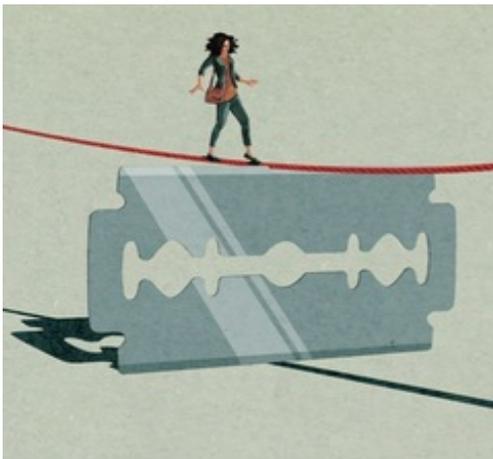


PSYCHOLOGIE HEUTE

Coaching: Wie Sie Risiken vermeiden

11 / 2014 von: Eva Tenzer



Coaching ist ein wirksames Instrument der Personalentwicklung. Zudem kann es das Wohlbefinden der Klienten, ihre Leistung und ihre Kommunikationsfähigkeit verbessern. Doch Coaching kann auch unerwünschte Folgen haben, wie aktuelle Studien und Erfahrungen in der Praxis zeigen. Was müssen Klienten wissen, ehe sie sich in einen Coachingprozess begeben?

Mehr als 20 000 Coaches bieten in der EU ihre Dienste an, allein auf dem deutschen Markt finden sich rund 8000 Anbieter. Sie erfreuen sich einer stetig wachsenden Auftragslage, denn mit der Komplexität der Arbeitswelt steigt auch die Nachfrage nach Unterstützung. Wo die Optionen für Entscheidungen wachsen, gedeihen auch Unsicherheit und Beratungsbedarf. Hier ist Coaching ein wirksames Instrument und ein Segen für viele Klienten. Doch der Coachingmarkt ist kaum reguliert, praktisch jeder kann sich Coach nennen und ein entsprechendes Firmenschild an seine Tür hängen. Kein Wunder, dass die Spanne an Qualifikationen, Kompetenzen und Erfahrungen enorm groß ist. Sie reicht vom fundiert ausgebildeten Psychologischen Psychotherapeuten mit mehreren Zusatzqualifikationen und vom langjährigen Praktiker mit Führungserfahrung bis hin zum fachfremden Quereinsteiger mit Kurzlehrgang.

„Probleme können entstehen, weil es zu viele unzureichend vorgebildete Leute gibt, die von sozialwissenschaftlich unzureichend vorgebildeten Leuten ‚ausgebildet‘ werden. Die Professionsentwicklung von Coaching steckt insgesamt noch in den Anfängen“, gibt Astrid Schreyögg zu bedenken. Sie selbst arbeitet seit vielen Jahren als Coach, Supervisorin und Psychotherapeutin in Berlin.

Auch bei den deutschen Coachingverbänden ist man sich des Problems bewusst: „Da weder der Begriff noch die Profession Coaching geschützt oder staatlich anerkannt ist, kann jede Tätigkeit so genannt werden. Nachfrage und Angebot steigen kontinuierlich, und damit geht die Entstehung eines unübersichtlichen Marktes einher, der mitunter unseriöse Angebote hervorbringt, die entsprechende Risiken bergen“, sagt Ulrich Dehner, Vorstandsmitglied beim Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC). Er ist Psychologe, Coach und Ausbilder von Coaches in Konstanz.

Dass gutes Coaching enorm hilfreich und wirksam ist, zeigen viele Studien. So verbessert es nachweislich das persönliche Wohlbefinden der Klienten, ihre Leistung, Produktivität, Kommunikation und Zielstrebigkeit sowie die Beziehungen zu Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten. Auch Motivation und Selbstreflexion werden gestärkt. Allerdings sagt die Erfahrung: Überall, wo Menschen miteinander kommunizieren, können die Dinge auch schief laufen oder zumindest anders als geplant. Was sich genau unter welchen Umständen und in welchem Ausmaß beim Coaching fehlentwickeln kann, ist wissenschaftlich bislang kaum untersucht. Im Vergleich zu therapeutischen Verfahren oder zum Mentoring sind negative Effekte von Coachinginterventionen noch weitgehend unbekannt. Da jedoch Personalentwicklungsmaßnahmen aufwendig und teuer sind, lohnt schon aus wirtschaftlichen Gründen eine kritische Analyse. Und natürlich vor allem mit Blick auf die Psyche der Klienten.

