterliegt jedoch auch gewissen methodischen Einschränkungen. So besteht die Stichprobe aus sehr erfahrenen Coaches, die sehr gut im Bereich der Beratung und Psychologie ausgebildet sind. Coaches mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund wurden nicht befragt. Diese würden vielleicht andere Aspekte als riskant und bedenklich einstufen. Dafür ist die Stichprobe hinsichtlich des Zahlenverhältnisses von Frauen und Männer ausgeglichen ausgewählt. Es sind keine Coachees und Organisationsvertreter befragt worden.

Entsprechend der Forschungsauffassung wurde auch bei dieser Stichprobe bei der Befragung ersichtlich, wie unterschiedlich Coaches selber den Begriff „Coaching“ verwenden. Aufgrund der eher kleinen Stichprobe können die Ergebnisse als Tendenzen gesehen werden und sollten mit einer grösseren Stichprobe überprüft werden.

5.5 Weiterführende Überlegungen

Um Schäden im Coaching noch wirkungsvoller zu erforschen und damit die Qualität dieses individuellen Beratungsprozesses zu erhöhen, wären aussagestarke empirische Erkenntnisse über Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Interventionen hilfreich. Die Erkenntnisse könnten die übersteigerten Erwartungen an ein Coaching relativieren. Ist Coaching das geeignete Mittel oder gäbe es auch effektivere Möglichkeiten? Wo eignet sich eine 1:1 Beratung/ Begleitung und wo wäre ein Training in einer Gruppe vorzuziehen? Selbstverständlich müsste auch hier sorgfältig abgeklärt werden, welche Risiken und Nebenwirkungen die Interventionen haben. Weiter wäre abzuklären, ob Coaches mit einer nicht- psychologischen Ausbildung die gleichen Faktoren als riskant einschätzen wie die befragten Coaches mit psychologischem Hintergrund. Um die Er-

gebnisse weiter verallgemeinern zu können, wäre es hilfreich, eine weitere Stichprobe aus einer anderen geographischen Gegend der Schweiz zu befragen.

Richtungsweisend und entscheidend wären gesicherte empirische Erkenntnisse über die Übertragbarkeit von Erkenntnissen aus der Psychotherapieforschung auf andere Beratungsformen, wie eben das Coaching. Hier könnte es nützlich sein, qualitative und quantitative Befragungen zu kombinieren. Hilfreich wäre der Einbezug von allen Beteiligten, sprich Coach *und* Coachee *und*, wenn vorhanden, der Auftraggeber. Das könnte zu erweiterten Resultaten führen, welche weitere Schlussfolgerungen darüber zuließen, wie eine optimale Coaching- Beratung sein sollte. Wichtig erscheint allerdings, nicht den Anspruch haben zu wollen, „the one best way“ herausfinden zu wollen. Die Anliegen sind oft so unterschiedlich, dass es sicher auch mannigfaltige Lösungsmöglichkeiten geben sollte. Trotzdem wäre es hilfreich, wenn es weitere Studien gäbe, die mehr als einen Messpunkt berücksichtigten, damit die langanhaltende Wirkung besser nachweisbar wäre. Es ist sicher erforderlich, dass Praxis und Forschung in diesen Bereichen noch enger zusammenarbeiten und dass die Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung im Kontext der Coaching- Beratung empirisch überprüft werden.

Ebenso eine interessante Fragestellung wäre, welche Voraussetzungen und Bedingungen eine Organisation bieten müsste, damit Coachees Verhaltensänderungen nachhaltig umsetzen können und was dabei hinderlich, respektive unterstützend wirkt. Das Wissen darum könnte helfen zu eruieren, weshalb Coaching abgebrochen oder ohne Erfolg zu Ende geführt wird.

Um alle diese Forschungsfragen angehen zu können, ist es essentiell, sich auf verbindliche Definitionen von Coaching zu einigen.

6 Abstract

In der vorliegenden empirischen Arbeit wird der Frage nachgegangen, ob Coaching unbedenklich angewendet werden kann oder wie Risiken und Nebenwirkungen von Coaching aussehen können.

Im Theorieteil werden Wirkungen im Coaching kritisch erläutert. Weiter werden Erkenntnisse zu Risiken in der Psychotherapieforschung in Bezug gestellt zu denen in der Coaching- Forschung.

Zur Abdeckung des empirischen Teils werden qualitative Einzelfallanalysen durchgeführt. Mit Hilfe halbstrukturierter, problemzentrierter Experteninterviews werden zehn erfahrene Coaches befragt. Die Auswertung der Daten erfolgt gemäss der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse.

Die Ergebnisse zeigen auf, dass die von der Stichprobe genannten Risiken in der Literatur bekannt sind und diese bestätigen. Folgende Hauptrisiken werden genannt: mangelnde Ausbildung und fehlende Selbstreflexion des Coaches, Instrumentalisierung durch eine Drittpartei mittels einer *hidden agenda*, bestehenden Führungsvakuums, unklares Contracting (Intransparenz im Vorfeld, Nicht- Klären von Informationsfluss bei Beteiligung von Drittparteien und damit Verletzung der Schweigepflicht, Machtmissbrauch), ungünstige Passung Coach- Coachee, überhöhte Erwartungen an die Beratung. Zum Abschluss werden einige mögliche Lösungsansätze aufgezeigt.

7 Literaturverzeichnis

- Arzneimittelgesetz/ AMG. (Stand 28.9.2009). *Gesetz über den Verkehr mit Arzneimitteln*. http://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/amg_1976/gesamt.pdf. (eingesehen am 14.1.2010)
- AMZV. (26. November 2002, Änderung vom 22. Juni 2006). *Arzneimittel-Zulassungsverordnung*. www.admin.ch/ch/d/sr/8/812.21.de.pdf. (eingesehen am 14.1.2010)
- Bayer, H. (2005). Praxis- Erfahrungen eines Coaches mit Problemsituationen und Lösungen. *Organisationsberatung- Supervision- Coaching* (1), 63- 74.
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Coaching*. Freiburg: Diplomarbeit am Institut für Psychologie der Uni Freiburg.
- Brandenberger, T. & Gassmann, N. (2006). *Kompetenter Coach? Erwartete Kompetenzen aus Sicht der Organisation*. Zürich, Luzern: ZHAW- P.
- Brauer, Y. (2004). *Untersuchung zu Zielsetzung, Intervention und Coaching, Erfolg bei Einzelcoaching*. Mannheim: unveröffentlichte Diplomarbeit an der Uni Mannheim, Lehrstuhl Psychologie I.
- de Haan, E. (2008). Die zehn Gebote: Was ein Coach von der Psychotherapie lernen kann. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), 34- 38.
- Dietz, I. & T, D. (2008). Achtsamkeit als Schlüssel zur Veränderung- vom Reden zum emotionalen Erleben. *Coaching Magazin* (3), 18- 21.
- Duden (2007). *Das Synonymwörterbuch, Bd. 8*. Mannheim: Bibliographisches Institut& EA Brockhaus AG.
- Faedi, J. & Schweizer, C. (2010). *Interviewleitfaden*. Unveröffentlichte Arbeit. Zürich: ZHAW-P
- Ford, H. (o.J). In A. Fassbender. *Wer Misserfolg kennt- hat mehr Erfolg als er dachte*, <http://www.xing.com/net/education/further-education-und-was-sie-schon-immer-daruber-wissen-wollten-411614/wer-misserfolge-kennt-hat-mehr-erfolg-wie-er-dachte-26635441/>. (eingesehen am 14.2.2010)
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychologie*. Göttingen: HOGREFE.
- Grawe, K. (1998). *Psychologische Therapie*. Göttingen: HOGREFE.

- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994a). *Psychotherapie im Wandel- von der Konfession zur Profession*. Göttingen: HOGREFE.
- Grawe, K., Regli, D. & Schmalbach, S. (1994b). *Cubus Analyse*. Bern: unveröffentlichter Bericht der Uni Bern.
- Greif, S. (2009). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen.
- Greif, S. (2008). Die härtesten Forschungsergebnisse zum Coaching. *Coaching Magazin* (3), 46- 49.
- Hall, D., Otazo, K. & Hollenbeck, G. (1999). Behind closed doors. What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics* (27), 38- 53.
- Handow, O. (2007). *Coaching in Leistungssport und Wirtschaft*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Hess, T. & Roth, W. (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg: Asanger Verlag GmbH.
- Hoffmann, S. & Strauss, R. G. (2002). Unerwünschte und schädliche Wirkungen von Psychotherapie. *Psychotherapeut* (53(1)), 4-16.
- Jacobi, F. (2001). Misserfolgssforschung in der Verhaltenstherapie. In R. Dohrenbusch & F. Kaspers, *Fortschritte in der klinischen Psychologie und Verhaltensmedizin* (S. 323- 346). Pabst: Lengerich.
- Jansen, A., Eveline, M. & Thomas, B. (2004). *Erfolgreiches Coaching, Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Kröning: Asanger Verlag GmbH.
- Kets de Vries, M. (2005). Leadership group in action- the zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive* (19), 61- 76.
- Kuchen, C. & Pedrun, P. (2006). *Welche Kompetenzen braucht ein Coach? Das ideale Kompetenzprofil aus Sicht des Coaches*. Adliswil, Jona: ZHAW- P.
- Kuckhartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation- der Einsteig in die Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kühl, S. (2005). *Das Scharlatanerieproblem- Coach zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen, 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coaches*. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.

- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte- Coaching. *Organisationsberatung- Supervision- Coaching* (16), 1- 15.
- Künzli, H. (2005). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte- Coaching. In E. D. Lippmann, *Coaching* (S. 231-243). Berlin: Springer Verlag.
- Kuschinsky, G. (o.J). *Nebenwirkungen*. <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Nebenwirkung.html> (eingesehen am 16.5.2010)
- Leitner, M. (2008). Die unbewusste Inkompetenz- warum diagnostische Kompetenzen entscheidend sind. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), 40- 44.
- Lippmann, E. D. (2009). *Coaching- angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*. Berlin: Springer Verlag.
- Märtens, M. (2005). Misserfolge und Misserfolgsvorschung in der Psychotherapie. *Psychologie im Dialog* (2), 145- 148.
- Märtens, M. & Petzold, H. (2002). *Therapieschäden, Risiko und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Augsburg: Matthias- Grünewald Verlag.
- Margraf, J. & Schneider, B. (2002). Risiko Psychotherapie? *Verhaltenstherapie* (12), 88- 89.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (5.Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz- Verlag.
- Petzold, H. (1997). In M. Märtens, *Therapieschäden- Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Mainz: Grünwald.
- Rauen, C. (2010a). *Unseriöse Machenschaften im Coaching*. http://www.rauen.de/coaching-artikel/unserioese_machenschaften_im_coaching.htm (eingesehen am 23.2.2010)
- Rauen, C. (2010b). *Es gibt keine Wahrheit, nur Versionen*. <http://www.rauen.de> (eingesehen am 23.2.2010)
- Rauen, C. (2008). *Coaching: Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: HOGREFE.
- Rauen, C. (2005). *Handbuch Coaching*. (3. Aufl.).Göttingen: HOGREFE.