„Risiken wurden etwa in der *Harvard Management Review* thematisiert, die davor warnte, dass pathologisch narzisstische Führungskräfte von Coaches, die über keine psychodynamischen Kenntnisse verfügen, gepusht werden, sodass sie bei ihren Mitarbeitern psychische Schäden verursachen. Das wird auch in Arbeiten über *abusive supervision* seit einigen Jahren in den USA erforscht“, berichtet Schreyögg. „Zudem zeigen Studien, dass etwa das Mentoring durchaus negative Effekte haben kann, die für die Mentees eine reduzierte Arbeitszufriedenheit oder mehr Stress zur Folge haben“, berichtet Carsten C. Schermuly, Wirtschaftspsychologe an der SRH-Hochschule Berlin. Einzelne kleinere Studien und Befragungen der letzten Jahre deuten außerdem auf Unzufriedenheitsraten von bis zu zehn Prozent und mehr unter Coachingklienten hin.

Dem Mangel an empirischen Studien wollte der Forscher abhelfen. Gemeinsam mit Marie-Luise Schermuly-Haupt von der Forschungsgruppe Psychosomatische Rehabilitation der Charité Berlin und zwei Mitarbeiterinnen ermittelte er deshalb zunächst in einer Vorstudie mögliche negative Effekte und entwickelte daraus einen Onlinefragebogen für Coaches. Sie sollten ihr jeweils letztes abgeschlossenes Coaching bewerten. So wurde vermieden, dass die Befragten gezielt nur positiv verlaufene Fälle herauspicken. Auf dieser Basis konnten insgesamt 123 Coachings ausgewertet werden. Dabei zeigte sich, dass in 57 Prozent mindestens ein negativer Effekt und pro Coaching im Durchschnitt zwei negative Effekte auftraten. Diese Effekte waren zwar von eher niedriger Intensität und kürzerer Dauer, wie die Befragung zeigte, dennoch lohnt ein Blick auf die Details.

Zunächst stellt Schermuly allerdings fest, dass ein negativer Effekt nicht gleichbedeutend sei mit Misserfolg. „Ein erfolgreiches Coaching kann negative Effekte haben, und ein wenig erfolgreiches kann ganz frei von negativen Effekten sein.“ Ebenso sage das Auftreten eines negativen Effekts nichts über die Einhaltung formeller oder qualitativer Standards von

Coaching aus: „So kann ein negativer Effekt auch in einem Coaching auftreten, das auf den aktuellen Erkenntnissen von Praxis und Wissenschaft basiert.“ Das klingt paradox, doch ein Beispiel verdeutlicht das: Eine Führungskraft sucht einen Coach auf, weil sie ihre Arbeitsleistung verbessern will. Das gelingt dank des Coachings, gleichzeitig stößt der Klient im Verlauf der Gespräche auf tieferliegende Probleme, die im Coaching nicht weiter behandelt werden können. Nun steht er nach Abschluss der Beratung damit allein da. Analytisch ist daher zwischen Misserfolg und negativen Effekten zu trennen.

Die Berliner Studie zeigte, dass genau dieses Problem in 26 Prozent der Fälle passierte – durch das Coaching wurden tiefergehende Probleme angestoßen, die dann nicht weiter bearbeitet werden konnten. In mehr als zehn Prozent der Coachings waren außerdem jeweils zu beobachten: die unfreiwillige Abwandlung der ursprünglichen Ziele, die Verschlechterung der Beziehung des Klienten zum Vorgesetzten, eine verringerte Arbeits- und Lebenszufriedenheit, Leistungsschwankungen sowie die Entwicklung eines Abhängigkeitsverhältnisses zum Coach. Und in immerhin fast sechs Prozent hatte sich durch das Coaching das Verhältnis des Klienten zum Ehepartner verschlechtert.