- Rauen, C. (2002). *Klientenerfahrungen mit unseriösen Coachs*. Coaching-Newsletter Juni 2002. http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2002_06.htm (eingesehen am 23.2.2010)
- Riedler- Singer, R. (2005). Behandlungsfehler in der Psychotherapie. *Psychologie im Dialog* (2), 162- 165.
- Titscher, S. (2001). *Professionelle Beratung, was beide Seiten vorher wissen sollten*. Frankfurt/ Wien: Wirtschaftsverlag Carl Überreuter.
- Toebe, I. (2004). *Qualitätskriterien für erfolgreiches Coaching*. Düsseldorf: VDM Verlag.
- Trager, B. (2009). Selbstreflexion als Kernprozess im Coaching- Erforschung einer Behauptung. *Coaching Magazin* (1), 44- 48.
- Vogelhauer, W. (2005). *Coaching Praxis: Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen*. München: Luchterhand Verlag.
- von der Stein, B. (2007). "Blinde Flecken" bei Psychotherapeut(inn)en oder: Missbrauchfallen in der Therapie. *Psychotherapie Forum* , Vol. 15 (3), 122- 126.
- Weber, M. (1921). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Tübingen 1980: Mohr.
- Wicklund, R. & Frey, D. (1993). Die Theorie der Selbstaufmerksamkeit. In D. Frey, & M. Irle, *Theorien der Sozialpsychologie* (S. 155- 173). Bern: Huber.
- Wirth, H. J. (2009). Narzissmus und Machtmissbrauch in der Psychotherapie. *Imagination* (2), 5-19.
- Wirth, H. J. (2005). Gurutum und Machtmissbrauch in der Psychotherapie. *Psychologie im Dialog* (2), 136- 140.
- Wrede, B. A. (2000). *So finden Sie den richtigen Coach*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag GmbH.

8 Anhang

8.1 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Tabellarische Darstellung der StichprobenzusammensetzungSeite 29

8.2 *Anschreiben per Email*

Guten Tag Herr ... oder Frau ...

Ich bin Studentin an der ZHAW-P (Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie) und studiere in der Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie. Im Rahmen meiner Bachelor- Arbeit beschäftige ich mich eingehend mit den Schattenseiten und den unerwünschten Effekten von Coaching. Meine Fragestellung lautet, welche Risiken und Nebenwirkungen kann es bei Coaching geben.

Im empirischen Teil geht es nun darum mittels Experteninterviews Coaches direkt zu befragen, wie sie zu dem Thema „Unbedenklichkeit“ stehen und welche Erfahrungen sie mit Risiken, Nebenwirkungen und Gefahren im Coaching gemacht haben, um dann anschliessend die Ergebnisse mit dem Theorieteil in Verbindung zu bringen.

Könnten Sie sich vorstellen, mir zu diesem Thema ein Interview zu geben? Das Gespräch sollte zwischen Mitte Januar und Ende Februar stattfinden und würde etwa eine Stunde dauern. Ich komme dazu gerne an einen Ort in Ihrer Nähe. Ihre Erfahrung im Coachen von Führungskräften mit der Verbindung zum ...(je nach Hintergrund des Coaches) gäbe interessante Impulse für meine Arbeit.

Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht; die Informationen, die ich von Ihnen erhalte, werden vollständig anonymisiert ausgewertet und nur im Rahmen meiner Bachelorarbeit weiterverwendet.

Falls Sie weitere Informationen zu meiner Person oder zum Thema meiner Bachelor-Arbeit wünschen, bin ich ausser per E-Mail auch telefonisch unter der Festnetznummer ... oder mobil unter ... zu erreichen.

Ich freue mich auf Ihre Antwort - mit freundlichem Gruss und den besten Wünschen zum Jahreswechsel.

Claudia Loosli

8.3 Interviewleitfaden: Unbedenklichkeit von Coaching Gesprächsbeginn

Als Einsteiger findet die Kontaktaufnahme mit der Interviewpartnerin/ dem Interviewpartner statt. Dazu werden die folgenden Informationen gegeben:

- Vorstellen
- Kurze Erläuterung, in welchem Zusammenhang das Interview durchgeführt wird (Bachelorarbeit)
- Angaben zum zeitlichen Rahmen (45- 60')
- Ablauf des Interviews (offener Gesprächsteil / konkreteres Nachfragen anhand von Fallvignetten)
- Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht; die Informationen, die ich von Ihnen erhalte, werden vollständig anonymisiert ausgewertet und nur im Rahmen meiner Bachelorarbeit weiterverwendet.
- Als Einsteiger in das Gespräch wird das Thema des Interviews erläutert:

Unbedenklichkeit, resp. Risiken und Nebenwirkungen von Coaching

Beim Coaching konnte nachgewiesen werden, dass es einen Nutzen bringt. In verschiedenen Studien, wird beispielsweise ein sehr hoher Return on Investment (ROI) angegeben. Noch ist allerdings nicht erwiesen, wie genau coaching wirkt. Denn da wo eine Intervention eine Wirkung zeigt, kann diese ja gewünscht oder unerwünscht ausfallen. Auf den Aspekt, dass Coaching nicht wirken könnte oder mit Risiken, Wechselwirkungen und Nebenwirkungen verbunden ist, möchte ich in diesem Interview näher eingehen. Insgesamt geht es um das Thema Risiken und Nebenwirkungen, Machtmissbrauch, Misserfolg oder mögliche Schäden, die durch Coaching entstehen könnten. Durch das Bewusstsein, was falsch laufen könnte, kann eventuell die Qualität von Coaching verbessert werden.