Als häufigster negativer Effekt erwies sich also das unerwartete Aufbrechen tiefergehender Probleme: „Für manche Klienten besteht ein Risiko, dass das Coaching zwar erfolgreich ist, aber neue Probleme angestoßen werden, die dann allein, in einem erneuten Coaching oder gar in einer Psychotherapie bewältigt werden müssen.“

Die Autoren umschreiben das bildlich mit Schublade, die im Coaching geöffnet werden, aber nicht mehr geschlossen werden können. In dieses Bild passt, dass in einigen der untersuchten Fälle die Coaches angaben, eine psychische Störung des Klienten zunächst übersehen zu haben oder dass eine psychische Störung sogar direkt Auslöser der Probleme war, die im Coaching bearbeitet werden sollten. „Manchen Coaches scheint die Trennung zwischen Psychotherapie und Coaching nicht zu hundert Prozent zu gelingen“, schließt Schermuly.

Dieses Phänomen kennen Praktiker wie Christopher Rauen sehr gut. Der Psychologe arbeitet als Coach, Lehrbeauftragter an mehreren Universitäten und bildet auch selbst Coaches aus: „Es ist riskant, wenn ein Klient im Coachingprozess eine psychische Störung entwickelt und der Coach dies erst zu spät bemerkt. Hier muss sich ein professioneller Coach seiner Grenzen bewusst sein und gegebenenfalls einen Spezialisten empfehlen.“ Coaches seien daher gut beraten, zumindest die wichtigsten psychischen Erkrankungen wie Depression, Angststörungen, Substanzmissbrauch und Zwangsstörungen sowie deren Symptome zu kennen und sie in der Praxis auch zu erkennen. Zudem sollten sie über ein gutes Netzwerk von Therapeuten verfügen, an die ein Klient bei Bedarf weiterempfohlen werden kann.

Ferner droht laut der Berliner Studie das Risiko, dass Klienten ein Abhängigkeitsverhältnis zum Coach entwickeln. Auch diese Gefahr kennen erfahrene Praktiker, wie Rauen berichtet: „Ein großes Risiko liegt darin, dass sich Coach und Klient aneinander gewöhnen und das Coaching dann nicht mehr endet. Zunächst scheint dies für beide Seiten sehr praktisch zu sein: Der Klient hat einen Reflexionspartner, den er kennt und dem er vertraut, und der Coach hat einen ‚sicheren‘ Klienten.“ Allerdings bestehe bei dieser Konstellation die Gefahr, dass die eigenen Feedbackmechanismen des Klienten mit der Zeit verkümmern und der Coach zur grauen Eminenz im Hintergrund wird, die bei jeder Entscheidung zur Sicherheit gefragt wird,

was zu tun sei. „Dem wirkt man entgegen, indem das Coaching von Beginn an als zeitlich befristeter Prozess gesehen wird – und indem der Coach selbst Supervision in Anspruch nimmt, um sein Handeln regelmäßig zu hinterfragen“, regt Rauen an.

Die Studie nahm auch die Ursachen der negativen Effekte in den Blick, und zwar sowohl bei den Coaches selbst, bei ihren Klienten als auch bei deren Organisationen. Die befragten Coaches durften jeweils mehrere Gründe nennen, die aus ihrer Sicht für die Fehlentwicklungen verantwortlich waren. Dabei zeigte sich, dass rund elf Prozent der Berater eine fehlende Supervision und etwa ebenso viele zu wenig Wissen über die Organisation und die Arbeit ihres Klienten als Grund ansahen. Weitere Ursachen waren mangelndes Problembewusstsein, falsche Erwartungen des Klienten oder eine unzureichend durchgeführte Diagnostik durch den Coach. Zudem besteht ein Zusammenhang zur Zahl der im Coaching bearbeiteten Themen: „Je mehr Themen behandelt wurden, desto mehr negative Effekte traten auf“, resümiert Schermuly. Und schließt den Rat an Klienten und Coaches an, konzentriert auf wenige zentrale Themen im Beratungsprozess einzugehen, diese dafür jedoch intensiv zu bearbeiten.

Christopher Rauen kennt aus der Praxis eine weitere Ursache, die den Coachingprozess empfindlich stören kann, nämlich wenn ein Coach in derselben Organisation mehrere Personen parallel berät, die in einem Funktionszusammenhang zueinander stehen. Durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit könne der Coach dann bei einem Fall – auch unfreiwillig – an Informationen gelangen, die für den anderen Fall relevant sind. „Offiziell darf der Coach das aber gar nicht wissen. Denn so besteht die Gefahr, dass er entweder den einen Klienten verrät, indem er vertrauliche Informationen weitergibt. Oder er verrät den anderen, weil er ihn möglicherweise wider besseres Wissen ‚ins offene Messer‘ laufen lässt, wenn er schweigt.“ Entgegenwirken könnten Coaches diesem Problem, indem sie entweder immer nur eine Person pro Organisation coachen oder zumindest darauf achten, dass die gecoachten Kollegen nicht in einem direkten Funktionszusammenhang stehen, rät Rauen. „Taucht dieses Dilemma auf, kann der Coach damit umgehen, indem er es offen macht, ohne weitere Inhalte zu verraten.“

Und der Experte kennt ein weiteres schlummerndes Risiko: die „Heldenprojektion“. Die trete vor allem auf, wenn ein Coach seine unbewussten Wünsche auf den Klienten überträgt: „Kann ein Klient zum Beispiel einen wichtigen Karriereschritt machen, den der Coach bei seiner früheren Tätigkeit auch gern getan hätte, das aber nicht geschafft hat, könnte er ihn unbewusst dazu bewegen, diesen Karriereschritt ohne weitere Reflexion anzustreben.“ Andersherum sei die Heldenprojektion aber auch möglich, nämlich dann, wenn der Klient in seinem Coach etwas sieht, was er selbst auch gern erreicht hätte. „Dann kann es vorkommen, dass ein Klient den Wunsch äußert, selbst Coach zu werden, ohne die Vor- und Nachteile dieser Entscheidung zu reflektieren. Als Coach kann man sich dagegen wappnen, indem man im Rahmen seiner Selbsterfahrung unbewusste Wünsche und Sehnsüchte reflektiert und dies gegebenenfalls auch dem Klienten ermöglicht, indem man entsprechend selbstreflexive Prozesse in das Coaching integriert“, schlägt Rauen vor.

Die Coachingverbände sind sich solcher Stolperfallen durchaus bewusst und versuchen, aktiv darüber aufzuklären, um Coaches für negative Effekte zu sensibilisieren. „Eine Prävention seitens der Coaches besteht unter anderem in der Aufklärung zu

Qualitätsstandards und dem Schaffen eines Bewusstseins für seriöses Business-Coaching. Innerhalb der Weiterbildungen sollen realistische Einschätzungen der Möglichkeiten und Grenzen von Coaching vermittelt werden sowie die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen, etwa Training und Mentoring, aber auch zur Psychotherapie“, sagt Dehner. Zudem sollte seiner Meinung nach durch berufsbegleitende Supervision, kollegiale Intervision sowie kontinuierliche Weiterbildung auch nach Abschluss der Coachingweiterbildung eine kontinuierliche kritische Auseinandersetzung mit dem eigenen Verhalten und Handeln gefördert werden.

„Um Risiken zu vermeiden, die aus einer mangelhaften Qualifikation resultieren, gibt es Bestrebungen im Coachingmarkt, die Professionalisierung voranzutreiben. Dies beinhaltet die Aufklärung über Qualitätsmerkmale von Coaching generell, zum Beispiel durch Leitlinien für eine professionelle Auftragsklärung oder den Ethikkodex für Coaches“, erklärt Ulrich Dehner. Zum anderen soll die Definition von Leitlinien und Standards für die Rahmenbedingungen und Curricula der Weiterbildungen helfen. Wichtig sei, dass die Klienten bereits bei der Suche nach einem Coach die Qualitätskriterien kennen und diese bei ihrer Auswahl berücksichtigen. Klienten sollten immer im Vorfeld mehrere Personen und Angebote vergleichen. In einem kostenlosen Vorgespräch könne man herausfinden, ob der Coach auf Fälle wie den eigenen spezialisiert ist. „Misstrauisch sollte man werden, wenn der Coach behauptet, für alle Anliegen geeignet zu sein“, warnt Dehner.