Geschlecht: männlich weiblich

Ausbildungen allg.:

Coaching Ausbildung/ Schule/ Hintergrund:

Anzahl Jahre Berufserfahrung als Coach:

Wie viel % davon als Coach tätig:

Welches Klientel, welche Zielgruppe:

(Nachbereitung: Motto: übergeordnetes Thema, das beim Gespräch anklingt?)

Offener, explorativer Gesprächsteil (max. 20-30')

(Wichtig: darauf achten, dass Befragte nicht Definitionen oder Meinungen/Ansichten liefern, sondern konkrete Fälle/Beispiele, von denen sie gehört oder die sie erlebt haben)

1.	Haben Sie schon von Fällen in Zusammenhang mit Coaching gehört (von Berufskollegen, Coachees, selber erlebt), die Sie als bedenklich oder grenzwertig bezeichnen würden? Was ist dabei vorgefallen bzw. wie ist das Coaching abgelaufen? Bitte schildern Sie mir ein konkretes Beispiel!
<i>Evtl. Nachfragen:</i>	
	Was genau macht es aus, dass Sie dieses Beispiel als bedenklich bezeichnen?
	Was war ihrer Meinung nach das Grenzwertige daran?
	Wie ist es Ihrer Meinung nach dazu gekommen? Was war die Absicht dahinter?
	Was waren die Folgen?
	Wurde das Coaching von der gecoachten Person als bedenklich oder sogar missbräuchlich empfunden? Falls ja : Weshalb wurde es als bedenklich/missbräuchlich eingestuft? Falls nein : Weshalb denken Sie, wurde es vom Coachee als nicht bedenklich empfunden?

2.	Haben Sie schon von Fällen gehört, bei denen das Coaching zu Wirkungen geführt hat, die nicht beabsichtigt und/oder unerwünscht waren? Welcher Art waren diese (Neben-)wirkungen? Wie war der zeitliche Verlauf des Auftretens der Nebenwirkungen? Vor, während oder nach dem Coaching? Bitte schildern Sie mir ein konkretes Beispiel!
<i>Evtl. Nachfragen:</i>	
	Was waren die Folgen?
	In welchem Zusammenhang stehen Ihrer Meinung nach diese Nebenwirkungen mit dem Coaching?

3.	Was glauben Sie, wer wird durch solche Nebenwirkungen geschädigt und weshalb? Es gibt 3 Ebenen: Der Coachee/ KlientIn ? Der Coach ? Das Umfeld - die Organisation (evtl. Volkswirtschaft)
-----------	--

Nachfragen anhand von Fallvignetten (max. 20-30')

Im folgenden Teil möchte ich Ihnen ein paar Beispiele zu möglichen Fällen im Coaching nennen, die vor, während oder nach einem Coaching auftreten können. Bitte erzählen Sie mir...

1. ... ob Sie **schon einmal** von solchen Vorkommnissen **gehört** haben oder ob das völlig neu für Sie ist und
2. ... **wie bedenklich** Sie dieses Vorkommnis auf einer Skala von 1-10 **einschätzen** würden. 1 = überhaupt nicht bedenklich 10 = sehr bedenklich.
3. Weshalb? **Begründung**
(Nur noch diese Kategorien abfragen, die im ersten Teil nicht erwähnt wurden!
Immer darauf achten, dass die Antworten nicht einfach ihre Meinung abbilden, sondern sich darauf beziehen, ob sie schon von solchen Fällen gehört haben)

	Beispiel	Skala 1- 10
Vor Coaching:		
1.	(Keine klare Auskunft im Vorfeld) Auf die Frage, ob ein Vorgespräch mit dem Berater/ der Beraterin kostenlos oder kostenpflichtig ist, gibt es keine eindeutige oder nur eine ausweichende Antwort.	
2.	(Vertragsunterzeichnung bei Erstkontakt – ohne Bedenkzeit) Bereits im Erstgespräch drängt der Coach zu einer Vertragsunterzeichnung. Darin wird der Klient/ die Klientin verpflichtet, eine bestimmte Anzahl von Coaching-Stunden zu bezahlen, selbst wenn diese nicht wahrgenommen werden sollten.	
3.	(Hohe Reisekosten) Auch bei größerer räumlicher Entfernung zum "Coach" empfiehlt dieser ausschließlich sich selbst.	
4.	(Omnipotenz: „Coach als eierlegende Wollmilchsau) Egal welches Anliegen ein Klient/ Klientin hat – der Coach ist fest davon überzeugt, dafür geeignet zu sein. Er/Sie wird für alle Themen eingesetzt.	
5.	(Keine konkrete Referenzen auf Anfrage) Konkrete Referenzen können nicht genannt werden, stattdessen gibt es Aussagen wie "Ich habe schon mit grossen Firmen/bekanntesten Persönlichkeiten zusammengearbeitet" - ohne konkret Namen zu nennen.	
6.	(Fehlende Fachkompetenzen) Der Coach hat wenig Fachkompetenz. Er/ sie hat nur eine „Wald- Wiesen“- Ausbildung besucht.	
7.	(“Etikettenschwindel“ – Angaben auf Website) Auf den Websites des Coaches werden Angaben gemacht, die besser klingen, als	

	sie in Wahrheit sind.	
8.	(Freiwilligkeit) Der Coachee wird durch seine Organisation gezwungen, ein Coaching in Anspruch zu nehmen.	
9.	(Unabhängigkeit) Der Coach ist wirtschaftlich vom Auftraggeber abhängig und damit befangen.	

Während Coaching:

10.	(Verletzung der Vertraulichkeit – fehlende Verantwortung - Datenschutz) Der Coach verletzt das Vertrauensverhältnis durch Nichtbeachtung des Datenschutzes und/oder der Schweigepflicht. Zum Beispiel werden Gespräche gegen den Willen oder auch ohne Information des Coachees aufgezeichnet oder Informationen werden der Organisation weitergegeben, ohne das vorher transparent zu machen.	
11.	(Coach als fehlender Sparringpartner) Der Coach redet seinen Auftragsgeber nur nach dem Mund und vermeidet brisante Themen.	
12.	(Nähe-Distanz Problem) Der Coach duzt unaufgefordert und hat einen betont kumpelhaft-kollegialen Umgang mit dem Klienten/der Klientin.	
13.	(Coach als Experte / keine Transparenz oder theoretische Fundierung der Arbeitsweise) Auch bei Nachfragen erklärt der Coach die Intervention und dessen Sinn und Zweck nicht. Er/ Sie legt die theoretischen Grundlagen nicht offen und/oder begründet sie nicht.	
14.	(Machtmissbrauch, Auftragsausdehnung) Der Coach fängt an, seine Kunden zu beeinflussen und behandelt Themen, die nicht zum Auftrag gehören.	
15.	(Nicht Erkennen von psychischer Erkrankung – quasi-therapeutische Situation – fehlende Diagnosekompetenzen – fehlende Verantwortung) Der Klient/ die Klientin versucht mit Hilfe des Coachings eine ernsthafte psychische Störung zu behandeln. Der Coach erkennt nicht, dass der Klient/die Klientin unter einer psychischen Störung leidet (z.B. Suchterkrankung, Burnout, Depres-	

	sion)	
16.	(Keine Wirkung, nicht rechtzeitig den Schluss finden) Das Coaching bringt selbst nach der fünften Sitzung kein brauchbares Ergebnis oder einen Fortschritt. Der Coach bricht das Coaching nicht ab oder weist den Klienten/ die Klientin nicht weiter.	
17.	(Instrumentalisieren des Coaches / „Hidden Agenda“) Die Firma/Organisation benutzt den Coach für ihre eigenen Ziele. Der Coach soll beispielsweise Alibi- Interventionen durchführen.	

Nach Coaching:

18.	(Abhängigkeitsverhältnis zwischen Coach und Klient) Der Coach hat einen Klienten/eine Klientin, die nichts mehr entscheidet oder angeht ohne vorher die Hilfe oder Meinung „ihres“ Coaches einzuholen.	
19.	(Druck ausüben, Abhängigkeitsverhältnis zwischen Coach und Klient) Wenn der Klient/die Klientin das Coaching beenden möchte und dies anspricht, interveniert der Coach und rät dringend weitere Sitzungen zu halten. Einem Abbruch des Coachings folgt (häufiges) telefonisches Nachfragen.	

Zusammenfassend:

20.	Wenn wir alle genannten Fälle zusammennehmen, wo sehen Sie die grössten Gefahren und Risiken beim Coaching?
21.	Fehlt Ihrer Meinung nach eine mögliche Art von Risiko oder Nebenwirkung?
22.	(Lösungen) Welche Möglichkeiten sehen Sie, Risiken zu minimieren oder Misserfolge zu vermeiden?

Abschluss

Besten Dank für Ihre Mitarbeit. Wenn Sie Interesse an den Ergebnissen der Arbeit haben, dann informiere ich Sie gerne darüber (pdf). Ja Nein

8.4 Kategorienbildung

(Die Bezeichnung „C + Nummer“ bestimmt die wörtlichen Zitate der anonymisierten Interviewpartner und -Partnerinnen. Die Zuordnung der Nummern erfolgte willkürlich. Die Zahlen in der Klammer bedeuten gleiche Nennungen von anderen Coaches.)

• Unklares Setting im Vorfeld

a. Intransparenz über Kostenpflichtigkeit des Vorgesprüches

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Professionelle Haltung, Setting im Voraus zu klären. (1,2,3,8,9,10) • Kennenlerngespräche sind kostenlos.
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Briefing ist kostenlos, das Coaching kostet.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn das jemand macht, weiss er nicht, was ein sauberes Contracting ist oder ist schlecht ausgebildet.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit von Klarheit und Transparenz.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt verschiedene Ansätze. Wenn C. weiter geht, kostet es, wenn nicht, kostet es nichts.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Kennenlerngespräche sind kostenlos.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Für beide Seiten bedenklich, da es am Anfang schon Unsicherheiten gibt.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Intransparenz ist bedenklich und nützt vertrauen vom Klient aus.

b. Vertragsunterzeichnung ohne Bedenkzeit

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Klient hat Anrecht auf ein angepasstes individuelles Coachinggespräch. • Zeitspanne voraus nicht bestimmbar, abhängig vom Prozess. • Klient muss Wahl haben.
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Klient hat Anrecht zu überlegen. • Guten Namen erhalten. • Beruht auf Gegenseitlichkeit.
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Klient hat 24h Zeit zum Überlegen. • Zwang= eine schlechte Basis zur Zusammenarbeit.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Störung des Prozesses. • Keine Wahl mehr =Zwang.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Macht keinen Sinn, weiter zu arbeiten, wenn Problem gelöst.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Klarer Kontrakt was Ziel ist.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Unprofessionell.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Nach 2-3x eine Standortbestimmung und dann weiter schauen. • Zwang= eine schlechte Basis zur Zusammenarbeit.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Kostendach, das jederzeit auflösbar ist. • Es müssen <u>beide</u> das Gefühl haben, es bringt was.

c. Hohe Reisekosten wegen räumlicher Distanz zu Coach

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid des Kunden. (1,2,4,6,8)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheid des Kunden, er ist gesund. • Telefoncoaching, z.B. bei internationalen Coaches.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Coach es wert ist. • Wichtig, Netzwerk, um andere zu empfehlen. (4,5,8)
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidung der Firma. (5,6,7)