Gerade große Unternehmen mit einem hohen Beratungsbedarf haben inzwischen mit dem Aufbau eigener Coachingpools reagiert. Dort werden nur Coaches aufgenommen, deren Qualifikationen und Fähigkeiten vorher geprüft wurden.

Und auch die Klienten selbst sind gefragt. Sie sollten sich über die Qualifikation des Beraters informieren. „Coaches haben in der Regel psychologische Kenntnisse und sollten auch soziologisch mit Gruppenstrukturen vertraut sein und ein möglichst breites Schnittfeld von Wissensbereichen abdecken. Das gilt natürlich auch für den betriebswirtschaftlichen Bereich.“ Gute Coaches könnten insbesondere auch erläutern, wie sie Coaching von Therapie sowie anderen Beratungsmaßnahmen unterscheiden. „Weniger qualifizierte Anbieter neigen hier zu einer Unschärfe und flüchten sich in Allgemeinplätze“, beobachtet Dehner. „Sie verwenden dann Floskeln wie: ‚Coaching kann man nicht beschreiben, Coaching muss man erleben.‘“

Klienten sollten auch aktiv werden, wenn sie das ungute Gefühl haben, dass bei einem Coaching etwas schief läuft. Dies hänge vom Vertrag ab, der mit dem Coach geschlossen wurde, gibt man beim DBVC zu bedenken. Es sei wichtig, sich nicht zu einem Knebelvertrag drängen zu lassen. „Seriöse Coaches vereinbaren mit ihren Klienten in der Regel, dass diese das Coaching jederzeit beenden können und nur in Anspruch genommene Leistungen bezahlen, deren Höhe genau definiert wurde“, sagt Ulrich Dehner. Grundsätzlich sollte man daher keinen Vertrag unterzeichnen, dessen Bedingungen man nicht nachvollziehen kann und der nicht verständlich und fair gestaltet ist. „Da Coaching überwiegend ein Empfehlungsgeschäft ist, legen professionelle Coaches viel Wert auf zufriedene Klienten und somit auf faire und transparente Vereinbarungen. Weniger qualifizierte Anbieter suchen hingegen das ‚schnelle Geld‘ und sind selten an längeren Geschäftsbeziehungen interessiert – entsprechend sind ihre Verträge zu ihrem einseitigen Vorteil gestaltet“, so die Erfahrung von Dehner.

Darüber hinaus bieten Verbände Beratung bei Unklarheiten und Fragen zu Kompetenzen, Settings, Qualitätsansprüchen und Haftungsproblemen. Der DBVC hat außerdem einen Sachverständigenrat aus kompetenten *Senior Coaches*, die bei Meinungsverschiedenheiten, Konflikten oder gar juristischen Streitigkeiten neutral beraten und vermitteln.

Die vorliegenden Erkenntnisse aus Forschung und Praxis sind ein Plädoyer für gut ausgebildete Coaches mit breitem psychologischem Background und viel Praxiserfahrung – sowie einer hohen Sensibilität für mögliche Fehlentwicklungen. Je mehr auch die Klienten selbst sich darüber im Klaren sind, dass solche Effekte auftreten können, umso besser. So legen die Autoren der Berliner Studie Coaches denn auch dringend ans Herz, ihre Klienten bereits im Vorfeld der Beratung über die möglichen Risiken aufzuklären: „Ziel sollte sein, Coaching sowohl für Klienten als auch Coaches sicherer zu gestalten.“

Literatur

- Carsten Christoph Schermuly u. a.: Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie ... – Negative Effekte von Coaching. Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 58/1, 2014, 17–33
- Siegfried Greif u. a.: Warum und wodurch Coaching wirkt – ein Überblick zum Stand der Theorieentwicklung und Forschung über Wirkfaktoren. Organisationsberatung – Supervision – Coaching, 19/ 2012, 375–390