C7	<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz. (7,9)
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Wichtig als Coach ein Netzwerk zu haben, um Empfehlungen machen zu können.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Spirituelle Sicht: wer gibt, wird auch weiter empfohlen.

d. Unkorrekte Angaben zu Referenzen und auf Webpages

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Schweigepflicht, Datenschutz. (1,4,5,7) • Coachee muss zufrieden sein, keine konkreten Namen zu erfahren. • Falsche Angaben sind ein no-go. (alle) • Übertreibungen sind Part of the Game. (1,8,5,6,10)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzen allgemein halten, z.b. Titel statt Namen angeben • Wenn direkt gefragt, soll es möglich sein, Referenzen konkret abzugeben. • Im Voraus abzuklären, ob das io. (2,9)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Referenzen unterstützen Transparenz. (3,6) • Wenn ich Referenzen abgebe, muss ich mit Fragen rechnen. • Referenzen müssen der Wahrheit entsprechen.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Leute kennen mich aus anderem Kontext. (4,7,8) • Vertrauen Voraussetzung, sonst keine Arbeitsbasis vorhanden.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Eher bei Firmen als bei Einzelpersonen werden Namen genannt.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Dem Kunde gegenüber nicht fair. • Falsche Angaben kommen so oder so heraus.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Statussymbol, wenn man höheres Kader coacht. • Referenzen sind wichtig.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Übertreibungen werden bereits in Ausbildungen gemacht. • Pfauenrad schlagen.

• **Der Coaching- Prozess**

a. Unsauberes Contracting, unklarer Informationsfluss bei Dreiecksverträgen

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Contracting zentral, sonst kommt man wo an, wo man nicht hin will. (1,2,3,4,8,10) • Wer informiert wen wann wie? Im Voraus abmachen. (alle)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt immer wieder mal Zielwechsel, thematisieren. (2, 5,7,8,10)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeite mit gesunden Menschen.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • 80% läuft beim Contracting schief.

a. Verletzung der Schweigepflicht

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn im voraus Vertraulichkeit abgemacht ist, muss das eingehalten werden. (2,8,9,4,5, 10)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Nur mit Einwilligung möglich. (3,4) • Transparent, wo Infofluss läuft. (8,10) • Führt leicht in eine Abhängigkeit. (8,5)
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Druck von dem, der zahlt, das ist mühsam, gilt es auszuhalten. (4,5)
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Rechtlich belangt werden.

b. Intransparente Methodenwahl, fehlende Transparenz

C2	<ul style="list-style-type: none"> • Methoden sollten transparent und gemacht und begründet werden. (2,8,7) • Ausser man will provozieren oder überraschen und damit was auslösen, dabei ist es wichtig, nachher das auf Metaebene zu bringen.
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Kann nur passieren, wenn man gegenüber nicht für gleichwertig ansieht.

	<ul style="list-style-type: none"> • Das Wissen über die Massnahme hilft beim Transfer.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Ausbildung vom Coach.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Coach muss wissen, was er weshalb und wie anwendet.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Grad der Begründung kann Coach wählen.

c. Machtmissbrauch, Manipulation, Einflussnahme

C4	<ul style="list-style-type: none"> • Vor allem bedenklich, wenn mit ideologischen und politischen Dingen vermischt. • Wenn Vertrauen da, kann Coach Klient auch steuern. • Selbstreflexion. (4,10) • Nicht alles ansprechen müssen. (7,4)
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Es geht nie darum, was der Coach will, sondern was der Klient will. (5,7) • Gefahr von Manipulation.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiten als Coach hat mit Beeinflussen zu tun. • Transparenz dem Auftraggeber gegenüber, wenn Thema zu weit weg, Rücksprache. • Coaching als Prozess, der bewegt.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr ist gross, sogar immer da. • Auftrag ist nicht immer ganz klar im voraus. (8,7)
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Zu stark die Meinung des Coaches betonen. • Tipps, dos and don'ts gibt falsche Sicherheit.

d. Keinen angemessenen Schluss finden

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht Selbstreflexion, um Abhängigkeitsmuster und Idealisierungstendenzen von Klienten zu erkennen. • Im Gurutum kommt es zu unerwünschten Abhängigkeiten. (1,3) • Grenzen sollen offen kommuniziert werden und nächste schritte definiert. (1,9)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Gewöhnung, Coach ist immer mehr im System und daher nicht mehr neutral. • Gefahr von finanzieller Abhängigkeit.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Unterschied zur Therapie, wo längere Prozesse üblicher sind. • Nutzen manchmal erst im nachhinein sichtbar.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Unangenehm für Coach, wenn nur Stillstand. (4,6,8)
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching kann auch eine Stützfunktion haben und ist nicht nur ergebnisorientiert.

e. Keine Balance zwischen Zielvereinbarung und Prozessbegleitung finden

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierig, wenn Beratungsprozess ziellos. • Coaching ist Prozess, da ist nicht alles von vornherein planbar. • Grund für Kommen ist nicht immer Grund für Beratung, das kann wechseln. (1,2,3,4,5,6,10)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Coachee entscheidet über Themen, Coach hilft nur Prozess zu strukturieren. • Coach coacht bei der Umsetzung der Erkenntnisse.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching hat viel mit Veränderung zu tun, Veränderungen sind schwierig zu steuern.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen geben Hinweis, wo es hin gehen kann, aber muss ständig überprüft werden, ob noch io.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Potential und Möglichkeiten de Coachees herausfinden und dann einen guten Platz für die Person finden.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Klient muss ein Gefühl von Zufriedenheit haben.

• **Der Coach**

a. Intransparenz von Abhängigkeiten von Seiten des Coaches

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt immer Abhängigkeiten. • Unprofessionell, das nicht anzusprechen. (alle)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Befangenheit bei Existenzsicherung. (2,3)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine Charaktersache. • Klient ist gesund und kann sich auch abgrenzen.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Integrität des Coaches nötig. • Gefahr, Neutralität zu verlieren.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr von Instrumentalisieren. • Wenn Vorgesetzter eigenen Coach auf sein Team ansetzt und das nicht transparent macht.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Leute werden dann manipuliert, das ist schlecht.

b. Omnipotenz des Coaches, keine Spezialisierung

C6	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt Tendenzen, sich als Coach omnipotent zu fühlen. • Netzwerk ist wichtig. → Seine Grenzen kennen und dann andere empfehlen. • Menschen sind nun mal begrenzt und können nicht alles.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Distanz hilft kritisch zu coachen. → Daher keine nahen Bekannten coachen. • Rollenkonfusion vermeiden, braucht Klarheit.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Gewisse Selbstzweifel sind hilfreich. (8,7)
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Gefahr, dass Coach zu dominant. • Nicht jeder ist für alle Menschen geeignet.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Allgegenwärtige Gefahr, dass sich falsch einzuschätzen.

c. Coach als fehlender Sparringpartner

C4	<ul style="list-style-type: none"> • Kritisch zu sein, gehört dazu. • Etwas nicht ansprechen aus Angst vor der Dekompensation des Klienten ist wichtig.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre Abhängigkeit.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Ist schwierig und anspruchsvoll → Qualitätszeichen/ Integrität. • Spannungen aushalten, Kunden konfrontieren.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Nutzen der Massnahme in Frage gestellt.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Das ist Hauptaufgabe von einem Coaching, Selbstverständliches hinterfragen. (8,4,9,5)
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle von neutral, nicht betriebsblind. • Einfluss zu HR muss klar sein.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Ist auch eine Charaktersache, liegt in der Persönlichkeitsstruktur.

d. Fehlende Ausbildung

C2	<ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsentwicklung spielt neben Lebenserfahrung eine grosse Rolle. (1,6,9) • Beratungskompetenz ist die Fachkompetenz eines Coaches. (2,8) • Wer zu viel Feldkompetenz hat, kommt in Gefahr, dass weiter geben zu wollen.
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Geld verlangt wird, erfordert das eine fundierte Ausbildung. • Anerkennung von Ausbildungen erhöht die Professionalität. • Das ist eine Aufgabe von Berufsverbänden.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Seriöse Ausbildung (alle) • Unterscheidung zwischen Alltagsberatung und Coaching.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Markt reguliert Nachfrage.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Es braucht eine gewachsenen Ausbildung und Erfahrung. • Formale Weiterbildung ist nicht alles. (6,8,10)

C7	<ul style="list-style-type: none"> • Managementkenntnisse ist wichtig, aber langt nicht für Coaching. • Handlungsempfehlungen sparsam einsetzen, da jeder Kontext anders ist.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Gar keine Ausbildung wäre bedenklich. • Klare Vorstellungen über Beratungskonzept sind wichtig.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Etwas beim gegenüber auslösen können. • Coaching Ausbildung heisst nicht, dass man erfolgreich ist.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • In Frage stellen der Coachingsausbildungen als Schnellbleiche. • Ausbildungskonzept von Institutionen wichtig.

e. Fehlende Diagnosekompetenzen

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Ist eine Grauzone. (1,2,8) • Coach muss seine Fähigkeiten und Grenzen kennen und entsprechend handeln, dann weiter verweisen. (1,2,5,6,7,10)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Kann eine Verführung sein, weil ja der Klient einem vertraut. • Transparent machen und ansprechen. (2,5) • Optionen sichtbar machen.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Wäre Omnipotenz vom Coach.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Vor allem bedenklich, wenn man es von Anfang an schon erkennt. (8,7) • Gefahr, instrumentalisiert zu werden. • Grundsätzliche Haltung: der andere ist gesund.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Gewisse Diagnosefähigkeit benötigt. • Dazu Sensibilität und Flexibilität.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Berufliche Inkompetenz.

f. Fehlende Integrität, keine Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Menschenbildern

C4	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Grenzen fehl einschätzen. (4,6,8,10)
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Oft ist unter der Oberfläche noch anderes, zu wissen, was ist mein und dein.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Projektionen erkennen. • Sauberer Spiegel notwendig. • Unbewusst unterwegs. • Hauptfrage: wie integer ist der Coach? • Wird in Ausbildung noch zu wenig berücksichtigt.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Stelle mir schon die Frage, wenn ich nicht weiter komme, was mein Anteil davon ist. • Nicht loslassen können.

g. Unpassende Nähe- Distanz

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle ausdehnen auf Privates, Rollenklärung.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Die Nähe bestimmt das gegenüber. (8,7,4,6,10)

• Der Coachee

a. Zwang zum Coaching, fehlende Bereitschaft zur Mitarbeit

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Das kommt nicht zum Ausdruck, weil der Klient seine Stelle halten will. • Schweigepflicht als Voraussetzung für Vertrauen. (1,3) • Widerstände werden thematisiert.
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Infofluss im voraus klären, transparent. (3,10)
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Klienten motivieren, dass sie was aus der Situation profitieren können. • Vertrauensverhältnis wichtig → Klare Diskretion. (4,5)

C5	<ul style="list-style-type: none"> • MA muss Sinn sehen. (5,8,9)
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Abklären, ob Bereitschaft da ist. • Sonst arbeitet nur der Coach, das macht keinen Sinn. • Für Coach nicht angenehm zu arbeiten. (7,8)
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Person muss Auftrag des Chefs zum eigenen machen und Sinn drin sehen. • Unter Druck kommt keine Veränderung zu Stande. • Gefahr von Instrumentalisierung.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Manchmal muss man Leute auch zu ihrem Glück zwingen, Beispiel Alkoholsüchtigen.

b. Abhängigkeiten des Coachees

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Offen gelegt werden. (1,8,5,6) • Intervision für Coach hilft das aufzudecken.
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Prozess hat Anfang und Ende.
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Typus von Mensch/ Charakter. (3,5) • Da kriert man ein Problem, das später grösser ist als der Ursprung.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Coach kann Hilfestellungen geben, damit Klient anfängt sich selber zu entscheiden.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Übertragungsphänomene gilt es ansprechen. • Selbsterkenntnis wichtig, was ist mein, was ist dein!
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Brauchte es Entwöhnung vom Coach, wie bei einem Suchtprogramm.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn jemand ausgenutzt wird, ist es schlecht. • In hohen Positionen braucht man manchmal einen Spiegel, einen Resonanzraum, da baut man Vertrauen auf. Im gegenseitigen Einverständnis.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • als Übergangsobjekt io, wenn es transparent.

c. Nebenwirkungen auf das private Umfeld

C4	<ul style="list-style-type: none"> • Schwierig, wenn jemand dekompenziert.
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Etwas ins Bewusstsein kommen, das im Beruf wie privat spielt. (5,7)
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Mensch sucht neue Stelle, weil er sich verändert und beim alten Ort nicht mehr reinpasst.

• Die Organisation

a. Instrumentalisierung des Coaches mit einer hidden agenda

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenkonflikte, Missverständnisse. • Wenn intransparent= ethisch fragwürdig.
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Auftrag abgelehnt. (2,4,5,7) • Führung wurde nicht wahrgenommen. (2,7)
C3	<ul style="list-style-type: none"> • Machtfrage. • Unabhängigkeit- Sein von Organisation kann helfen. (3,4) • Von Gleichwertigkeit Coach- Klient ausgehen. • Kommt häufig vor. (3,8,9)
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfreiche Intervention, der Firma zu spiegeln, dass zu ihrer Firmenkultur gehört, zu instrumentalisieren.
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Eigene Erfahrung macht sensibel das genau abzuklären. • Grund kann auch Hilflosigkeit sein. (7,8).
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Reparierauftrag ist häufig. • Frage, ob Coaching die beste Methode ist. (4,8,9,3)
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Firma darf Inhalt nicht bestimmen, wie man zur Lösung kommt, aber sie darf etwas fordern.

b. Überhöhte Erwartungen an die Intervention „Coaching“

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Coach hat kein Zauberstab. • Coaching- Beratung zu kurz für eine Persönlichkeitsveränderung. (1,8,10)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Als Führungsperson sind nur Elemente von Coaching möglich, sonst Rollenkonfusion und Interessenskonflikte.
C6	<ul style="list-style-type: none"> • Oft zu wenig abgeklärt, ob Coaching die richtige Massnahme ist = zu wenig genaue Analyse der Ausgangslage. (6,7)
C7	<ul style="list-style-type: none"> • Begriff Coaching zu wenig präzise verwendet.
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Reparier- Auftrag funktioniert nicht. • Placebo- Effekt. Es kommt zur Verbesserung, ohne grosse Einflussnahme des Coaches. • Führungsvakuum, Coach soll übernehmen.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Kunden finden es oft langweilig, man macht's, weil es angeboten wird.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Allianzen sichern. (Seite von Coachee oder von Firma)

c. Nebenwirkungen auf der Ebene des beruflichen Umfeldes

C3	<ul style="list-style-type: none"> • Klient kündigt und verlässt Organisation. (3,9)
C5	<ul style="list-style-type: none"> • Klient eignet sich nicht für Führungsaufgabe. (5,7) • Keine Transfermöglichkeiten für Klient, Klient frustriert. (4,5)

- **Erste Lösungsansätze, um Risiken und Nebenwirkungen zu minimieren oder zu vermeiden**

a. Ebene Coaches

C1	<ul style="list-style-type: none"> • Selbsterfahrung haben. (1,3,5,6,7,10) • Profunde Ausbildung haben. (1,3,4,6,7,8,10) • Abhängigkeiten erkennen, Rollen klären. (1,3) • Weiterbildungen. (1,2,3,4,10) • Wissen auf Handlungsebene bringen. • Grundwerte, Menschenbilder erarbeiten und für sich klären. (1,3)
C2	<ul style="list-style-type: none"> • Intevision/ Supervision. (2,3,4,5,6,7,8) • Lebensreife. • Verschiedene Standbeine haben.
C4	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching als Profession ansehen. • Stabilität der Persönlichkeit. • Wissen, was Beratung auslöst. (4,8)
C8	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit.
C9	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht nur alleine arbeiten, sondern in Teams, Feedback einholen.
C10	<ul style="list-style-type: none"> • Mit Berufsethik beschäftigen. • Multidisziplinär arbeiten (Netzwerk).

b. Ebene Coachees

C7	<ul style="list-style-type: none"> • Bereit sein, Komfortzone zu verlassen und sich unangenehmen Fragen zu stellen.
----	--

c. Ebene Organisation

C7	<ul style="list-style-type: none"> • Veränderung braucht Zeit, dem MA Zeit dafür geben. • Ehrlichkeit, wenn es zu einer Kündigung kommt, das auch so sagen und nicht ein Coaching verordnen. • Übernahme der Kosten oder Teile davon.
----	--

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benützung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe.

Unterschrift: