



## Bachelorarbeit

# Risiken und Nebenwirkungen von Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs

## Unbedenklichkeit von Coaching

## Stephanie Aeberli

Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie

Referentin: Dr. phil. Christine Pascale Seiger

Zürich, Mai 2011

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.

*„Wenn Coaching ein Medikament wäre, gäbe es kein Coaching auf dem Markt. Rein von der Unbedenklichkeit her. Ein Medikament darf auch nur unter bestimmten Kriterien auf den Markt.“*

*„Coaching hat sehr wohl Risiken wie auch Nebenwirkungen und zwar für beide, also für Coach und Klient.“*

*„Wenn wir über Risiken reden, habe ich das Bild einer Münze: Auf der einen Seite ist der Segen von Coaching und auf der anderen Seite ist das Risiko.“*

*„Ich gehe davon aus, wenn es keine Nebenwirkungen hat, hat es auch keine Wirkung. Aber Nebenwirkungen sind wichtig und werden in der Ausbildung und vor allem unter Kollegen häufig tabuisiert. Man spricht nicht darüber.“*

*„Es ist eine moralische Verantwortung, einem Klienten zu sagen, was die Auswirkungen eines Coachings sein können und sein sollen.“*

(Wörtliche Zitate von Interviewpartnerinnen und -partnern)

Besonderer Dank gilt allen Interviewpartnerinnen und -partnern, die durch ihre offene und aktive Mitarbeit einen wichtigen Beitrag leisteten sowie meiner Referentin Frau Dr. phil. Christine Pascale Seiger, die mich bei Fragen und Anliegen stets unterstützt hat.

Stephanie Aeberli, Verfasserin

## **Abstract**

Diese empirische Arbeit untersucht, welche Risiken und Nebenwirkungen im Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs auftreten können. Ergänzend werden einige Lösungsansätze aufgezeigt. Forschungsergebnisse zeigen, dass Coaching wirkt. Aus der Psychotherapieforschung ist bekannt, dass Psychotherapie neben positiven Wirkungen auch unerwünschte und schädliche Wirkungen haben kann. Es stellt sich die Frage, ob auch Coaching zu Nebenwirkungen führen kann und ob Risiken bestehen.

Im Theorieteil wird auf den Begriff und die Wirkung von Coaching eingegangen. Es wird aufgezeigt, welche Risiken und Nebenwirkungen im Bereich Coaching bekannt sind. Da im Bereich Coaching bisher keine systematische Forschung vorliegt, werden einige Erkenntnisse über Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie erläutert, da den beiden Beratungsformen (Coaching und Psychotherapie) einige Aspekte gemeinsam sind.

Die Datenerhebung erfolgt durch ein qualitatives Vorgehen. Mittels halbstrukturierten Interviews werden acht Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs zu Risiken und Nebenwirkungen von Coaching befragt. Die Auswertung des gewonnenen Materials erfolgt durch eine qualitative Inhaltsanalyse (nach Mayring, 2003).

Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit den beschriebenen Risiken in der Coachingliteratur. Zusätzlich konnte eine Unterscheidung zwischen Risiken und Nebenwirkungen vorgenommen werden. Risiken können von Coachs (beispielsweise mangelhafte Ausbildung), Coachees (beispielsweise fehlende Motivation) sowie von Organisationen und Dreiecksverträgen (beispielsweise verordnete Coachings) ausgehen. Als Nebenwirkungen gelten beispielsweise unerwartete Veränderungen oder Stellenwechsel.

Die befragten Personen sind sich einig, dass Nebenwirkungen häufig sind, Coaching jedoch selten Schäden verursacht. Dies erscheint widersprüchlich, da den Risiken in den Befragungen ein grosser Stellenwert zukam.

Diese Arbeit soll einen Beitrag leisten, Risiken und Nebenwirkungen zu identifizieren und zu systematisieren. Wie sich aus der Untersuchung zeigt, halten es die befragten Personen für essentiell, dass eine Auseinandersetzung mit diesem bisher vernachlässigten Bereich von Coaching weiter stattfindet.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1	Ausgangslage	1
1.2	Zielsetzung und Fragestellung	2
1.3	Ein- und Abgrenzung des Themas	2
1.4	Methodik und Aufbau der Arbeit	2
1.5	Gendergerechte Sprache	3
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen</b>	<b>3</b>
2.1	Coaching	3
2.1.1	Begriff des Coaching	3
2.1.2	Beurteilungskriterien von Coachingerfolg	5
2.1.3	Wirkung von Coaching	6
2.2	Risiken und Nebenwirkungen von Coaching	8
2.2.1	Coach als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen	9
2.2.2	Coachee als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen	12
2.2.3	Drittparteien als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen	13
2.2.4	Wirkung von Supervision und einige Lösungsansätze	14
2.3	Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie	16
2.3.1	Arten von unerwünschten und schädlichen Wirkungen	17
2.3.2	Ursachen für unerwünschte und schädliche Wirkungen	18
2.3.3	Prävention von Risiken und Nebenwirkungen	20
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil: Methodisches Vorgehen</b>	<b>21</b>
3.1	Erhebungsmethode	21
3.2	Datenerhebung: Vorgehen und Durchführung der Interviews	22
3.3	Stichprobe	22
3.4	Erläuterung zur Auswertung der Interviews	23
<b>4</b>	<b>Empirischer Teil: Auswertung der Analyse, Ergebnisse</b>	<b>24</b>
4.1	Übersicht und Erläuterung zur Kategorienwahl	24
4.2	Erfolgreiches Coaching	26
4.2.1	Erfolgsfaktoren	26
4.2.2	Merkmale eines erfolgreichen Coachings	26
4.3	Risiken von Coaching – Ebene Coach	27
4.3.1	Mangelhafte Ausbildung/mangelhafte psychologische Kenntnisse	27
4.3.2	Persönlichkeit des Coachs/mangelhafte Selbstreflexion	27
4.3.3	Macht- und Grenzüberschreitungen/Bereicherung/Schaffung von Abhängigkeit	28
4.3.4	Kompetenzüberschreitung/kein Weiterverweisen von Therapiefällen	29
4.3.5	Unsauberes Contracting/mangelhafte Zieldefinition	29
4.3.6	Verletzung der Vertraulichkeit	30
4.4	Risiken von Coaching – Ebene Organisation und Dreiecksvertrag	30
4.4.1	Interessenkonflikte/Instrumentalisierung des Coachs für Unternehmensinteressen	30
4.4.2	Coaching als Alibi-Funktion/Coaching als Ventil/verordnetes Coaching	32

4.4.3	Personalisierung von Problemen	33
4.4.4	Weitere mögliche Risiken	34
4.5	Risiken von Coaching – Ebene Coachee	34
4.5.1	Widerstand des Coachees/Beziehungsebene	35
4.5.2	Mangelnde Eigenverantwortung des Coachees/fehlende Motivation	36
4.6	Nebenwirkungen von Coaching	36
4.6.1	Coaching ohne Wirkung	36
4.6.2	Anstoss von privaten, nicht-beruflichen Themen/unerwartete Veränderungen	37
4.6.3	Job-Kündigungen	37
4.6.4	Emotionale Reaktionen auf den Coach	38
4.7	Lösungsansätze – Prävention von Risiken	39
4.7.1	Aus- und Weiterbildung	39
4.7.2	Fallbesprechung/Supervision und Intervision/Netzwerk/Evaluation und Qualitätssicherung	39
4.7.3	Sauberes Contracting/Erfahrung und Vorsicht bei der Auftragsklärung	40
4.7.4	Eigene Grenzen und Kompetenzen kennen/Selbstreflexion	41
4.7.5	Persönlichkeit des Coachs/Selbsterfahrung/Beziehung Coach – Coachee	41
4.8	Eigene Haltung zu Risiken und Nebenwirkungen	42
4.8.1	Einschätzung zu Risiken und Gefahren	42
4.8.2	Persönliche Erfahrung	42
<b>5</b>	<b>Diskussion</b>	<b>43</b>
5.1	Zusammenfassung der Ausgangslage und Fragestellung	43
5.2	Zusammenfassung des Theorieteils	43
5.3	Zusammenfassung der Ergebnisse	45
5.4	Beantwortung der Fragestellung und Interpretation	47
5.4.1	Risiken von Coaching	47
5.4.2	Nebenwirkungen von Coaching	52
5.4.3	Lösungsansätze	54
5.4.4	Zusammenfassende Überlegungen und Beobachtungen	55
5.5	Kritische Betrachtung und Ausblick	58
<b>6</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Anhang</b>	<b>67</b>
A	Anschreiben	68
B	Interviewleitfaden	69
C	Kategorienbildung	72
D	Kurzportraits der Interviewpartnerinnen und -partner	84

## **Tabellen**

Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie (Rauen, 2008, S. 6-7, gekürzt)	4
Tabelle 2: Unmittelbare und mittelbare unerwünschte Wirkungen und Schäden von Psychotherapie (nach Hoffmann, Rudolf und Strass, 2008, S. 7)	17
Tabelle 3: Entstehung unerwünschter und schädlicher Wirkungen in der Psychotherapie (nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 6)	19
Tabelle 4: Zusammenstellung der Stichprobe (eigene Darstellung)	23
Tabelle 5: Kategorienbildung im Überblick	25
Tabelle 6: Angaben zur Interviewperson (Anhang B)	70
Tabelle 7: Interviewleitfaden (Anhang B)	70
Tabelle 8: Kategorien im Überblick (Anhang C)	72

## **1 Einleitung**

Nachfolgend wird die Ausgangslage dargelegt, die Fragestellung der vorliegenden Arbeit formuliert und die Zielsetzung der Untersuchung erläutert. Das Thema der Arbeit wird eingegrenzt und der Aufbau der Arbeit sowie die Forschungsmethodik werden kurz vorgestellt.

### **1.1 Ausgangslage**

Psychotherapie ist wirksam, was nach Fischer-Klepsch, Münchau und Hand (2009, S. 262-263) dank umfassender Forschung als erwiesen gilt. Neben positiven Wirkungen kann Psychotherapie auch unerwünschte und schädliche Wirkungen auslösen: Nach Märtens (2005, S. 145) können Verschlechterungen und riskante Nebenwirkungen in direktem Zusammenhang mit psychotherapeutischen Behandlungen stehen. Nebenwirkungen werden als direkt auf die Behandlung zurückzuführende unerwünschte Phänomene bezeichnet (Märtens, 2005, S. 145). Therapieschäden gelten als unerwartete und nachteilige Auswirkungen einer Therapie (Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 5).

Unter Coaching versteht Lippmann (2009, S. 19-29) eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext mit dem Ziel einer intensiven und systematischen Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion (Greif, 2008, S. 57-59). Befunde zeigen, dass Coaching eine positive Wirkung hat (Künzli, 2009, S. 293).

Trotz diverser Unterschiede zwischen Psychotherapie und Coaching sind ihnen auch einige Aspekte gemeinsam wie beispielsweise die Verwendung psychotherapeutisch basierter Methoden und Interventionen, die Analyse der Wahrnehmung von Aufgaben und Rollengestaltung, die Beschäftigung mit den Erlebnissen der Gecoachten respektive des Behandelten und der Einsatz von reflektierenden Verfahren (Rauen, 2008, S. 7).

Es stellt sich die Frage, ob analog zur Psychotherapie auch Coaching zu Nebenwirkungen führen kann und ob Risiken bestehen. Abgesehen von einigen Fallbeispielen, die in der Coachingliteratur geschildert werden (siehe Kap. 2.2) und einer empirischen Arbeit (Loosli, 2010) ist über mögliche Risiken und Nebenwirkungen im Bereich Coaching bisher wenig bekannt. Hingegen fand in der Psychotherapieforschung bereits eine systematische Auseinandersetzung mit unerwünschten Wirkungen, Schäden und Risiken statt.



## **1.2 Zielsetzung und Fragestellung**

Die vorliegende empirische Arbeit geht folgender Frage nach: Welche Risiken und Nebenwirkungen können im Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs auftreten? Es werden Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs befragt, da davon ausgegangen wird, dass diese eine abstrakte und differenzierte Sichtweise von Risiken und Wirkungen im Coaching haben. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen in ein umfassendes Forschungsprojekt am Institut für Angewandte Psychologie an der ZHAW einfließen, das sich mit der Klärung des Begriffs „Unbedenklichkeit von Coaching“ beschäftigt.

## **1.3 Ein- und Abgrenzung des Themas**

Im Fokus der Arbeit stehen Risiken und Nebenwirkungen von Coaching. Misserfolge im Coaching werden nicht näher betrachtet. In dieser Arbeit bezieht sich Coaching auf das Einzelcoaching im beruflichen Kontext. Der Begriff des Coachings und seine Wirkung werden aus Kapazitätsgründen nicht ausführlich thematisiert. Im Theorieteil werden Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie beschrieben. Auf den Begriff und die Wirkung von Psychotherapie wird nicht eingegangen. Es ist nicht Ziel dieser Arbeit, die Wirkung von Supervision von Coachs auf Risiken und Nebenwirkungen zu untersuchen. Es werden Risiken und Nebenwirkungen von gewöhnlichen (professionellen) Coachings untersucht. Missbräuchliche Geschehnisse und grobe Grenzverletzungen sind nicht primär Thema dieser Arbeit.

## **1.4 Methodik und Aufbau der Arbeit**

Auf die Einleitung folgt der theoretische Teil, in welchem der Begriff und die Wirkung von Coaching, kurz und keinesfalls abschliessend, beschrieben werden. Darauf folgend wird auf Risiken und Nebenwirkungen von Coaching eingegangen. Da im Bereich Coaching bisher keine systematische Forschung vorliegt, werden anschliessend Erkenntnisse über Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie beigezogen und erläutert. Abschliessend werden jeweils einige Lösungsansätze und Massnahmen für die Prävention von Risiken beschrieben, wobei auch der Begriff der Supervision thematisiert wird.

Im empirischen Teil werden einleitend die Ausgangslage und die Fragestellung aufgegriffen, und anschliessend werden das methodische Vorgehen sowie die Datenerhebung und die Datenauswertung erläutert. Die Datenerhebung erfolgt durch eine qualitative Untersuchung. Mittels halbstrukturierten Experteninterviews zu Risiken und Nebenwirkungen von Coaching werden acht Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs befragt. Die Interviews werden

nach der Transkription inhaltsanalytisch ausgewertet (nach Mayring, 2003). Im darauffolgenden Kapitel werden die Ergebnisse dargestellt. Im Diskussionsteil werden die Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert, und das methodische Vorgehen soll kritisch hinterfragt werden.

## **1.5 Gendergerechte Sprache**

Die Bezeichnung „Coach“ ist geschlechtsneutral und meint weibliche wie auch männliche Beratungspersonen. Für die Bezeichnung „Coachee“, die für Klientinnen und Klienten von Coaches verwendet wird, gilt dasselbe. In der gesamten Arbeit, ausser bei den Originalzitatzen aus den Interviews, werden für die restlichen Bezeichnungen jeweils die weibliche und die männliche Form erwähnt, um eine geschlechtergerechte Sprache zu verwenden.

## **2 Theoretische Grundlagen**

Der theoretische Hintergrund der vorliegenden Arbeit widmet sich in einem ersten Teil dem Begriff und der Wirkung von Coaching. Darauffolgend werden Risiken und Nebenwirkungen von Coaching thematisiert. Es werden einige Lösungsansätze vorgestellt und der Begriff der Supervision wird kurz beschrieben. Anschliessend werden Erkenntnisse zu Risiken und unerwünschten oder schädlichen Wirkungen aus der Psychotherapieforschung vorgestellt.

### **2.1 Coaching**

Nachfolgend wird kurz der Begriff des Coaching beschrieben. Anschliessend werden einige Erkenntnisse vorgestellt, die sich den Beurteilungskriterien von Coachingenerfolg und den Wirkfaktoren von Coaching widmen.

#### **2.1.1 Begriff des Coaching**

Nach Böning (2005, S. 22-23) handelt es sich bei Coaching heute um einen Sammelbegriff. Der Begriff und seine Verwendung sind bis heute nicht geschützt und hoch populär. In der Praxis wurde Coaching dennoch immer professioneller und differenzierter. In Unternehmen wird Coaching heute als ein hochgradig differenziertes Instrument angewendet. Lippmann (2009, S. 19-29) konkretisiert Coaching als eine professionelle Form individueller Beratung im beruflichen Kontext, in der vom Kundensystem definierte Anliegen bearbeitet werden. Das Coaching basiert auf einer tragfähigen, kooperativen Beratungsbeziehung in einem definierten Setting. Die Beratungsperson agiert auf der Basis eines Coachingkonzepts, das den Beratungsprozess, die eigene Rolle und das jeweilige Vorgehen transparent und zielführend gestaltet.

Nach Rauen (2008, S. 2) ist das Ziel von Coaching, dass ein Coachee neue Möglichkeiten erkennt und zu nutzen lernt. Wahrnehmung, Erleben und Verhalten des Gecoachten sollen verbessert und erweitert werden. Greif (2008, S. 57-59) versteht Coaching als eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion. Die Beratung von Personen oder Gruppen dient der besseren Erreichung selbstkongruenter Ziele oder der bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Greif konstatiert, dass Coaching auch der bewussten Selbstveränderung oder Selbstentwicklung dienen kann, was über die Lösung konkreter Probleme oder das Erreichen spezifischer Ziele hinausgeht.

Nach Lippmann (2009, S. 19) liegt der Fokus auf dem Spannungsfeld Person – Rolle(n) – Organisation. Häufige Vertragskonstellationen beim Coaching sind entweder der Zweier-Vertrag (zwischen Coachee und Coach), der Dreiecksvertrag (zwischen Auftraggeber, Coachee und Coach) oder die Viererkonstellation (mit Personalentwicklung als Vermittlung). Vor allem bei Dreiecksverträgen und Viererkonstellationen gilt es, die gegenseitigen Erwartungen zu klären. Besonders zu beachten sind unausgesprochene Erwartungen, Phantasien und Hoffnungen, sogenannte „implizite“ Anteile (Hervorhebung im Original). Beispielsweise können Auftraggeber (Führungskräfte) dazu neigen, Führungsaufgaben zu delegieren oder das Coaching gilt als letzte Chance für den Coachee, ohne dass dies ausgesprochen wird.

Nach Greif (2008, S. 63) ist Coaching ausdrücklich von Psychotherapie zu unterscheiden, da sich Coaching an psychisch gesunde Menschen richtet und nicht der Behandlung psychischer Störungen mit Krankheitswert dient. Psychotherapie dient in erster Linie einer Behandlung psychischer oder psychisch bedingter Störungen und erfordert eine grössere Problemtiefe bei der Bearbeitung emotionaler Probleme. Auch Rauen (2008, S. 6-7) weist auf diverse Unterschiede zur Psychotherapie hin wie Tabelle 1 in gekürzter Form zeigt:

**Tabelle 1: Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie (Rauen, 2008, S. 6-7, gekürzt)**

Coaching	Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> <li>- berufliche Rolle und damitzusammenhängende Anliegen des Gecoachten</li> <li>- geringe emotionale Tiefe der Probleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bearbeitung tiefgehender privater und persönlicher (psychischer) Schwierigkeiten</li> <li>- In der Regel emotionale Tiefe der Probleme</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Funktionstüchtige Selbstmanagementfähigkeiten des Gecoachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- In der Regel Mangel an Selbstmanagementfähigkeiten</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zielorientierte Bearbeitung von Problemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oftmals ursachenorientiertes Bearbeiten von Problemen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurz- bis mittelfristige Massnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oftmals lange Dauer</li> </ul>

Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie sind beispielsweise die Verwendung psychotherapeutisch basierter Methoden und Interventionen, die Analyse der Wahrnehmung von Aufgaben und Rollengestaltung, die Beschäftigung mit den Erlebnissen der Gecoachten respektive des Behandelten, der Einsatz von reflektierenden Verfahren, das Ziel der Beziehungsaufnahme und -gestaltung sowie die Verhaltenserweiterung bei der Klientin respektive dem Klienten. Die Behandlungs- respektive Beratungsperson hat die Rolle der ZuhörerIn respektive des Zuhörers und der Gesprächspartnerin respektive des Gesprächspartners (Rauen, 2008, S. 7).

### **2.1.2 Beurteilungskriterien von Coachingerfolg**

Um den Erfolg von Coaching zu beurteilen, werden bestimmte Kriterien oder Merkmale herangezogen. Kirkpatrick (1967; zit. nach Greif, 2008, S. 59-60) liefert eine bis heute gebräuchliche Unterscheidung grundlegender Kriterienarten. Es wird unterschieden zwischen Reaktionen auf die Massnahmen (subjektive Bewertungen); Lernen der Klientinnen respektive der Klienten (Aufnahme, Verarbeitung und Bewältigung der Lerninhalte); Umsetzung des Gelernten im Verhalten (Transfer in den Berufsalltag); Resultat der Umsetzung für die Organisation. Greif (2008, S. 60-62) bemerkt, dass es für den Bereich Coaching erforderlich ist, spezielle Methoden und Kriterien zu entwickeln, die sich an den theoretischen Grundlagen orientieren. Dafür zieht Greif die von ihm formulierte Coachingdefinition heran. Er unterscheidet dabei die Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele sowie die bewusste Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Die Kriterien zur Erreichung selbstkongruenter Ziele werden als vielfältige konkrete Kriterien bezeichnet und umfassen berufliche Leistungsziele, wie beispielsweise eine Verbesserung der Effizienz, bessere Beurteilung durch Vorgesetzte, effektiveres Zeit- und Stressmanagement, grössere soziale Anerkennung sowie Unterstützung bei der Bewältigung neuer Aufgaben. Als Kriterien zur bewussten Selbstveränderung und -entwicklung werden komplexe Merkmale genannt wie die Entwicklung von Potenzial, sozialer Kompetenzen oder Führungsfähigkeiten. Greif hält fest, dass allgemein anwendbare Bewertungsmerkmale herangezogen werden, wie beispielsweise die Zufriedenheit der Gecoachten sowie spezifische Bewertungsmerkmale, wie beispielsweise die Bewertung von Führungskompetenzen im Rahmen eines Führungskräfte-Coachings aufgrund vorher definierter Erfolgskriterien.

### 2.1.3 Wirkung von Coaching

Künzli (2009, S. 293) befasst sich eingehend mit Studien zur Wirksamkeit von Coaching und stellt fest, dass Coaching generell sehr positiv wahrgenommen wird und zu wirken scheint. Gecoachte fühlen sich emotional entlastet und können Stress abbauen. Sie entwickeln neue Sichtweisen, erhöhen ihre Reflexionsfähigkeit und ihre Führungskompetenzen, verändern ihr Beziehungsverhalten, handeln und kommunizieren effektiver und verhelfen den Organisationen zu mehr Ertrag. Ziele können besser erreicht und Konflikte anders gelöst werden. Der Nutzen wird von Gecoachten, wie auch beispielsweise von Vorgesetzten, als hoch und nachhaltig eingestuft.

Thoele (2004, S. 95-107) beschäftigte sich in einer empirischen Untersuchung mit Qualitätskriterien für ein erfolgreiches Coaching. Sie unterscheidet als Wirkvariablen Input- und Prozessvariablen. Zu den Inputvariablen werden Klientinnen- und Klientenvariablen (Lern- und Veränderungsbereitschaft, Offenheit, Bereitschaft zu aktiver Mitarbeit sowie die dem Coach zugeschriebene Glaubwürdigkeit und Kompetenz) und Coachvariablen (Kompetenzen, fachliche, methodische, soziale und persönliche Qualifikationen) gezählt. Prozessvariablen wirken direkt im Coachingprozess. Sie werden nach Thoele in Kompetenz-, Beziehungs- und methodisch-didaktische Variablen, Strukturkomponenten sowie Umgebungsfaktoren eingeteilt.

Künzli (2009, S. 293) kommt zum Schluss, dass als Wirkfaktoren die Beziehung, die Gestaltung der Zielformulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement sowie die Glaubwürdigkeit und Echtheit von Coachs massgeblich sind. Zusätzlich entscheidend ist der zeitlich gut abgestimmte und der Klientin respektive dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken. In einer umfassenden Studie untersuchten Jansen, Mäthner und Bachmann (2004, S. 110-157) Wirkfaktoren im Einzel-Coaching. Coachs sowie Klientinnen und Klienten nannten als förderliche Faktoren in erster Linie Merkmale der Beziehung sowie Sympathie, Vertrauen, Offenheit und Ähnlichkeit, die sich positiv auswirken. Auch die Unterstützung durch das private und berufliche Umfeld wird als förderlich wahrgenommen.

Grawe, Donati und Bernauer (1994; zit. nach Greif, 2008, S. 118) haben durch zusammenfassende Meta-Analysen der empirischen Forschung zu Wirkfaktoren in der Psychotherapie eruieren können, dass der Erfolg einer Psychotherapie, unabhängig von der therapeutischen Schule, von vier allgemeinen Wirkfaktoren abhängt. Mittels einer Cubus-Analyse wurde eine Einschätzung der vier Wirkfaktoren vorgenommen (Grawe, Regli und Schmalbach, 1994; zit. nach Greif, 2008, S. 119). Nach Greif sind Selbstreflexion und Ressourcenaktualisierung entscheidende Konzepte im Coaching, und zwischen den allgemeinen Wirkfaktoren lassen sich

deutliche Bezüge zum Coaching herstellen. Behrendt (2004; zit. nach Greif, 2008, S. 120-121) hat die vier Wirkfaktoren auf Coaching übertragen:

- Ressourcenaktivierung (Vertrauensaufbau, Unterstützung des Coachees, Wertschätzung und Empathie des Coachs usw.)
- Problemaktivierung (Förderung der Auseinandersetzung, wunde Punkte ansprechen, Gefühle erleben anstatt vermeiden usw.)
- Motivationale Klärung (Einsicht in Zusammenhänge von Erleben und Verhalten, Ziel- und Motivklärung fördern usw.)
- Problembewältigung (Verbesserung der Handlungskompetenz, bessere Bewältigung von Herausforderungen usw.)

Für die Wirkfaktoren sind also vor allem Variablen, welche die Beziehung zwischen Coach und Coachee, die Selbstreflexion des Coachees sowie das Erleben und die Einsicht des Coachees betreffen elementar.

In der Untersuchung von Jansen, Mäthner und Bachmann (2004, S. 110-157) erwiesen sich als hinderliche Faktoren hauptsächlich die Rahmenbedingungen, wie das private, berufliche und organisationale Umfeld. Künzli (2009, S. 282-283) zitiert zwei Studien, die Ergebnisse für erfolgshinderliche Faktoren liefern. Aus Sicht der Coachees haben abwertendes oder ausschliesslich negatives Feedback, emotionales Feedback ohne Resultat- oder Handlungsbezug des Coachs negative Auswirkungen. Aus Sicht von Coachs haben verurteilendes Feedback, schlechtes Timing und Ungeduld bezüglich der Bereitschaft des Coachees ungünstige Auswirkungen. Ein unangemessenes Mass, zu viel oder zu wenig, an Offenheit und Ehrlichkeit wirkt sich ebenfalls ungünstig aus. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Gratwanderung zwischen Diskretion und Informationsbedürfnis der Organisation, die Unsicherheit hinsichtlich der Qualifikation des Coachs, die Skepsis des Gecoachten hinsichtlich der Wirksamkeit des Coachings, mangelnde Akzeptanz des Coachs und überzogene Erwartungen des Gecoachten erfolgshinderlich sind.

Handow (2007, S. 85-87) liefert eine Zusammenstellung von Prinzipien und Verhaltensregeln. Diese Prinzipien betreffen Aspekte respektive Voraussetzungen, die seitens von Coachs respektive Coachees beachtet werden oder erfüllt sein sollten. Seitens des Coachees ist wichtig, dass er respektive sie freiwillig am Coaching teilnimmt. Der Coachee ist für sein Lernen und Handeln selbstverantwortlich. Als Coach ist es nach Handow erforderlichlich, die eigenen Kompetenzen und Grenzen zu kennen, psychologisch geschult zu sein, auf Basis eines wissen-

schaftlich fundierten Konzepts zu arbeiten, sich weiterzubilden und die eigene Arbeit zu evaluieren. Der Coach soll keine Informationen an Dritte weitergeben, er soll sich ihrer respektive seiner Rolle bewusst sein sowie Interventionstechniken transparent machen und erläutern. Seitens des Coachs sind ausserdem Echtheit, Empathie und Wertschätzung wichtig.

*Das Kapitel 2.1 widmete sich dem Begriff und der Wirkung von Coaching. Unter Coaching versteht man eine professionelle Beratung im beruflichen Kontext, die einer Förderung der Selbstreflexion und Selbstwahrnehmung dient. Die Gecoachten werden durch die Beratungsperson in ihrer Selbstveränderung und Selbstentwicklung, im Erreichen selbstkongruenter Ziele sowie in der Verbesserung von Möglichkeiten in Wahrnehmung, im Erleben und Verhalten unterstützt. Als Wirkfaktoren für ein erfolgreiches Coaching haben sich unter anderen die Beziehung, die Zielformulierung, die Persönlichkeit des Coachs und der an den Coachee angepasste Einsatz bestimmter Techniken herauskristallisiert. Die Wirkung und Beurteilungskriterien von Coaching betreffen beispielsweise die Reflexionsbereitschaft, das Beziehungs- und Kommunikationsverhalten, die Umsetzung des Gelernten durch Klientinnen und Klienten sowie der Nutzen für die Organisation. Ausserdem sollten seitens des Coachs und des Coachees verschiedene Punkte gewährleistet sein, die für einen Coachingprozess von Wichtigkeit sind.*

## **2.2 Risiken und Nebenwirkungen von Coaching**

In diesem Kapitel soll aufgezeigt werden, welche Risiken und Nebenwirkungen im Bereich Coaching bekannt sind. Die Sichtung der Literatur zeigt, dass über Risiken und Nebenwirkungen im Coaching selten diskutiert wird. Nach Künzli (2009, S. 293) kann nicht beantwortet werden, ob das Thema „schädliches Coaching“ (Hervorhebung im Original) ein Tabu ist oder ob es schlicht nicht vorkommt. Sich diesem Thema zu stellen, hält er aber für unerlässlich.

Da empirische Untersuchungen über Risiken und Nebenwirkungen im Bereich Coaching kaum vorliegen, basieren die folgenden Ausführungen aus der Coachingliteratur, abgesehen von einer empirischen Untersuchung, hauptsächlich auf theoretischen Überlegungen oder Fallbeispielen. Was in dieser Arbeit unter Risiko respektive Gefahr und Nebenwirkung verstanden wird, orientiert sich an folgenden Begriffsumschreibungen:

- Von einem Risiko wird gesprochen, wenn eine Situation durch mangelhafte Vorausschbarkeit des Kommenden mögliche Schäden, Verluste oder dergleichen in Aussicht stellt (Häcker und Stapf, 2009, S. 862).
- In der Psychotherapieliteratur werden Nebenwirkungen als direkt auf die Behandlung zurückzuführende unerwünschte Phänomene bezeichnet (Märtens, 2005, S. 145). The-

rapieschäden gelten als unerwartete und nachteilige Auswirkungen einer Therapie (Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. S. 5).

Wrede (2000, S. 200) befasst sich mit Gefahren im Zusammenhang mit Coaching. Sie unterscheidet Gefahren, die vom Coachee oder vom Coach ausgehen können sowie solche, die durch Drittinteressen entstehen können. Diese Unterteilung wird für die Ausführungen in den nachfolgenden drei Unterkapiteln übernommen.

### **2.2.1 Coach als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen**

Nach Wrede (2000, S. 210-212) ist ein integerer Umgang mit Macht eine Grundvoraussetzung für eine gedeihliche Coachingverfahrung. Sie postuliert, dass ein Coach in die Denkweise eines Coachees eingreifen kann. Die Einflussnahme sollte sich auf die Denkgewohnheiten beschränken, die einen störenden Einfluss auf die Zielerreichung haben. Liegt eine Überschreitung dieser Grenze vor, spricht Wrede von einer unzulässigen, nicht zu rechtfertigenden Machtanmassung. Machtmissbrauch liegt nach Wrede vor, wenn ein Coach durch ihren respektive seinen Einfluss eigene Interessen verfolgt. Diese Eigeninteressen können bewusst sein oder sich unbewusst aus seiner unausgereiften Persönlichkeit bilden. Die Gefahr besteht dabei, dass sich eine Beratungsperson über die Interessen eines Coachees hinwegsetzt, wenn die Eigeninteressen vom Coachingverlauf abhängig sind und als gefährdet angesehen werden. Wrede nennt zwei Beispiele aus der Praxis, bei denen die bewussten Eigeninteressen einen Machtmissbrauch zur Folge haben können:

- Die Aufträge des Coachs über die Personalentwicklung eines Unternehmens sind vom Abschluss mit einem bestimmten Resultat des Coachings abhängig,
- oder ein Coach will mit einem Auftrag so viel wie möglich erwirtschaften und macht den Coachee von sich abhängig.

Wrede weist auf diverse Gefahren hin, die durch mangelnde Professionalität entstehen können. Ihre Ausführungen beziehen sich hauptsächlich auf die mangelnde Loslösung der Beratungsperson von den an sie gestellten Ansprüchen des Unternehmens, die Verfolgung eigener Interessen und die Beeinflussung des Coachee für die Erzielung eigener verpasster, unerfüllter Managementaufgaben. Auch nach Rauen (2008, S. 93) besteht die Gefahr, dass Coachs die Arbeit mit Coachees zur Kompensation eigener unerfüllter Wünsche benutzen. Machtmissbrauch kann auch durch eine unausgereifte Persönlichkeit entstehen, also durch ein Defizit in der Persönlichkeitsstruktur. Als Beispiele nennt Wrede (2000, S. 210-212) ein überdurchschnittlich hohes Kontrollbedürfnis, das auf den Coachee übertragen wird, und den Wunsch



eines Coachs, gebraucht zu werden. Die Beratungsperson steuert dabei unbewusst dem Entwicklungsprozess des Coachees entgegen. Will sich eine Beratungsperson durch Coachingfolge aufwerten, wird sie sich nach Wrede überstark bemühen, ein Abweichen vom erwünschten Ergebnis zu verhindern, und dem Coachee Anweisungen geben, anstelle unterstützend zu wirken für die Findung eines eigenen Weges, wodurch die Beratungsperson das Prinzip der Hilfe zur Selbsthilfe verletzt. Rauen (2008, S. 90) geht davon aus, dass aufgrund der Vielzahl anwendbarer Techniken bei unsachgemäßer Durchführung Probleme entstehen können. Als grösstes Risiko sieht er den Verlust an Neutralität, was sich darin zeigen kann, dass ein Coach parteiisch ist oder in die Versuchung gerät einen Coachee zu manipulieren.

Leitner (2008, S. 40-42) formuliert Beispiele, wie sich ein problematisches Rollenverständnis eines Coachs zeigen kann:

- Der Coach sieht sich als Retterin respektive Retter des armen Coachees.
- Der Coach setzt Coachees moralisch unter Druck und reagiert beleidigt, wenn diese sich nicht wie vorgeschlagen verhalten.
- Der Coach spaltet und löst Konflikte im Arbeitsfeld von Coachees aus.
- Der Coach übt durch Selbstlob Erwartungsdruck auf Coachees aus.
- Der Coach ist besonders selbstbewusst und gibt Ratschläge, mit denen Coachees nichts anfangen können, sich aber nicht trauen nachzufragen.

Nach Rauen (2008, S. 92) ist es risikoreich, wenn sich eine Beratungsperson mehr zutraut, als ihre Kompetenz zulässt, wenn sie zu einer Ratgeberin respektive zu einem Ratgeber für alle Lebenslagen oder gar zu einem Therapeutinnen- respektive Therapeutenersatz wird. Eine solche Kompetenzüberschreitung führt zu einer inkompetenten Beratung und kann eine zunehmende Abhängigkeit eines Coachees zur Folge haben.

Nach Leitner (2008, S. 40-42) ist die Qualifikation eines Coachs entscheidender Faktor für ein erfolgreiches Coaching. Sie spricht von einer unbewussten Inkompetenz von schlecht qualifizierten Coachs, da diese nicht einmal wissen, was sie nicht wissen. Beispielsweise werden psychische Störungen nicht erkannt, weil ihnen das Wissen fehlt, oder sie sind nicht vertraut mit Phänomenen, wie Übertragung und Gegenübertragung, woran Coachingprozesse scheitern können. Die Persönlichkeit, die Selbsterfahrung und das Selbstverständnis der eigenen Rolle in der Praxis haben nach Leitner eine entscheidende Bedeutung. Auch Rauen (2008, S. 93) geht davon aus, dass im Coaching wie in therapeutischen Situationen Übertragungsphänomene möglich sind. Dies kann eine Gefahr darstellen, wenn Coachs eigene Probleme auf Coachees übertragen.

Riedel (2003, S. 29) betont, dass Coachs neben Feld- und Methoden-Know-how über eine persönliche Qualifikation verfügen müssen. Die Beratungsperson muss sich auf die Weltsicht der Coachees einstellen und hinsichtlich der Aktivierung eigener Beziehungsmuster abtinent bleiben können. Selbstkenntnis ist dafür eine Voraussetzung, die mehrjährige Aus- und Weiterbildungen erfordern, während mehrwöchige Coachingausbildungsprogramme nicht ausreichend sind. Wichtige Faktoren auf Coach-Seite, die ein negatives Coaching-Ergebnis zur Folge haben können, sind nach Kilburg (2000; zit. nach Riedel, 2003, S. 29): Mangelnde Empathie mit Coachees, Mangel an Interesse oder Kenntnissen über das Anliegen der Coachees, Unterschätzung der Problemlage der Coachees beziehungsweise Selbstüberschätzung der Beratungsperson, nicht kontrollierbare Gegenübertragung der Beratungsperson, mangelnde methodische Expertise und andauernde gravierende Meinungsverschiedenheiten über den Coachingprozess mit Coachees.

In einer qualitativen Untersuchung von Loosli (2010) wurden zehn Coachs mittels halbstrukturierten Interviews zu Risiken und Nebenwirkungen von Coaching befragt. Die Ergebnisse decken sich weitgehend mit den Erkenntnissen aus der oben zitierten Literatur. Insgesamt sehen die befragten Personen die Person des Coachs als Hauptrisiko. Als Risiken seitens des Coachs gelten hauptsächlich die Instrumentalisierung von Coachs durch die Organisation, Machtmissbrauch und Manipulation, die Überschätzung der Wirkung von Coaching, den ungeklärten Informationsfluss bei Drittparteien, mangelhafte Ausbildung, mangelhafte Rollenklärung sowie mangelhafte Selbstreflexion (Loosli, 2010, S. 55-59).

Nach Kühl (2005, S. 21) besteht wenig Übereinstimmung, was als handwerklicher Fehler eines Coachs gilt. Für möglicherweise unprofessionell werden Coachings über mehrere hierarchische Ebenen einer Organisation, die Gewinnung von Kundinnen und Kunden durch aktive Ansprache auf den Fluren der Organisation, die Bereitschaft von Coachs, für die internen Assessment-Center positive Beurteilungen auszustellen oder die Verletzung der Vertraulichkeit des Coaching-Prozesses angesehen. Rauen (2008, S. 92-93) äussert sich zur Dauer von Coachings. Eine zu kurze Dauer, die keine Chance zu einer tiefgreifenden Lösung hat, Stress und Hektik in Coaching-Sitzungen oder ein begonnener Coachingprozess ohne Abschluss sollten nach Möglichkeit vermieden werden. Auch eine zu lange Dauer eines Coachings hält er für bedenklich. Sind die Ziele erreicht, sollte das Coaching zu einem Abschluss kommen. Auch wenn die Erreichung eines bestimmten Ziels nicht in Sicht ist, sollte das Coaching nicht in die Länge gezogen werden.

### **2.2.2 Coachee als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen**

Nach Wrede (2000, S. 205-207) richtet sich Coaching ausschliesslich an psychisch gesunde Menschen. Sie nennt psychische Ausnahmesituationen oder besondere Lebensumstände, in denen ein Coaching anstelle einer Befreiung und Vitalisierung zu einer Verstärkung von Verunsicherung führen kann. Eine Konfrontation mit den persönlichen Annahmen über sich und die Umgebung kann zu einer psychischen Überbelastung führen. Für Führungskräfte, die bereits an ihrer Leistungsgrenze sind, ist ein Coaching mit dem Ziel der Leistungssteigerung ebenfalls nicht angebracht, da sich dadurch die Gefahr eines Burn-outs erhöhen kann.

Doppler (1991; zit. nach Hess und Roth, 2001, S. 49) weist auf das Risiko hin, dass Coachees ihren Coach als einzige Feedbackgeberin respektiv als einzigen Feedbackgeber betrachten und das natürliche Feedbacksystem der Umgebung vernachlässigen, was den Selbstregulationsfähigkeiten von Coachees entgegensteht. Für Coachees besteht die Gefahr, sich nicht aus der Arbeits-Beziehung lösen zu können und den Coach als permanente Beratungsperson für die Reflexion von beruflichen Fragestellungen an ihrer Seite wünschen. Rauen (2008, S. 91) sieht ein Risiko darin, dass sich Coachees im Beratungsprozess eher passiv verhalten und Verantwortung auf die Beratungsperson übertragen möchten. Vor allem wenn die erwünschten Ziele nicht erreicht werden, können Coachees dazu neigen, der Beratungsperson Schuld zuzuweisen. Nach Krebs (2007; zit. nach Greif, 2008, S. 276) führen manche Coachs Misserfolge beim Coaching auf eine mangelnde Reflexivität von Coachees zurück. Nach Rauen (2008, S. 93) ist es heikel, wenn Coachees ihre Coachs idealisieren, was er als „Heldenprojektion“ (Hervorhebung im Original) bezeichnet. Andererseits können nach Rauen hochrangige Führungskräfte als Gecoachte dazu neigen, in einem Coaching durch Machtspiele und intellektuelles Kräftemessen Überlegenheit zu demonstrieren, auf was Coachs nicht eingehen sollten.

Faktoren auf Klientinnen- respektiv Klientenseite, die zu einem negativen Coaching-Ergebnis führen können, sind nach Kilburg (2000; zit. nach Riedel, 2003, S. 30): Gravierende Psychopathologie, gravierende interpersonelle Probleme, Motivationsmangel, unrealistische Erwartungen an Coachs oder den an Coachingprozess sowie mangelnde Umsetzung von gestellten Hausaufgaben oder Umsetzungsplänen.

In den Befragungen von Loosli (2010, S. 55-56) wurde die Person des Coachee nicht explizit als Risikofaktor genannt. Dies wird damit begründet, dass sich psychisch gesunde Menschen im Coaching abgrenzen können. Abhängigkeiten von Coachees werden unterschiedlich risikoreich eingestuft. Nebenwirkungen auf Seiten von Coachees können Veränderungen im beruflichen und privaten Umfeld darstellen.

### **2.2.3 Drittparteien als Ursache von Risiken und Nebenwirkungen**

Nach Wrede (2000, S. 217) kann ein Coaching dazu missbraucht werden, bestimmte Unternehmensinteressen zu verfolgen. Das Coaching ist dabei an ein gewisses Ergebnis gebunden, und der Coach lässt sich für die Interessen Dritter, wie beispielsweise der Personalentwicklung, einspannen. Rauen (2008, S. 91) sieht eine Gefahr in der Anpassung von Individuen an die Organisation, wenn sie alleine zum Vorteil der Organisation ist und zum Nachteil von Coachees. Auch Handow (2007, S. 113) sieht als zentrale Quelle von Problemen beim Coaching die Einwirkung von Dritten und ihren Interessen. Coachs dürfen sich nicht zu Erfüllungshelfinnen respektive -gehilfen der Ziele des Unternehmens oder der Personalabteilung machen lassen. Ausserdem dürfen Probleme, die auf der organisationalen Ebene bestehen nicht einer Person angelastet werden. Probleme werden dadurch individualisiert und personalisiert. Kuriiert werden dabei die Symptome und es wird nicht an der Problemursache gearbeitet. Aus der Sicht der Soziologie besteht nach Kühl (2007, S. 49-51) in Organisationen eine breite Tendenz zu personalen Zuschreibungen. Damit ist gemeint, dass Schwierigkeiten, Spannungen und Enttäuschungen auf beteiligte Personen zurückgeführt werden. Kühl bezeichnet die Personalisierung von Problemen als versteckte Funktion von Coaching. Durch kausale Zurechnungen werden Sündenböcke geschaffen. Strukturelle Konflikte, Probleme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit und in der Organisation werden personell zugeschrieben und in einen spezialisierten Kommunikationsbereich überwiesen. Dadurch wird die Organisation von den persönlichen Nöten und Leiden ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strukturell entlastet. In dieser Funktion liegt nach Kühl auch die Gefahr, dass Organisationen wichtiges Wissen über Konflikte und Auseinandersetzungen entzogen wird, da organisationsbedingte Probleme personenzentriert und nicht institutionell verarbeitet werden.

Nach Greif (2008, S. 182-185) muss die subjektive Freiwilligkeit beim Coaching differenziert betrachtet werden, und die empirische Forschung dazu ist noch wenig umfassend. Er geht jedoch davon aus, dass ein erzwungenes Coaching erheblichen Widerstand, negative Affekte oder Reaktanz seitens des Coachees auslösen kann. Greif geht davon aus, dass dadurch der Zugang zur offenen Selbstreflexion gehemmt wird und dies den Prozess erschweren kann. Nicht selten werden Klientinnen und Klienten von Vorgesetzten zu Coachings gedrängt, oder das Coaching wird als Druckmittel für eine mögliche Kündigung eingesetzt. Für Coachees ist das erniedrigend, und sie werden sich kaum offen auf ein Coaching einlassen. Andererseits sind gewisse Coachees dankbar, dass jemand Druck ausübt, der sie zu einer Veränderung anspornt. Ein erzwungenes Coaching muss nach Greif nicht negativ verlaufen, aber die Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching ist eine Vertrauenssituation zwischen Coach und Coa-

chee. Als Coach ist es erforderlich zu klären, welche Möglichkeiten ein Coachee in seinem Umfeld hat und ob der Coachee auch bei persönlichen Zielen unterstützt werden kann und nicht nur betreffend der Erwartungen des Unternehmens. Greif hält fest, dass es nicht empfehlenswert ist, in einem Unternehmen Coaching über Problemträger einzuführen. Bei einem Misserfolg können Coachees als lernunfähig klassifiziert werden, und es kann die Befürchtung entstehen, dass auf ein Coaching die Kündigung folgt.

Die beschriebenen Risiken kamen auch bei Looslis (2010, S. 56-57) Befragungen zum Vorschein. Als bedenklich schätzen die befragten Personen die Instrumentalisierung von Coachs ein, wie auch das Auffüllen eines Führungsvakuums. Auch überhöhte Erwartungen an ein Coaching oder den Auftrag einer Organisation, Coachees wieder zum Funktionieren zu bringen, werden als problematisch eingeschätzt. Die Klärung des Auftrags wie auch der Erwartungen aller Beteiligten wird als hilfreich bezeichnet.

#### **2.2.4 Wirkung von Supervision und einige Lösungsansätze**

Der Begriff der Supervision stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „über etwas schauen, sehen“, was heisst, dass Supervisorinnen respektive Supervisoren Situationen anders und aus Distanz betrachten können als diejenigen, um deren Arbeitsprozesse und Arbeitskontexte es in der Supervision geht (Klinkhammer, 2004, S. 39). Die Supervision in der Psychotherapie entwickelte sich im Rahmen von psychotherapeutischen Ausbildungen (Schreyögg, 2004, S. 19), wobei die Ausbilderin respektive der Ausbilder vergleichbar mit einer Lehrperson fungiert. Schreyögg (2004, S. 23-24) betont, dass die Supervision inhaltlich einer Auseinandersetzung mit sozialen Handlungsfeldern dient, die unterstützen soll, eine praktische Tätigkeit besser zu tun als bisher, wobei personale Muster und Kontextmuster zu beachten sind. Belardi (2005, S. 15) versteht unter dem Oberbegriff Supervision Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge mit dem Ziel, die Arbeit der Ratsuchenden zu verbessern. Dies betrifft sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehung zu Klientinnen respektive Klienten und Kolleginnen respektive Kollegen wie auch organisatorische Zusammenhänge. Nach Kühl (2008, S. 66-70) ist in der personenorientierten Beratung die Supervision oder das Coaching in Dyaden die häufigste vorzufindende Form.

Die Wichtigkeit der Supervision für Coachs wird von mehreren Autoren hervorgehoben. Für Looss (1997, S. 197; zit. nach Hess und Roth, 2001, S. 54) gehört die regelmässige Supervision neben der Berufserfahrung als Coach zu den professionellen Pflichten einer Beratungsperson.

Hess und Roth übertragen die von Frank (1995; zit. nach Hess und Roth, 2001, S. 54-55) beschriebenen Funktionen der Psychotherapie-Supervision auf die Supervision von Coachs. Diese beziehen sich auf folgende Bereiche:

- Praxisanleitung: Durch die Bearbeitung konkreter Praxisfragen können das Wissen, beziehungsweise Konzepte zur Anwendung gebracht werden, oder durch Reflexion von Erfahrungen können Konzepte erweitert werden.
- Qualitätssicherung: Dazu gehören alle Aktivitäten, die der Erreichbarkeit und Überprüfbarkeit der angestrebten Qualität dienen. Als Massnahmen für die systematische Überprüfung und Förderung werden neben Aus- und Fortbildung, Supervision sowie Intervision genannt.
- Problemlösehilfe: Dient der Begleitung von komplexen Problemlöseprozessen und der Entwicklung von Lösungsvorstellungen im Dialog mit der Supervisorin respektive dem Supervisor.
- Sozio-emotionales Lernen: Meint die Vermittlung von berufsspezifischen Einstellungen und Werten.
- Entwicklungsprozess für Coachs

Hess und Roth (2001, S. 50) weisen auf die Wichtigkeit hin, Problemen und Risiken gegenüber sensibel zu sein. Dazu bedarf es der steten Reflexion während dem Coachingprozess in Form von Rückmeldungen zwischen Coach und Coachee sowie der Reflexion der eigenen Tätigkeit in Supervisions- oder Intervisionssitzungen. Das Erkennen und der verantwortungsbewusste Umgang mit den eigenen Grenzen, die Klärung eigener Macht- und Beeinflussungsbedürfnisse sowie Klarheit über die eigene berufliche Motivation sind wichtig, um sich vor einer Überschreitung des Verantwortungsbereichs zu schützen.

Für die von Rauen (2008, S. 90-94) beschriebenen Probleme im Coaching formuliert er einige praxisbezogene Lösungsvorschläge, die von Coachs beachtet werden sollten: Wenn eine Beratungsperson merkt, dass ihr ein Verlust an Neutralität droht oder wenn ein Coachee darauf hinweist, erfordert es eine offene Klärung und eine Reflexion, wie man zum Coachee steht. Geht die Beratungsperson einen Dreiecksvertrag ein, muss sie darauf hinweisen, dass sie dem Coachee verpflichtet ist und nicht primär den Interessen der Organisation. Wird diese Haltung nicht akzeptiert, ist ein Vertrag abzulehnen. Neigen Coachees zu Passivität und einer Übertragung von Verantwortung auf die Beratungsperson oder gar zu einer Schuldzuweisung, muss die Beratungsperson darauf hinweisen, dass der Coachee Mitverantwortung trägt und aktiv mitarbeiten muss. Das Coaching soll zur richtigen Zeit beendet und die Selbstmanagementfäh-

higkeiten von Coachees soll gefördert werden. Die Beratungsperson sollte sich vor einer Kompetenzüberschreitung hüten, genauso sollte sie Idealisierungen und Glorifizierungen ihrer Person selbstkritisch einschätzen können. Für die Vorbeugung solcher Situationen sind nach Rauen die Supervision und eine kritische Selbstreflexion notwendig. Selbst-, Lebens- und Berufserfahrung sind wichtig, damit solche Situationen vermieden, beziehungsweise erkannt werden.

*In Kapitel 2.2 wird deutlich, dass mögliche Risiken und Nebenwirkungen den Ebenen Coach, Coachee und Drittparteien zugeordnet werden können. Seitens einer Beratungsperson werden Machtmissbrauch und Einflussnahme, ein problematisches Rollenverständnis, eine mögliche Instrumentalisierung durch die Organisation, mangelhafte Ausbildung sowie Kompetenzüberschreitungen als risikoreich betrachtet. Seitens der Coachees sind unrealistische Erwartungen, fehlende Motivation und Selbstreflexion sowie psychische Erkrankungen ungünstige Voraussetzungen. Seitens der Organisation bestehen Risiken wie beispielsweise die Personalisierung von Problemen und unrealistische Erwartungen an ein Coaching. Verordnete Coachings werden unterschiedlich risikoreich beschrieben, lösen bei Coachees jedoch häufig Widerstand aus.*

### **2.3 Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie**

In der Psychotherapie fand bereits eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken, Schäden und unerwünschten Wirkungen statt. Deshalb werden in diesem Kapitel einzelne Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung vorgestellt, die Arten sowie Ursachen von Risiken und Nebenwirkungen betreffen.

Der Nachweis der Wirksamkeit von Psychotherapie kann dank umfassender Forschung als erbracht gelten, und dennoch wird davon ausgegangen, dass ungünstige Ergebnisse immer wieder auftreten (Fischer-Klepsch, Münchau und Hand, 2009, S. 262-263). Nach Lambert und Bergin (1994; zit. nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 4) gilt als gesichert, dass durch die Therapie oder durch Therapeutinnen respektive Therapeuten verursachte Verschlechterungen verbreitet sind. So gilt nach Lambert und Ogles (2004; zit. nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 6) als weitgehend empirisch gesichert, dass bei 5-10% der Fälle nachteilige Auswirkungen entstehen. Hoffmann, Rudolf und Strauss gehen davon aus, dass jegliche Therapieformen Nebenwirkungen und Schäden verursachen, doch systematische Untersuchungen sind nicht zahlreich, und auch die Begriffe sind noch nicht eindeutig und vielfältig diskutiert. Fischer-Klepsch, Münchau und Hand (2009, S. 264-265) zufolge ist es wichtig zu klären, ob psychotherapeutische Interventionen gewünschte und unerwünschte Effekte haben

können. Dass Psychotherapie auch ein Risiko darstellen kann, wurde nach Fischer-Klepsch et al. bisher noch zu wenig diskutiert.

### 2.3.1 Arten von unerwünschten und schädlichen Wirkungen

Unerwünschte und schädliche Wirkungen, die Psychotherapie auslösen können, werden je nach Art und Ausprägung unterschiedlich beschrieben und bezeichnet.

Hoffmann, Rudolf und Strauss (2008, S. 5) schlagen folgende grobe Unterteilung vor:

- Misserfolge: unzureichende oder ganz fehlende Erreichung der in der Therapie explizit und implizit angestrebten Ziele.
- Unerwünschte Wirkungen (Nebenwirkungen): Auftreten anderer, nachteiliger Effekte als der angestrebten Therapieziele.
- Therapieschäden: Auftreten unerwarteter, anhaltender und für den Patienten erheblich nachteiliger Auswirkungen der Therapie.

Nach Hoffmann et al. (2008, S. 7) kann aus unterschiedlichen Werken eine nahezu vollständige Übersicht zu möglichen Nebenwirkungen und Schäden von Psychotherapie zusammengestellt werden. Sie unterscheidet unmittelbare und mittelbare unerwünschte Wirkungen und Schäden, die in der nachfolgenden Tabelle zusammengefasst dargestellt werden (Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 7):

**Tabelle 2: Unmittelbare und mittelbare unerwünschte Wirkungen und Schäden von Psychotherapie (nach Hoffmann, Rudolf und Strass, 2008, S. 7)**

Unmittelbare und unerwünschte Wirkungen und Schäden	Mittelbare unerwünschte Wirkungen und Schäden
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verschlechterung bestehender Symptomatik</li> <li>- Chronifizierung bestehender Symptomatik</li> <li>- Auftreten neuer Symptome</li> <li>- Auftreten von Suizidalität mit der Folge von Suizidversuchen oder Suizid</li> <li>- Missbrauch der Therapie durch die Patientin respektive den Patienten</li> <li>- Überforderung der Patientin respektive des Patienten durch eigene irrationale Ziele</li> <li>- Vertrauensverlust der Patientin respektive des Patienten durch schwere Enttäuschung in der Therapie</li> <li>- Bleibende nachteilige Persönlichkeitsveränderungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Folgen negativer sozialer Bewertung der Therapie selbst (z. B. beruflich)</li> <li>- Nachteile oder Schäden der sozialen Umwelt, vor allem der Partnerinnen und Partner</li> </ul>

Unmittelbare Wirkungen und Schäden betreffen Folgen, die sich direkt auf Klientinnen respektive Klienten auswirken, im Gegensatz zu mittelbaren Auswirkungen, die sich auf die Therapie selbst oder die Umwelt beziehen.



Auch Märtens (2005, S. 145) geht davon aus, dass Verschlechterungen und riskante Nebenwirkungen in direktem Zusammenhang mit psychotherapeutischen Behandlungen stehen können.

Als unerwünschte Ereignisse beschreibt Märtens (2005, S. 145) folgende Phänomene:

- Risiken: unvorhersehbare Komplikationen.
- Wechselwirkungen mit medizinischen und/oder anderen sozialen Interventionen und mit dem Lebenskontext der Klientin respektive des Klienten.
- Behandlungsfehler: Schäden, verursacht durch eine nicht lege artis durchgeführte Behandlung.
- Nebenwirkungen: direkt auf die Behandlung zurückzuführende unerwünschte Phänomene.

Märtens (2005, S. 147) unterscheidet zwölf Bereiche von Nebenwirkungen: Misserfolge im Vorfeld der Behandlung (Nicht-Erreichen von behandlungsbedürftigen Klientinnen und Klienten); Therapieablehnerinnen respektive -ablehner; Abbrecherinnen respektive Abbrecher (Drop-outs); Nonresponder (Klientinnen und Klienten, die nicht auf die Behandlung ansprechen); Verschlechterungen (Zunahme der Eingangsprobleme und/oder Auftreten anderer Probleme und Symptome; Rückfälle; Zeit und Kosten auf Klientinnen- respektive Klientenseite; Effekte auf das Therapienutzerinnen respektive -nutzerverhalten (Enttäuschungen, Therapieabhängigkeit, Immunisierung); Veränderungen von Einstellungen, Problembewältigung und Lebensstil; Veränderungen in privaten Beziehungssystemen; Veränderungen im Berufsleben; Übernahme einer Therapiephilosophie.

### **2.3.2 Ursachen für unerwünschte und schädliche Wirkungen**

Nach Hoffmann, Rudolf und Strauss (2008, S. 7) können Schäden durch die Patientin respektive den Patienten, durch die Therapeutin respektive den Therapeuten, durch eine unglückliche Interaktion beider sowie durch eine ungeeignete Therapietechnik verursacht werden. Vergleichsweise häufiger bearbeitet sind nach Hoffmann et al. Ursachen ausgehend von Patientinnen respektive Patienten als seitens von Therapeutinnen respektive Therapeuten.

Ursachen für Schäden durch eine Therapie, die seitens von Behandlungspersonen entstehen können, führen Hoffmann et al. (2008, S. 9) auf ein breites Spektrum zurück. Dieses reicht von mangelnder Kompetenz, über mangelnde Ausbildung bis hin zu einem Mangel an persönlichen Eigenschaften. Bedeutsam sind nach Elliot (2000; zit. nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 9) Faktoren, wie spezifische Fertigkeiten (wie beispielsweise die Förderung

der Entwicklung einer positiven Beziehung), interpersonale Fähigkeiten (wie beispielsweise Interesse, Toleranz, Empathie, Responsivität) und intrapersonale Eigenschaften (wie beispielsweise Selbstakzeptanz, Wissen um eigene Einschränkungen und Grenzen, allgemeine Selbstreflexivität). Ausserdem soll sich die Behandlungsperson flexibel und angemessen zwischen den Polen von teilnehmender Empathie und abgrenzender Konfrontation bewegen können. Hoffmann, Rudolf und Strauss (2008, S. 9) halten den Umkehrschluss für zulässig, dass Therapeutinnen und Therapeuten, die über diese Variablen nicht verfügen, einer Patientin respektive einem Patienten nur eingeschränkt nützen oder sogar schaden können. Eine Übersicht von Beutler, Malik und Alimohamed (2004; zit. nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 9) über den Einfluss aller je untersuchten Therapeutinnen- respektive Therapeutenvariablen auf den Therapieverlauf und das Ergebnis zeigt allerdings, dass viele Variablen nicht als empirisch gesicherte Einflussfaktoren auf ein positives Therapieergebnis gelten können. Märtens (2005, S. 147) geht davon aus, dass, wenn Persönlichkeitsfaktoren einer Behandlungsperson in Interaktion mit den angewandten Techniken wesentlich zum Erfolg beitragen, diese dann auch bei Misserfolgen eine wesentliche Rolle spielen.

Für die Einteilung der Entstehung unerwünschter und schädlichen Wirkungen schlagen Hoffmann, Rudolf und Strauss (2008, S. 6) in Anlehnung an Hoffmann (2002) eine Systematik vor, die nachfolgend zusammengefasst dargestellt wird.

**Tabelle 3: Entstehung unerwünschter und schädlicher Wirkungen in der Psychotherapie (nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S. 6)**

<b>Entstehungsweise</b>	<b>Annahme</b>
Erfolglosigkeit oder Nebenwirkungen einer angemessenen Therapie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indikation für die Therapietechnik ist richtig gestellt, und die Behandlungsperson wendet sie richtig an.</li> <li>- Sie führt jedoch zu keinem Erfolg bzw. zu Nebenwirkungen, Verschlechterungen oder neuer und bleibender Symptomatik.</li> </ul>
Erfolglosigkeit oder Nebenwirkungen durch unprofessionelle Ausübung der Behandlung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indikation ist richtig gestellt, die Therapietechnik prinzipiell geeignet</li> <li>- Die Behandlungsperson verstösst jedoch gegen die Regeln der Kunst und beeinträchtigt dadurch die Patientin respektive den Patienten.</li> </ul>
Mangelnde Passung einer Therapeutinnen- respektive Therapeutenpersönlichkeit und einer Patientinnen- respektive Patientenpersönlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Patientin respektive der Patient sind prinzipiell für die Psychotherapie geeignet, die Methode ist indiziert und die Behandlungsperson qualifiziert.</li> <li>- Das Zusammenspiel der Persönlichkeiten führt jedoch nicht zum gewünschten Erfolg, die Entwicklung der erforderlichen vertrauensvollen, effektiven Beziehung bleibt aus (häufige Ursache für Therapieabbrüche).</li> </ul>
Schädigung durch unethisches Verhalten der Behandlungsperson	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unabhängig von der Richtigkeit der Indikation und der Sachkenntnis des Therapeuten verstösst dieser gegen allgemeine oder spezielle ethische Prinzipien.</li> <li>- Die Verstösse können strafrechtlich relevant sein. Jedoch ist eine beispielsweise bewusste Manipulation der Patientin respektive des Patienten in Richtung eigener Interessen schwer zu belegen und kaum justiziabel.</li> </ul>

Nachteilige Effekte können somit entstehen, wenn eine Behandlungsperson gegen die Regeln der Kunst verstösst, eine mangelnde Passung von Therapeutinnen- respektive Therapeutenpersönlichkeit und Patientinnen- respektive Patientenpersönlichkeit kann sich nachteilig auswirken, und unethisches Verhalten einer Behandlungsperson kann für Schäden verantwortlich gemacht werden. Aber Nebenwirkungen und Verschlechterungen können sich auch zeigen, wenn die Indikation für die Therapietechnik richtig gestellt ist und die Behandlungsperson diese richtig anwendet.

### **2.3.3 Prävention von Risiken und Nebenwirkungen**

Fischer-Klepsch, Münchau und Hand (2009, S. 262-263) fassen zusammen, dass die Forderung nach einer systematischen Auseinandersetzung mit dem Thema Misserfolg und der Qualitätssicherung bereits seit den achtziger Jahren besteht und seither nicht an Aktualität verloren hat. Nur durch eine gezielte Auseinsetzung mit Misserfolgen können die Qualität der psychotherapeutischen Versorgung weiter gesteigert und mögliche Schädigungen durch Psychotherapie abgewendet werden. Fischer-Klepsch et al. (2009, S. 270-273) halten Supervision für unerlässlich. Sie dient der kontinuierlichen Besprechung von schwierigen Fällen, der Auseinandersetzung mit den eigenen therapeutischen Grenzen, der Reflexion von Therapieprozessen und Beziehungsgestaltung, und sie ist wichtiger Bestandteil der Psychohygiene der Behandlungsperson. Supervision hilft die eigenen „blinden Flecken“ (Hervorhebung im Original) zu erkennen, unterstützt bei der Verarbeitung von Misserfolgen und soll dazu beitragen, zukünftige Misserfolge zu verhindern.

Märtens (2005, S. 147-148) fordert im Rahmen der therapeutischen Professionalisierung eine offensive Auseinandersetzung mit möglichen Schäden des eigenen Handelns. Er betont die Notwendigkeit von langen Ausbildungen und dass sich Fachkompetenz besonders durch ein Wissen um Risiken und eine Vermeidung von Gefahren auszeichnet. Eine Behandlungsperson müsste aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer Ausbildung nach wenigen Sitzungen erkennen, ob eine Beziehung tragfähig und produktiv genug ist, um zu einem befriedigenden Ergebnis zu führen. Weiter betont er, dass eine grössere Selbstverständlichkeit entwickelt werden sollte, Klientinnen und Klienten gegebenenfalls weiterzuverweisen, um ungünstige Konstellationen zu vermeiden.

Zur Vermeidung unerwünschter und schädlicher Therapieeffekte schlägt Schneider (2002; zit. nach Hoffmann, Rudolf und Strauss, 2008, S.14) sechs vorbeugende Massnahmen vor: sorgfältige Dokumentation problematischer Effekte in den Psychotherapiestudien; Zulassungsverfahren für jegliche Psychotherapieformen; Einrichtungen von Melderegistern; Bereitstellung

von Behandlungsrichtlinien; kontinuierliche Supervision und Weiterbildung der Therapeutinnen und Therapeuten; Aufklärung der Patientinnen und Patienten über Chancen, Probleme und mögliche Nebenwirkungen der Psychotherapie. Hoffmann, Rudolf und Strauss (2008, S. 14) ergänzen diesen Vorschlag mit weiteren Massnahmen: einen Wechsel zu einem anderen Setting; einen Wechsel der Therapiemethode; einen Wechsel der Behandlungsperson; Einbezug der Partnerinnen und Partner.

*Das Kapitel 2.3 zeigt, dass Psychotherapie Risiken birgt und zu unerwünschten Wirkungen führen kann. Nebenwirkungen und Schäden bezeichnen nachteilige Effekte als Auswirkungen einer Therapie. Als Ursachen werden Therapeutinnen- respektive Therapeutenvariablen (Kompetenz, Ausbildung, Persönlichkeitsvariablen usw.), Patientinnen- respektive Patientenvariablen, die therapeutische Beziehung und Fehler im Therapieverlauf diskutiert. Um Risiken und unerwünschte Wirkungen zu vermindern oder zu vermeiden, wird eine offensive Auseinandersetzung gefordert, die ein frühzeitiges Erkennen von unerwünschten Wirkungen und einen effektiven Umgang mit Schwierigkeiten möglich machen soll.*

### **3 Empirischer Teil: Methodisches Vorgehen**

In diesem Teil der Arbeit steht die empirische Untersuchung folgender Fragestellung im Vordergrund: Welche Risiken und Nebenwirkungen können im Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs auftreten? In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die Untersuchungsmethode und die Datenerhebung näher beschrieben, gefolgt von Angaben zur Stichprobe und der Erläuterung zur Auswertung des Materials.

#### **3.1 Erhebungsmethode**

Für die Erarbeitung der Fragestellung wird ein qualitatives Vorgehen gewählt. Als Erhebungsverfahren wird das problemzentrierte Interview gewählt (Mayring, 2002, S. 66-70). Nach Mayring zeichnet sich dieses Verfahren dadurch aus, dass es den sprachlichen Zugang wählt, um eine Fragestellung vor dem Hintergrund subjektiver Bedeutungen zu bearbeiten. Diese Methode erlaubt den befragten Personen, ihre eigenen Erfahrungen sowie ihre persönlichen Sichtweisen und Einstellungen darzulegen. Die interviewten Personen können offen und ohne Antwortvorgaben auf die gestellten Fragen reagieren und ihre Sichtweise selber formulieren. Der halbstrukturierte Interviewleitfaden dient nach Mayring dazu, die Befragung auf eine bestimmte Problemstellung zu zentrieren. Die minimale Standardisierung durch den erstellten Interviewleitfaden erleichtert die Auswertung und die Vergleichbarkeit der Interviews.

### **3.2 Datenerhebung: Vorgehen und Durchführung der Interviews**

In Januar und Februar wurden circa dreissig Personen per E-Mail angeschrieben. In diesem persönlichen Anschreiben (siehe Anhang A) wurde das Anliegen formuliert und erläutert, welche Fragestellung in welchem Rahmen untersucht werden soll. Während einige angefragte Personen innert kurzer Zeit für eine Terminvereinbarung bereit waren, erforderte es bei anderen mehrmaliges telefonisches Nachfragen.

Im Vorfeld der Befragung wurde ein Interviewleitfaden zusammengestellt, der im Anhang B einsehbar ist. Die Interviewfragen orientieren sich an den Fragen des Interviewleitfadens von Faedi und Schweizer (2010), der im Rahmen des Masterstudiengangs der ZHAW-P im Modul 12.1 Projektbezogenes Arbeiten/Forschungsmethoden entwickelt und erprobt wurde. Auch Loosli (2010) hatte sich in ihrer Untersuchung an den Fragen von Faedi und Schweizer orientiert und den Interviewpartnerinnen und -partnern die darin formulierten Fallvignetten vorgelegt. In der Befragung der vorliegenden Arbeit wurden die Fallvignetten weggelassen. Der Interviewleitfaden wurde durch andere, offenere Fragestellungen ergänzt mit dem Ziel ergänzende Aspekte einzubeziehen und die Antworten und Meinungen der Supervisorinnen und Supervisoren wenig zu beeinflussen, damit eine möglichst grosse Vielfalt an Antworten und Meinungen generiert werden kann. Der erstellte Interviewleitfaden enthält einen offenen Einführungsteil, worauf konkrete, tiefergehende Fragen folgen, welche die Interviewpartnerinnen und -partner auffordern sollen, von eigenen Beispielen zu erzählen (in der Supervision erfahren, vom Hörensagen oder selber erlebt). Anschlussfragen dienen der Zusammenfassung und Abrundung der Einschätzung der befragten Supervisorinnen und Supervisoren. Der letzte Teil des Interviews widmet sich Ideen und Vorschlägen, wie Risiken und Nebenwirkungen vermindert werden können. Zur Überprüfung des Befragungsdesigns wurde ein Probeinterview durchgeführt. Nach den ersten drei Befragungen wurde der Leitfaden aufgrund der eingeholten Rückmeldungen der Interviewpartnerinnen und -partner leicht überarbeitet. Insgesamt wurden zwischen Februar und Mitte März acht Interviews, jeweils an einem von der befragten Person gewünschten Standort durchgeführt, die zwischen 45 und 60 Minuten dauerten.

### **3.3 Stichprobe**

Die Interviews wurden mit acht Personen aus dem Grossraum Zürich durchgeführt. Bei der Auswahl der Stichprobe wurde auf eine ausgeglichene Geschlechterverteilung geachtet. Die befragten Personen wurden über offizielle Webpages von Berufsverbänden (BSO, Beratungspool) ausfindig gemacht oder über die ZHAW-P vermittelt. Die folgende Zusammenstel-

lung zeigt in Kürze die wichtigsten Angaben der ausgewählten Stichprobe. Die Kurzportraits zu den befragten Personen können im Anhang D nachgelesen werden.

**Tabelle 4: Zusammenstellung der Stichprobe (eigene Darstellung)**

Geschlecht	4 weiblich, 4 männlich
Alter	Zwischen 34 und 72 Jahre (Durchschnittsalter 55 Jahre)
Ausbildung allgemein, beruflicher Hintergrund, Coaching- und Supervisionsausbildung	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erstausbildungen in diversen unterschiedlichen Bereichen.</li> <li>- Drei Personen haben ein Psychologiestudium.</li> <li>- Alle Personen haben eine Coaching- und Supervisionsausbildung.</li> <li>- Eine Person ist Psychotherapeutin und eine Psychotherapeut.</li> </ul>
Anzahl Jahre Berufserfahrung als Supervisorinnen respektive Supervisoren von Coachs	Zwischen 6 bis über 30 Jahre Erfahrung im Bereich Coaching und Supervision.
Umfang der Tätigkeit als Supervisorin respektive Supervisor	Zwischen 20% und 100% Tätigkeit als Coach; Einzelsupervision bei Coachs und/oder in der Lehrsupervision tätig, je nach Nachfrage und Auftragslage.

### 3.4 Erläuterung zur Auswertung der Interviews

Alle acht Gespräche wurden in Schweizerdeutsch geführt, zwei Interviewpartnerinnen sprachen Hochdeutsch. In der anschliessenden Transkription wurden alle Interviews in die Schriftsprache übersetzt. Dabei wurde darauf geachtet, den Bedeutungsgehalt der Aussagen möglichst zu erhalten. Längere Gesprächspausen, Lachen oder Hinweise auf Inkongruenz zwischen Aussage und Verhalten wurden vermerkt, wenn sie als relevant für die Auswertung erachtet wurden. Dasselbe gilt für nonverbale Phänomene.

Die Transkripte der durchgeführten halbstrukturierten Interviews wurden mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring (2003) ausgewertet. Nach Mayring (2003, S. 53-54) besteht die Stärke der qualitativen Inhaltsanalyse in der Zerlegung in einzelne Interpretationsschritte, die vorher festgelegt werden. In dieser Arbeit wurde als Technik die inhaltliche Strukturierung gewählt, da diese für die formulierte Fragestellung angemessen scheint.

Die inhaltliche Strukturierung hat nach Mayring (2003, S. 82-89) das Ziel, bestimmte Themen, Inhalte und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Im Zentrum steht die Entwicklung eines Kategoriensystems. Die Kategorien werden in einem Wechselverhältnis zwischen Theorie und Material entwickelt. Mayring formuliert ein allgemeines Ablaufmodell strukturierender Inhaltsanalyse. Eine Unterform dieses allgemeinen Ablaufmodells bildet nach Mayring die inhaltliche Strukturierung. In dieser Arbeit orientiert sich die Analyse des Materials entlang des Ablaufmodells inhaltlicher Strukturierung (Mayring, 2003, S. 84-89): Es werden die Analyseeinheiten bestimmt, die inhaltlichen Hauptkategorien festgelegt (theoriegeleitet), die Ausprägungen bestimmt (theoriegeleitet) und ein Kategoriensystem zusam-

mengestellt. Für die einzelnen Dimensionen werden Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln formuliert. Die Fundstellen im Material werden dafür bezeichnet, bearbeitet und extrahiert. Während der Bearbeitung des Materials werden die Kategorien und deren Definitionen laufend überprüft und überarbeitet. Das extrahierte Material wird für die Ergebnisaufbereitung paraphrasiert und für jede Hauptkategorie und Unterkategorie zusammengefasst.

#### **4 Empirischer Teil: Auswertung der Analyse, Ergebnisse**

Im Unterkapitel 4.1 werden die einzelnen Hauptkategorien kurz vorgestellt. In den darauffolgenden Unterkapiteln werden die Unterkategorien näher beschrieben und die Ergebnisse kurz zusammengefasst. Sie werden zur Veranschaulichung mit einigen Ankerbeispielen ergänzt (grau unterlegt). Sie bestehen aus wörtlichen Zitaten der befragten Personen und werden mit „Supervisorin respektive Supervisor + Nummer“ gekennzeichnet. Die Zuordnung der Nummern erfolgte willkürlich. Die Wahl der Ankerbeispiele orientiert sich an der Verständlichkeit und an der inhaltlichen Vollständigkeit. Welche Aussagen zu den jeweiligen Kategorien und Unterkategorien geführt haben, kann dem Anhang C entnommen werden. Weitere Originalzitate können ebenfalls im Anhang C nachgelesen werden.

##### **4.1 Übersicht und Erläuterung zur Kategorienwahl**

Die Kategorie A widmet sich Faktoren, die ein *erfolgreiches Coaching* ausmachen. Die Aussagen dienen nicht primär der Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit, werden aber vorgestellt, da sie einige relevante Aspekte von Coaching aufzeigen. Im Zentrum der Betrachtung stehen *Risiken von Coaching*. Es werden Gefahren seitens von Coachs, Coachees sowie seitens von Organisationen und Dreiecksverträgen unterschieden. Als *Risiken von Coaching seitens des Coachs* (Kategorie B) werden Faktoren oder Eigenschaften bezeichnet, welche die befragten Supervisorinnen und Supervisoren im Coaching als bedenklich oder gefährlich betrachten. Kategorie C umfasst *Risiken, die von der Organisation* oder von Vorgesetzten von Coachees ausgehen können sowie Risiken, die durch einen *Dreiecksvertrag* zwischen Organisation, Coach und Coachee entstehen können. In Kategorie D werden *Risiken für ein Coaching* beschrieben, die von *Coachees* ausgehen können. Als weiteren Schwerpunkt werden *Nebenwirkungen von Coaching* näher betrachtet (Kategorie E). Als Nebenwirkungen von Coaching werden Ereignisse in einem Coaching oder Ergebnisse eines Coachings bezeichnet, die von den befragten Personen als unbeabsichtigt, bedenklich oder unerwünscht bezeichnet wurden. Im Gegensatz zu den Risiken, die von Coach, Coachee oder der Organisation und Dreiecksverträgen provoziert

werden können, beschreiben Nebenwirkungen die tatsächlichen Auswirkungen. Die Kategorie F enthält Ergebnisse über *Lösungsansätze*, welche die *Prävention von Risiken und Nebenwirkungen* betreffen. Die genannten Themen beziehen sich hauptsächlich auf die Beratungsperson. Die Kategorie G soll die *eigene Haltung und Einstellung* der befragten Personen zu Risiken und Nebenwirkungen widerspiegeln. Aussagen darüber, ob und wie Risiken und Nebenwirkungen von Coaching in der *Supervision* thematisiert werden, finden sich als Ergänzung und der Vollständigkeit halber im Anhang C (Kategorie H). Die Tabelle 5 zeigt die Kategorien im Überblick, die in den nachfolgenden Unterkapitel näher betrachtet und mit einzelnen Ankerbeispielen ergänzt werden.

**Tabelle 5: Kategorienbildung im Überblick**

<b>Kategoriensystem</b>		
<b>Ebene 1</b>	<b>Ebene 2</b>	<b>Kapitel</b>
A) Erfolgreiches Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgsfaktoren</li> <li>- Merkmale eines erfolgreichen Coachings</li> </ul>	Kap. 4.2
B) Risiken von Coaching – Ebene Coach	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mangelhafte Ausbildung/mangelhafte psychologische Kenntnisse</li> <li>- Persönlichkeit des Coach/mangelhafte Selbstreflexion</li> <li>- Macht- und Grenzüberschreitungen/ Bereicherung/Schaffung von Abhängigkeit</li> <li>- Kompetenzüberschreitung/kein Weiterverweisen von Therapiefällen</li> <li>- Unsauberes Contracting/mangelhafte Zieldefinition</li> <li>- Verletzung der Vertraulichkeit</li> </ul>	Kap. 4.3
C) Risiken von Coaching – Ebene Organisation und Dreiecksvertrag	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interessenkonflikte/Instrumentalisierung des Coachs für Unternehmensinteressen</li> <li>- Coaching als Alibi-Funktion/Coaching als Ventil/verordnetes Coaching</li> <li>- Personalisierung von Problemen</li> <li>- Weitere mögliche Risiken</li> </ul>	Kap. 4.4
D) Risiken von Coaching – Ebene Coachee	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Widerstand des Coachees/Beziehungsebene</li> <li>- Mangelnde Eigenverantwortung des Coachees/fehlende Motivation</li> </ul>	Kap. 4.5
E) Nebenwirkungen von Coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coaching ohne Wirkung</li> <li>- Anstoss von privaten, nicht-beruflichen Themen/unerwartete Veränderungen</li> <li>- Job-Kündigungen</li> <li>- Emotionale Reaktionen auf den Coach</li> </ul>	Kap. 4.6
F) Lösungsansätze – Prävention von Risiken und Nebenwirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aus- und Weiterbildung</li> <li>- Fallbesprechung/Supervision und Intervention/Netzwerk/Evaluation und Qualitätssicherung</li> <li>- Sauberes Contracting/Erfahrung und Vorsicht bei der Auftragsklärung</li> <li>- Eigene Grenzen und Kompetenzen kennen/Selbstreflexion</li> <li>- Persönlichkeit des Coachs/Selbsterfahrung/Beziehung Coach - Coachee</li> </ul>	Kap. 4.7
G) Eigene Haltung zu Risiken und Nebenwirkungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einschätzung zu Risiken und Gefahren</li> <li>- Persönliche Erfahrung</li> </ul>	Kap. 4.8
H) Themen in der Supervision	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eigene Kompetenz/ Vorgehen und Setting</li> <li>- Persönliche Themen/Bolckierungen/ Beziehungsebene/Contracting/Aquisition</li> </ul>	Anhang C



## 4.2 Erfolgreiches Coaching

Die erste Kategorie widmet sich den Ergebnissen zur Frage, was ein erfolgreiches Coaching ausmacht. Die erste Unterkategorie betrifft die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching. Die zweite Unterkategorie beschreibt aus Sicht der befragten Personen, an was Coachs ein erfolgreiches Coaching erkennen.

### 4.2.1 Erfolgsfaktoren

Wichtige Faktoren, damit ein Coaching erfolgreich werden kann, sind nach Aussagen der Supervisorinnen und Supervisoren die Zielsetzungen des Coachee gemeinsam mit dem Coach, die Eigenmotivation und die Reflexionsbereitschaft des Coachees sowie die saubere Auftragsklärung. Gemäss einer Supervisorin stellt die Beziehung zwischen Coachee und Coach eine wichtige Einflussgrösse dar, während eine andere Supervisorin diesen Aspekt für überbewertet hält. Ein Supervisor betont, dass die Freude an seiner Arbeit einen wichtigen Beitrag zum Gelingen leistet.

*Supervisorin 3: „Vom Coachee ist es ganz stark die Beziehung, fühlt sich jemand anerkannt, gesehen, wohl, das ist ganz zentral. Hat jemand das Gefühl, es ist wirksam, was erarbeitet wird.“*  
*Supervisorin 6: „Eine saubere Auftragsklärung. Das finde ich ganz wichtig. Also, dass man realistische Ziele verhandelt und dass man die Rückbindung im Betrieb sichert.“*  
*Supervisorin 7: „Der Coachee muss ein gewisses Mass an Selbstreflexion aufbringen.“*

### 4.2.2 Merkmale eines erfolgreichen Coachings

Die befragten Personen halten ein Coaching für erfolgreich, wenn der Coachee merkt, dass sich etwas verändert und wenn er seinen Fortschritt benennen kann. Ebenso, wenn die vereinbarten Ziele erreicht sind und Coachee sowie Arbeitgeber zufrieden sind. Die meisten Supervisorinnen und Supervisoren halten die Zufriedenheit des Coachees für wichtig. Zwei Supervisorinnen merken an, dass auch der Auftraggeber und das Umfeld für die Beurteilung der Wirksamkeit massgeblich sind. Die Bewertungen des Coachings von Coach, Coachee und Auftraggeber sind dabei oftmals nicht identisch. Zwei der befragten Personen betonen, dass es dem Auftraggeber meist darum geht, dass ein Coachee mehr leistet. Doch ein erfolgreiches Coaching misst sich nicht nur daran, dass jemand besser funktioniert.

*Supervisorin 2: „Ein Coaching ist immer erfolgreich, wenn der Klient für sich etwas bewegen konnte und das selber merkt, das heisst wenn er ein Aha-Erlebnis hat.“*  
*Supervisor 5: „Und besser arbeiten heisst ja nicht nur besser funktionieren, sondern allenfalls herausfinden, wo man hingehört, welche Schwächen und Stärken man hat.“*  
*Supervisorin 6: „Wenn das abgemachte Ziel erreicht ist, wenn der Kunde zufrieden ist, wenn das Umfeld eine Rückmeldung geben kann: Jawohl, es hat sich etwas verändert.“*

### 4.3 Risiken von Coaching – Ebene Coach

Als Risiken von Coaching die von Coaches ausgehen, werden Faktoren oder Eigenschaften bezeichnet, welche die befragten Supervisorinnen und Supervisoren für bedenklich oder gefährlich betrachten. Die Unterkategorien betreffen unter anderen die Ausbildung von Coaches, Macht- und Grenzüberschreitungen sowie die unsaubere Auftragsklärung.

#### 4.3.1 Mangelhafte Ausbildung/mangelhafte psychologische Kenntnisse

Eine fundierte Ausbildung halten alle befragten Personen für unerlässlich. Sechs Supervisorinnen und Supervisoren halten besonders mangelhafte Fach-, Methoden- und Feldkompetenzen für gefährlich. Drei der befragten Personen betonen ausdrücklich, dass mangelhafte psychologische Kenntnisse eine Gefahr darstellen, da dadurch beispielsweise Übertragungsphänomene, die in einer Beratungsbeziehung auftreten können, möglicherweise nicht erkannt werden.

*Supervisorin 2: „Beim Coach hat es Risiken und vor allem Grenzen für die Tätigkeit als Coach, wenn er fehlende Feld-, Sozial-, Fach- oder Methodenkompetenz hat. ...es kann Schaden entstehen wenn, der Coach nicht entsprechend fachlich ausgebildet ist.“*

*Supervisorin 3: „Ein Risiko ist, dass der Coach keine Felderfahrung hat, nicht weiss, wie die Arbeitswelt ist und dadurch sehr falsch berät. ...Mangelhafte psychologische Kenntnisse sind gefährlich.“*

*Supervisor 4: „Wenn man naiv und enthusiastisch vorgeht, ist das gefährlich für sich selbst und den Coachee... Ganz verheerend ist, wenn man halbpatzig Bescheid weiss und dann anfängt zu psychologisieren, ganz verrückt... Also die Voraussetzung ist, dass man sich und diese Mechanismen kennt... Es gibt ja immer Übertragungen! Und wenn man nicht weiss, dass es das gibt, dann kann man nicht damit umgehen.“*

*Supervisorin 6: „Und auf der Seite des Coach: Dass er nicht das richtige Rüstzeug hat. Methodisch und die Gesprächsführungstechnik, dass er dem nicht gewachsen ist.,“*

*Supervisor 8: „...wenn ich - das schaue ich auch bei den Kollegen, die ich im Coaching habe, speziell an - schlicht mangelnde Fachkompetenz feststelle. Das gibt es mehr als man denkt...“*

#### 4.3.2 Persönlichkeit des Coaches/mangelhafte Selbstreflexion

Die Persönlichkeit eines Coaches halten die meisten der befragten Personen für besonders wichtig. Für sieben der befragten Personen spielen vor allem die Selbstreflexion, die Ehrlichkeit, das Menschenbild und die Integrität des Coaches eine grosse Rolle.

*Supervisorin 3: „...wie er als Mensch ist, also seine Persönlichkeit spielt eine grosse Rolle und darin die Frage von Macht und Ethik. Welche Ethik er zu seinem Beruf hat. Die Gefahr ist, dass man eigene Probleme auf andere projiziert, dass man seine Schattenseiten nicht kennt.“*

*Supervisor 4: „Oder dass zum Beispiel der Coach sich selber nicht reflektiert oder keine Selbsterfahrung hat.“*

### 4.3.3 Macht- und Grenzüberschreitungen/Bereicherung/Schaffung von Abhängigkeit

Sieben Supervisorinnen und Supervisoren halten *Machtmissbrauch und Grenzüberschreitungen* für besonders gefährlich. Für zwei der befragten Personen stellt narzisstischer Missbrauch eine Gefahr dar. Vier der befragten Personen halten eine bewusste oder unbewusste *finanzielle Bereicherung* für möglich und bedenklich. Als besonders bedenklich gilt die bewusste Fortführung eines Coaching aus finanziellen Gründen, wenn ein Coachee gleichzeitig keinen Fortschritt macht oder das Coaching nicht indiziert ist.

*Supervisorin 3: „...Machtüberschreitungen vom Coach. Also wenn das Klientel, die Einzelperson oder ein Team nicht macht, was der Coach will, dass der Coach Druck macht... Die Gefahr ist da Machtmissbrauch... Das zweite Risiko ist, was in der Beziehung passiert. Das muss nicht immer heilsam sein, zwischen Coach und Coachee... Narzisstischer Missbrauch ist einer der häufigsten, viel häufiger als sexueller.“*

*Supervisor 4: „...wenn eine Indoktrination stattfindet. Also wenn ein Coach jemanden etwas aufzwingen will, sei das politisch, religiös, eine Lebenseinstellung. Das ist ganz problematisch, in dieser Abhängigkeit hat der andere eine hohe Bereitschaft, solche Sätze als hoch bedeutungsvoll anzusehen. Das ist dann ein narzisstischer Missbrauch für eigene Interessen... und der Coach will sich selber im anderen verwirklichen mit dem. Dass man einen narzisstischen Missbrauch macht, ist sehr heikel, immer!“*

*Supervisorin 6: „Der Coach kann einfach sagen, es braucht halt noch mal zehn Stunden, und macht eine Geldmaschine daraus. Verändern und verbessern tut sich nichts, aber er hat einen permanenten Auftrag... Ehrlichkeit. Ein Coach muss ehrlich sein mit sich selber. Wenn er das Gefühl hat, es dreht sich im Kreis, dann darf er das nicht dem Geld wegen weiterdrehen lassen.“*

*Supervisor 8: „...das ist ein Risiko, ich merke das auch wenn ich Kolleginnen und Kollegen berate. Es gibt relativ viele, die schlecht ausgelastet sind. Die sind dann zu allem bereit. Ich unterstelle nicht, dass sie das bewusst machen, sondern wenn man das Geld nötig hat... dann kann die Eigenkontrolle leiden. Ich denke, das ist nicht böswillig.“*

Die Aussagen der befragten Personen verdeutlichen, dass aus ihrer Sicht die Verantwortung bei Missbräuchen und Grenzüberschreitungen beim Coach liegt.

*Supervisorin 3: „Menschlich würde ich sagen, ist auch der Coachee mitverantwortlich. Aber mit Vorbehalt. Die Hauptverantwortung hat der Coach. Wegen der Macht und weil er der Profi ist... Also die Hauptverantwortung liegt beim Coach. Vor allem bei Missbräuchen.“*

Eine Schaffung von *Abhängigkeit* halten sieben der befragten Personen für risikoreich. Diese kann ein Coach bewusst, aber auch unbewusst provozieren. Wenn sich beispielsweise ein Coach als Retterin respektive Retter sieht, kann ein Coachee in eine Abhängigkeit geraten, die von einem Coach möglicherweise unbeabsichtigt provoziert wird.

*Supervisorin 3: „Ich würde sagen, im Vergleich zu Psychotherapie ist die Gefahr, sich in Abhängigkeit zu bringen, nicht ganz so gross, aber es gibt sie. An die muss man denken. Machtmissbrauch kann auch so aussehen, dass sich der Coach für so toll hält, dass er ausser seiner Meinung nichts gelten lässt... also jemanden kleiner anstatt grösser macht, bis hin zu Abhängigkeit.... Beratung ist gefährdet, empfänglich für dieses Thema.“*

*Supervisor 4: „Dass man jemanden infantilisiert und jemanden in eine Regression treibt... Dass man beispielsweise nicht merkt, dass man im Sinne seines Hilfs-Ich... Und dass man nicht weiss, dass man jemanden in eine Regression treiben kann, wenn man da zu viel macht, dass man jemanden nicht*

*befähigt, sondern in eine Abhängigkeit bringt. Nicht einmal bössartig, sondern gut gemeint... da meint man, man hilft jemanden, indem man der Person immer extrem zur Seite steht, macht die Person aber immer kleiner.“*

#### **4.3.4 Kompetenzüberschreitung/kein Weiterverweisen von Therapiefällen**

Alle befragten Personen halten es für gefährlich, wenn ein Coach die eigenen Kompetenzen nicht kennt und diese in der Folge überschreitet oder anfängt therapeutisch zu wirken. Als unprofessionell und fahrlässig gilt, wenn Coachees nicht an Therapeutinnen respektive Therapeuten verwiesen werden oder nicht die entsprechende Empfehlung für eine Therapie abgegeben wird, wenn diese als indiziert erscheint. Einige Supervisorinnen und Supervisoren haben schon davon gehört, dass Coaches ihre Kompetenzen überschreiten, jedoch haben sie das selbst nicht erlebt.

*Supervisor 4: „Ja das ist heikel, wenn man wild anfängt zu therapeuteln.“*

*Supervisor 5: „Oder wenn der Coach die Weiterempfehlung zur Therapie nicht zum richtigen Zeitpunkt wahrnimmt... Ich bin sicher nicht Therapeut, und wenn ich therapeutisch anfangen zu basteln, wird es fahrlässig.“*

*Supervisorin 7: „...ja klar hört man solche Dinge, dass Coaches Grenzen ihrer eigenen Kompetenz überschreiten, zum Beispiel zu stark therapeutisch wirken.“*

*Supervisor 8: „Dass man sich als Coach fragt, ist das Coaching indiziert oder nicht... Darauf lege ich Wert, dass ich eine Psychotherapie empfehlen kann.“*

#### **4.3.5 Unsauberes Contracting/mangelhafte Zieldefinieren**

Sieben der befragten Supervisorinnen und Supervisoren betrachten die saubere Auftragsklärung als besonders wichtige Ausgangslage für ein Coaching. Vor allem Dreiecksverträge werden von den meisten der befragten Personen als heikel angesehen. Auf die saubere *Auftragsklärung* ist gemäss der befragten Personen besonders zu achten, und allenfalls sollte ein Auftrag nicht angenommen werden, wenn keine Transparenz geschaffen werden kann. Ein Supervisor geht in seiner Coachingtätigkeit aus Prinzip keine Dreiecksverträge ein. Als bedenklich gelten Coachings, wenn Arbeitsbeziehungen unreflektiert eingegangen werden, beispielsweise mit Verwandten, wie ein Supervisor anmerkt.

*Supervisor 5: „Also den Auftrag muss man genau klären mit Auftraggeber und Auftragsempfänger, also der Coach, sag ich mal. Das ist sicher ein Element.“*

*Supervisorin 6: „Es gibt ja zwei Kontrakte. Der eine ist mit dem Auftraggeber, dem Vorgesetzten und der andere mit dem eigentlichen Coachee. Diese Kontrakte sind immer wieder mal nicht identisch. Vor allem wenn ein Betrieb zahlt. Die grösste Gefahr ist, wenn man diese Aufträge nicht klar formuliert... Wenn Dinge nicht ausgesprochen sind. Es kann sein, dass die das Eine erwarten und andere etwas anderes.“*

*Supervisor 8: „Welche Verträge man eingeht. Hier wird oft gesündigt, dass man mit schlechten Verträgen arbeitet.“*

Aus den Aussagen wird deutlich, dass die Verantwortung für eine saubere Auftragsklärung und die Zielvereinbarungen beim Coach liegt. Verbunden mit dem Contracting ist die Zieldefinition. Werden Ziele nicht klar formuliert, ausgehandelt oder auf Teilziele reduziert, können daraus negative Folgen entstehen.

*Supervisorin 2: „Misserfolg kann für den Klienten sein, dass er sich ein zu grosses Ziel setzt und der Coach nicht in der Lage ist, das mit dem Klienten in kleine Schritte, Teilziele runterzubrechen, und der Coachee dann am Ende vielleicht das grosse Ziel nicht erreicht hat und aufgrund von zu hohen Erwartungen an sich selber vom Coaching enttäuscht ist.“*

*Supervisorin 3: „Er hat auch Verantwortung dafür, wenn er den falschen Auftrag vom Auftraggeber annimmt. Das muss er halt merken. Man kann schon sagen: ‚das ist ein Mist, der hat mir den falschen Auftrag gegeben.‘ Aber der Coach ist verantwortlich, dass er es merkt oder damit dann professionell umgeht.“*

#### **4.3.6 Verletzung der Vertraulichkeit**

Sechs der befragten Personen betonen, dass die Verletzung der Vertraulichkeit gefährlich und bedenklich ist. Die Verantwortung wird beim Coach gesehen. Dieser darf keine Informationen an die Organisation weitergeben, die nicht mit dem Coachee abgesprochen sind.

*Supervisorin 3: „Oder bei Dreiecksverhältnissen, die es häufig gibt. Bedenklich ist, wenn nicht sauber abgeklärt wird, was der Coach zum Chef zurückträgt.“*

*Supervisor 5: „Wenn es ein organisationsverfügbares Coaching ist, kann es an der Vertraulichkeit scheitern, die ist ja klar professionell gegeben, die muss man auch schützen als Coach... wenn dann plötzlich ein Auftraggeber eine Rückmeldung oder einen Bericht einfordert, finde ich das wirklich gefährlich.“*

*Supervisorin 6: „...ganz wichtig: die Vertraulichkeit. Dass das, was im Coaching geredet wird, da bleibt und nicht raus geht. Und alles, was raus geht, wird zuerst zusammen besprochen.“*

*Supervisorin 7: „Bedenklich ist, wenn Informationen fliessen, die nicht sollten.“*

#### **4.4 Risiken von Coaching – Ebene Organisation und Dreiecksvertrag**

Diese Kategorie umfasst Risiken, die von der Organisation oder von Vorgesetzten von Coachees ausgehen können sowie Risiken, die durch einen Dreiecksvertrag zwischen Organisation, Coach und Coachee entstehen können.

##### **4.4.1 Interessenkonflikte/Instrumentalisierung des Coachs für Unternehmensinteressen**

Sechs der befragten Personen gehen davon aus, dass bei Dreiecksverträgen öfter *Interessenkonflikte* auftreten. Beispielsweise investiert eine Organisation in ein Coaching, damit der Coachee mehr leistet und besser funktioniert. Dies muss jedoch mit dem Interesse des Coachees übereinstimmen. Ein Coach hat die Aufgabe, die Interessen abzuklären und transparente Ziele zu

formulieren, mit denen alle Parteien übereinstimmen. Falls das nicht möglich ist oder dennoch versteckte Interessen beider Parteien bestehen, wird dies als bedenklich eingestuft.

*Supervisorin 3: „Am schwierigsten ist es für den Coachee. Bei Dreiecksverträgen ist es wichtig zu schauen, ob der Auftrag vom Chef der gleiche ist, wie ihm der Klient geben würde. Und das muss zusammenpassen. Sonst geht es nicht... Und der Chef, der Auftraggeber hat ja meist eine Vorstellung davon, was verbessert werden sollte... die Probleme sollen weg sein.“*

*Supervisor 4: „Da sind wir schon mitten im Problem von Coachings, also wenn der Chef sagt, der funktioniert nicht, man sollte da ein Coaching machen, dann hat der ja das Ziel, dass diese Person wieder funktioniert... Aber ob das dem gemäss ist, was die Person tatsächlich möchte ist fraglich. Die Interessen und Bedürfnisse von Auftraggeber und Coachee sind nicht identisch, können sogar total diametral sein... ich denke, wenn man diese Freiheit als Coach nicht hat, dann ist man kein guter Coach.“*

*Supervisorin 6: „Wenn der Auftrag nicht klar ist. Es gibt ja zwei Kontrakte. Der eine ist mit dem Auftraggeber, dem Vorgesetzten und der andere mit dem eigentlichen Coachee. Diese Kontrakte sind immer wieder mal nicht identisch. Vor allem wenn ein Betrieb zahlt.“*

Drei Supervisoren betonen, dass es besonders bedenklich ist, wenn sich Coachs von einer Organisation *instrumentalisieren* lassen oder sich zu stark mit der Organisation identifizieren. Ebenso wird betont, dass Coaching eine politische Dimension hat, die man als Beratungsperson reflektieren sollte. Ein Coaching, das als Anpassungsinstrument dient, gilt als bedenklich. Die Ursache für diese Gefahren gehen von Dreiecksverträgen aus, weshalb sie dieser Kategorie zugeordnet sind. Die Abgrenzung zu Risiken seitens von Coachs ist jedoch nicht eindeutig und Coachs tragen nach Aussagen der befragten Personen die Verantwortung, sich von den Interessen des Unternehmens zu distanzieren.

*Supervisor 4: „...weil der Auftrag ist, nicht einfach Rädchen besser zum Funktionieren zu bringen, zu ölen, sondern diese Leute zu befähigen autonomer funktionieren zu können.“*

*Supervisor 5: „Dass der Coach als nicht legitimer Verbesserer des Coachee missbraucht wird... das sind in meinen Augen keine nachhaltigen Veränderungsprozesse.“*

*Supervisor 8: „Von mir her die Gefahr, die ich sehe in Coachingbereich und Supervision, ist, dass man zu fest auf die Leitung der Organisation des Coachee orientiert ist und häufig ein Anpassungsinstrument ist. Der Nachteil oder die Nebenwirkung, die ich sehe: es ist in jedem Fall im Interesse der Unternehmung, sonst würde das Coaching nicht bezahlt werden. Die zweite Gefahr ist, dass der Coach sich 100% mit der Firma identifiziert, aus der der Klient kommt... Eine zu hohe Identifikation mit der Firma, aus welcher der Coachee kommt, ist unerwünscht.“*

*Supervisor 8: „Was ich wichtig finde... Coaching hat auch eine politische Dimension, das Thema Macht und das politische Thema in Organisation und was darin passiert... das vermisse ich bei vielen Beratern, dass man sich fragt, was bewirkt und unterstützt Coaching politisch, was ist das Risiko auf der politischen Ebene: zum Beispiel, dass man auf Anpassung trimmt.“*

Die untenstehenden Aussagen verdeutlichen, dass es wichtig ist, dass die Organisation bereit ist, gemeinsame Ziele zu definieren und den Coachee in seiner Entwicklung zu unterstützen.

*Supervisorin 6: „Man solle den Betrieb darauf aufmerksam machen, respektive der Betrieb muss bereit sein systemisch zu denken. Im Gegensatz zu Haltungen wie: ‚der funktioniert nicht gut, deshalb muss er in ein Coaching. Und wenn der andere auf die rechte Spur kommt, dann ist alles in Butter.‘ Sondern es*

*ist eine Frage von Interaktionen. Es braucht die Bereitschaft das anzusehen. Der Coachee braucht Sicherheit, dass er sich auf den Weg begeben kann und auch ein Risiko eingehen kann. Er braucht genug Sicherheit vom Betrieb, dass man es ernst meint mit ihm.“*

*Supervisor 8: „Ich finde wichtig, meine Aufgabe ist etwas zu erkennen helfen, aber damit ein Coaching sinnvoll ist, braucht es eine qualifizierte Leitung, die das aufnimmt, das ist entscheidend. Denn alles was wir hier drinnen besprechen, ändert sonst nichts in der Firma.“*

#### **4.4.2 Coaching als Alibi-Funktion/Coaching als Ventil/verordnetes Coaching**

Sechs Interviewpartnerinnen und -partner berichten, dass manchmal Organisationen Coachings mit dem vordergründigen Ziel der Entwicklung von Mitarbeiterinnen respektive Mitarbeitern empfehlen oder es verordnen. Häufig stellt sich nach Aussagen der befragten Personen heraus, dass das Ziel der Organisation die Entlassung des Coachees ist. Das vordergründige Ziel dient somit als Vorwand. Unterschiedliche Gründe werden genannt: Beispielsweise nehmen Vorgesetzte ihre Führungsfunktion nicht wahr, das Coaching soll als sanfte Methode des Outplacement dienen, oder die Organisation will den Anschein machen, arbeitnehmerfreundlich zu sein. In allen Fällen stimmt die eigentliche Intention nicht mit dem vordergründigen Ziel überein, sodass die befragten Personen von einem *Coaching mit Alibi-Funktion* sprechen, was als bedenklich eingestuft wird.

*Supervisor 1: „...Bei der Auftragsklärung ist das häufig nicht transparent... und dann nutzt man ein Coaching mit dem Vorwand der Entwicklung... anstelle zu sagen, dass man jemanden nicht mehr brauchen kann.“*

*Supervisorin 3: „...wenn ein Coaching eingesetzt wird, um klar zu machen, dass man jemanden kündigen kann, also als Alibifunktion.“*

*Supervisor 4: „Wenn man eine reine Alibifunktion hat, ist es schwierig. Das gibt es häufig. Führungsfehler... Da geht es nicht darum jemanden zu entwickeln, sondern jemanden raus zu haben.“*

*Supervisorin 6: „...wenn man jemanden in ein Coaching schickt und dann sagt, man hat ja alles probiert... weil man ja arbeitnehmerfreundlich ist. Das heisst, der Auftraggeber hat den Entscheid für die Kündigung schon gefällt, egal was beim Coaching raus kommt. Das ist die Feigenblattfunktion.“*

*Supervisor 8: „Man will jemanden entlassen, aber will es nicht sagen. Dann sagt man, ein Coaching würde ihm gut tun, das würde sein Potenzial entwickeln. Aber eigentlich erwartet man vom Coach, dass er dem sagt, er soll gehen ... wenn ich das merke, würde ich nein sagen.“*

Wenn eine Organisation versteckte Interessen verfolgt, liegt es nach Aussagen der befragten Personen in der Verantwortung des Coachs, dies zu merken und zu klären.

*Supervisorin 7: „Beim Zielfindungsgespräch mit dem Vorgesetzten stelle ich immer die Frage, wie stark er hinter dem Coachee steht und ob dieser eine echte Chance hat... mit wieviel % er in seinen Augen schon draussen ist. Ich will das wirklich wissen, denn ich finde es unfair dem Coachee und auch mir gegenüber, wenn man solche Alibi-Coachings macht... Ich würde den Auftrag ablehnen... es muss auf den Tisch und es kann eine Begleitung in der Neuorientierung sein. Aber dann ist es ein anderes Ziel. Dann gibt es wieder Transparenz.“*

Nehmen Vorgesetzte ihre Führungsfunktionen nicht wahr und übertragen sie auf den Coach, sprechen sechs der befragten Supervisorinnen und Supervisoren von *Führungsfehlern*. Führungsaufgaben werden dabei an den Coach delegiert und die Organisation zieht sich von ihrer Verantwortung zurück. Ausserdem kann das *Coaching als Ventil* dienen, wenn es organisationsbedingte Probleme für Coachees besser aushaltbar machen soll und die Organisation ihrerseits keine Veränderungen zulassen muss.

*Supervisorin 3: „Falsche Aufträge, aufseiten des Auftraggebers und des Coachees. Wenn es heisst, machen sie, dass diese Person wieder motiviert ist, und das Problem liegt aber in der Führung... Wenn ich so einen Auftrag bekommen würde, würden bei mir die Glocken läuten: wie führt der Chef?! Dass aufgrund von Führungsmangel an den Coach delegiert wird, passiert sehr viel.“*

*Supervisor 5: „...wenn sie zu viel Verantwortung auf den Coachee abwälzt, wenn sie ihre Führungsverantwortung auf Coacheebene schiebt... Dann zieht sich die Institution von ihrer Verantwortung zurück.“*

*Supervisorin 6: „Wenn die Organisation oder der Coachee nichts verändern wollen, dann kann das Coaching ein Ventil sein, dass es nicht überbordert. Es verändert sich zwar nichts, aber damit die unangenehme Situation aushaltbar ist, dient das Coaching als Ventil... Also Stabilisierung des Elends.“*

Vier der befragten Personen halten *verordnete Coachings* für problematisch. Einige der befragten Personen betonen, dass häufig vor Entlassungen Coachings verordnet werden und dass diese als Alibifunktion dienen. Ein Supervisor lehnt solche Aufträge tendenziell ab. Verordnete Coachings lösen ausserdem Widerstand seitens von Coachees aus (siehe Kap. 4.5.1).

*Supervisor 8: „Ich habe meine Sorge mit verordneten Coachings. Die mache ich nicht mehr. Besonders wenn Firmen Leute entlassen. Die werden verordnet, um einen Anschluss in das Leben nach der Firma zu finden.“*

#### **4.4.3 Personalisierung von Problemen**

Verbunden mit dem Mangel an Führungskompetenz und dem Übertragen von Verantwortung auf Coach und Coachee, ist die Personalisierung von Problemen. Damit ist gemeint, dass organisationsinterne Probleme auf die Ebene des Individuums abgeschoben werden, wodurch ein Coachee zum Sündenbock wird. Sechs der befragten Personen kennen dieses Problem und halten solche Aufträge für bedenklich.

*Supervisorin 6: „Also wenn ein Problem in der Organisation ist, aber der Coachee ist quasi der Leidtragende. Und anstatt, dass man das Problem in der Organisation löst, schickt man den in ein Coaching. Dann muss die Organisation nichts verändern.“*

*Supervisor 8: „Und das andere ist, dass man einen Sündenbock produziert. Schade wenn man das in die Kiste tut. Da muss man im Team arbeiten.“*



#### 4.4.4 Weitere mögliche Risiken

Zwei der befragten Supervisoren sprechen den nachteiligen Effekt von *internen* Coachings an, da dadurch der Coach in einen Solidaritätskonflikt gerät und Kritik an der Organisation nicht angesprochen werden kann.

*Supervisor 5: „Als interner Coach kommt man in einen Solidaritätskonflikt. Das ist der Vorteil eines externen Coachs. Der Coach muss eine gute Distanz zum Auftrag haben und unter Umständen auch bereit sein, einen Auftrag zu verlieren, wenn er gewisse Dinge anspricht zum Wohle der Organisation oder Menschen.“*

*Supervisor 8: „Das hat seine Tücken, wenn man ein Coaching mit jemandem aus der Firma macht. Weil man kennt sich. Viele Dinge kommen nicht auf den Tisch, der ganze "Non-dit"-Bereich, der verdeckte Tabubereich. Ein interner Coach kann das nicht ansprechen, weil er ja selber dazugehört. Das sind für mich bedenkliche Entwicklungen.“*

Ebenfalls als bedenklich eingestuft wird die *Anpassung* von ungeeigneten Personen an eine Organisation durch ein Coaching.

*Supervisor 8: „...aber sicher eine nicht beabsichtigte Nebenwirkung ist die Unterstützung und Anpassung von Leuten strategisch in der Beratung, wenn ich sehe, dass sie eigentlich nicht kompetent sind. Das ist eine mögliche Nebenwirkung... Dass die Firma weiter mit einem unfähigen Führungsmann arbeitet... Durch das Coaching wird das zugedeckt.“*

Ebenso als risikoreich gilt, wenn ein Coachee im Unternehmen kommuniziert, dass sie respektive er in einem Coaching ist.

*Supervisor 8: Eine Nebenwirkung von Coaching kann sein, wenn man sagt, dass man in einem Coaching ist... Wenn eine Führungsfrau, ein Führungsmann die Information rausgibt, dass sie, er ins Coaching geht, dann entsteht der Druck, dass die Firma ferngesteuert ist... Dass er nicht mehr frei handeln kann.“*

Ausserdem kann der *Zeitpunkt* für ein Coaching falsch respektive zu früh gewählt werden, da dadurch eine neue Mitarbeiterinnen respektive ein neuer Mitarbeiter nicht unbeeinflusst vorgehen kann.

*Supervisor 8: „Oder wenn eine Führungsfrau oder ein Führungsmann neu ist, da kann das Coaching unerwünschte Wirkung haben. Dann kann diese Person nicht so vorgehen, wie sie vorgehen möchte... Coachs sind manchmal in der Gefahr Babysitter zu werden, weil man meint, es kann ganz viel passieren, wenn der nicht in einem Coaching ist. Ja natürlich, aber er ist auch dafür bezahlt, dass etwas passiert.“*

#### 4.5 Risiken von Coaching – Ebene Coachee

In dieser Kategorie werden Risiken von Coaching beschrieben, die von Coachees ausgehen können, wie beispielsweise ein Widerstand oder mangelnde Motivation.

#### 4.5.1 Widerstand des Coachees/Beziehungsebene

Sieben der befragten Personen beobachten häufig einen Widerstand seitens des Coachees. Der Widerstand kann sich aus Sicht der befragten Person in unterschiedlicher Weise zeigen. Beispielsweise werden emotionale Themen rationalisiert, es wird von Problemen abgelenkt oder ein Coachee möchte nur positive Aspekte von sich zeigen (im Sinne einer „sozialen Erwünschtheit“). Dadurch gestaltet es sich schwieriger, eine trügfähige Beziehung aufzubauen.

*Supervisorin 6: „Wenn es in eine Richtung geht, die Coachees keinen Sinn macht, dann kommt Widerstand. Und dieser Widerstand ist gesund. Dass jemand erzählt, wie gut es läuft, aber man merkt, er erzählt nicht mehr alles, sondern will mir beweisen, dass alles gut ist und schon gut kommt, dass ich nicht genauer hinsehen soll. Das ist eine Form von schönem sanftem Widerstand: vernebeln, beschönigen.“*

*Supervisor 8: „...wenn jemand längerfristig versucht, hier eine Wirklichkeit zu gestalten... Also jemand erzählt mir hier etwas ganz anders, als dass es in der Arbeitssituation ist. Ich würde sagen, es ist ein legitimer Anspruch gut da stehen zu wollen. Wenn ich es nicht merke, arbeite ich auf einer Ebene, die an einem anderen Ort liegt als die Person arbeitet. Eine Phantombberatung. Aber das ist in jeder Beratung ein Stück weit so, aber das kann ein Risiko werden.“*

Vor allem bei verordneten Coachings beobachten die befragten Personen einen Widerstand seitens von Coachees. Obwohl der Widerstand häufig auf die Tatsache zurückgeführt werden kann, dass das Coaching von der Organisation verordnet ist, wird diese Unterkategorie der „Ebene Coachee“ zugeordnet, wenn der Widerstand vom Coachee ausgeht.

*Supervisor 4 „Der Freud hat ja gesagt: ‚Das geschickte Kind.‘ Also der kommt nicht aus eigenem Antrieb. Das ist per se problematisch, lässt sich aber nicht vermeiden. Aber es ist klar, wenn der Chef sagt, man muss ein Coaching machen, dann hat man Angst und ist nicht offen... die Bereitschaft offen zu sein fehlt, man ist ja nicht blöd... einen wahnsinnigen Widerstand. Ein unbewusster und bewusster Widerstand.“*

*Supervisorin 7: „Ja bei verordneten Coachings ist das Thema des Widerstands grösser.“*

*Supervisorin 6: „Ja. Verstehen. Also das Risiko, dass die Beziehung nicht zum Tragen kommt, dass der Klient das Vertrauen nicht fasst. Vor allem wenn das Coaching verordnet ist... und, dass es nicht möglich ist, eine Beziehung herzustellen, wo der Klient Vertrauen fassen kann. Das ist ein Risiko. Keine Veränderung, keine Verbesserung.“*

Dieser Widerstand wird als verständlich und natürlich angesehen. Wie ein Coach mit solchen verordneten Coachings und dem daraus entstehenden Widerstand umgeht, beeinflusst den weiteren Coachingverlauf nach Aussagen der befragten Personen wesentlich. Die Beziehungsgestaltung und das Verständnis seitens des Coachs tragen dazu bei, damit der Widerstand aufgelöst werden kann.

*Supervisorin 6: „Bei verordneten Coachings ist es normal, dass jemand findet: ‚Hä, wieso muss ich jetzt das?‘ Mit dem muss man respektvoll umgehen können, dass der Widerstand normal, natürlich und verständlich ist. Das ist da, um daran arbeiten zu können.“*

#### 4.5.2 Mangelnde Eigenverantwortung des Coachees/fehlende Motivation

Mangelnde Motivation, geringer Veränderungswille und zu wenig Übernahme von Eigenverantwortung werden von vier Supervisorinnen und Supervisoren genannt. Die mangelnde Motivation wird von den befragten Personen anders beschrieben als der Widerstand. Es wird beispielsweise beschrieben, dass ein Coachee das Coaching über sich ergehen lässt, aber zu wenig mitdenkt und bewusst nichts verändern will. Es kann eine Abgrenzung zur Unterkategorie 4.5.1 gemacht werden, die aber dennoch nicht immer eindeutig ist.

*Supervisorin 2: „...auf der Seite des Klienten: Themen, wie wenn er fehlende Motivation hat, wenn er nur jammern will über sein Thema und gar nicht daran arbeiten will... sondern einfach ein Gesprächsstündchen halten will.“*

*Supervisorin 3: „Ein Coachee, der zuwenig mitdenkt und zu fest übergibt, im Sinne von der Coach wird es schon wissen.“*

*Supervisor 5: „Dass Coaching zu einer Legitimationsfunktion degradiert wird, das erlebe ich öfters, dass man einfach einen Coach hat, weil es sich gut anhört oder weil es ‚in‘ ist oder weil es in einem Berufsfeld üblich ist, aber nicht wirklich ein Veränderungswille vorhanden ist... vielleicht die unbewusste Haltung, dass man es über sich ergehen lassen muss, es bewirkt ja eh nichts.“*

*Supervisorin 6: „Jemand spielt damit, aber denkt nicht im geringsten daran etwas zu verändern, ausser es komme da noch mehr Druck. Und sich die Stunden gönnt, aber alles läuft gleich weiter. Die sagen nicht: ‚Jawohl, ich will, ich mache.‘ Das ausgesprochene und das unausgesprochene Ziel stimmen nicht überein.“*

Damit ein Coachingprozess erfolgreich sein kann tragen, alle beteiligten Parteien eine gewisse Verantwortung. Die Hauptverantwortung liegt aus Sicht der befragten Personen beim Coach, aber der Coachee trägt Eigenverantwortung für ihre respektive seine aktive Mitarbeit und Motivation. Dabei liegt es nach Aussage der befragten Personen in der Verantwortung eines Coachs, den Coachee darauf aufmerksam zu machen, welche Eigenverantwortung sie respektive er zu tragen hat.

#### 4.6 Nebenwirkungen von Coaching

Als Nebenwirkungen von Coaching werden Ereignisse in einem Coaching oder Ergebnisse eines Coachings bezeichnet, die als unbeabsichtigt, bedenklich oder unerwünscht bezeichnet werden. Als Nebenwirkungen aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten gelten beispielsweise Job-Kündigungen oder unerwartete Veränderung in Privatleben von Coachees.

##### 4.6.1 Coaching ohne Wirkung

Fünf der befragten Personen empfinden es als unangenehm, unerwünscht und bedenklich, wenn ein Coaching keine Wirkung erzielt, weshalb ein Coaching ohne Wirkung als Nebenwirkung bezeichnet werden kann. Eine Supervisorin bemerkt, dass ein Coaching ohne Wirkung

auch als Schaden bezeichnet werden kann.

*Supervisorin 3: „Wenn die Leute finden, es bringt nichts, ist es eigentlich auch Schaden, aber nicht wie man das versteht in der Definition von Schaden.“*

*Supervisor 5: „Das bedenklichste für mich ist, wenn nichts passiert... dann finde ich meine Arbeit auch nicht wirklich förderlich oder nachhaltig.“*

*Supervisorin 6: „Das grösste Risiko ist: Its nice to have but it doesn't have an effect. Also es verpufft. Man macht zwar etwas, aber es ist nicht nachhaltig verankert im Alltag.“*

*Supervisorin 7: „In der Regel, das schlimmste ist, wenn es nicht wirkt, wenn es nichts bringt. Aber das ist kein wahnsinniges Risiko.“*

#### **4.6.2 Anstoss von privaten, nicht-beruflichen Themen/unerwartete Veränderungen**

Wenn ein berufsbezogenes Coaching private Themen anstösst oder unerwartete Veränderung auslöst, kann das als Nebenwirkung bezeichnet werden. Alle der befragten Personen gehen davon aus, dass unerwartete Wirkungen eintreten können, doch werden sie meist nicht als unerwünscht bezeichnet. Ein Coaching regt häufig eine tiefere Selbstreflexion an, die in einer ersten Phase zwar als schmerzlich erlebt wird, sich aber letztlich positiv auf das Leben der betreffenden Person auswirkt.

*Supervisor 1: „Es können andere, persönliche und private Bereiche angestossen wurden, die nicht direkt mit dem Kernproblem zu tun haben oder Teil des Contracting sind...“*

*Supervisorin 3: „Es kann sein, dass wenn man sich mal entscheidet hinzuschauen, dass plötzlich ganz viel aufbricht. Das kann eine Nebenwirkung sein. Wenn man den Deckel lange draufgehalten hat und man macht ihn einmal auf, dann entfliehen die Geister plötzlich.“*

*Supervisor 4: „Oder dass etwas in Gang kommt, meint es ist ein Geschäftsproblem und merkt dann, es ist ein Problem in der Beziehung. Das ist unbeabsichtigt, aber nicht unerwünscht.“*

*Supervisorin 6: „Nebenwirkung kann sein, dass jemand merkt, es macht Sinn näher hinzuschauen und eine Therapie zu machen. Das ist wie eine Einstiegsmöglichkeit in eine tiefere Selbstreflexion.“*

*Supervisorin 7: „Ich sehe als die grösste Gefahr, dass ein Coaching eine Veränderung auslösen kann, die sich der Coachee am Anfang nicht bewusst war.“*

#### **4.6.3 Job-Kündigungen**

Alle befragten Supervisorinnen und Supervisoren berichten, dass es durch ein Coaching zu einem Stellenwechsel kommen kann. Da die Kündigung meist nicht das eigentliche Ziel des Coachings ist, kann sie als unbeabsichtigte Nebenwirkung betrachtet werden.

*Supervisorin 3: „Das gibt es immer wieder. In einem Coaching wird dem Coachee klar, dass er von dem Unternehmen weg will.“*

*Supervisor 4: „Nicht beabsichtigt ganz sicher... die Absicht war, dass sich jemand besser einpasst und nachher verlässt er die Stelle, weil er merkt, er ist am falschen Ort. Das ist aber nicht negativ.“*

*Supervisorin 6: „Also wenn jemandem ein Coaching verschrieben wird und der sich entscheidet lieber zu kündigen als sich in das Coaching zu begeben, im Sinne von: wer weiss was da alles aufgedeckt werden kann...“*

*Supervisorin 7: „Also eine der häufigsten Nebenwirkungen ist, dass ein Coachee merkt, dass er im falschen Job ist. Das passiert immer mal wieder.“*

*Supervisor 8: „...wenn es unerwartet und nicht beabsichtigt war, dass jemand gut wird, weil sein Potenzial freigesetzt wurde, und er dann befördert wird oder einen anderen Job annimmt. Das ist ja auch unbeabsichtigt.“*

Die Konsequenzen eines Stellenwechsels werden von den beteiligten Parteien jeweils anders wahrgenommen und entsprechend anders konnotiert. Für den *Coachee* fällt die Bewertung tendenziell positiv aus.

*Supervisorin 2: „Aber man kann das jetzt nicht als negativ bezeichnen... Ich würde die Folgen als stimmig und konsequent bezeichnen.“*

*Supervisorin 3: „Ich kenne Coachees, die gekündigt haben und dann sehr zufrieden waren.“*

*Supervisorin 7: „Für den Coachee selber ist es auch eine Veränderung... Aber im Nachhinein merkt man, es war doch das Beste.“*

*Supervisor 8: „...wenn er wirklich am falschen Ort ist, wäre das für mich nicht unerwünscht.“*

Die Konsequenzen für die *Organisation* werden weniger positiv bewertet. Vor allem dann, wenn die Organisation einen Mitarbeiter mit viel Know-how verliert und sie das Coaching finanziert hat.

*Supervisorin 2: „...wenn innerhalb der Firma ein Mitarbeiter gecoacht wird und man das Gefühl hat, das Coaching war erfolgreich... und die Person merkt, dass sie gar nicht mehr in der Firma arbeiten will und dann geht... Das wäre dann für die Firma ein ärgerlicher Fall.“*

*Supervisorin 3: „Das ist oft natürlich nicht im Sinne des Auftraggebers, weil es geht ja auch Know-how.“*

*Supervisorin 7: „Es ist ein Risiko, dass man sie nachher verliert und dass es nicht so läuft wie sich die Firma das wünscht, dass man jemanden ins Coaching schickt und danach funktioniert er wieder gut... Für die Firma ist es ärgerlich, ein Risiko.“*

Über die Konsequenzen für einen *Coach* äussert sich nur eine Supervisorin. Es stellt sich die Frage nach der Reaktion des Auftraggebers auf die Arbeit des Coachs, wenn ein *Coachee* nach einem Coaching kündigt.

*Supervisorin 7: „Dass ist gleichzeitig ein Risiko, denn wir haben in der Wirtschaft ja diese Dreiecksverträge... wenn ich zwei, drei Mal einen Coachee habe, der danach kündigt, dann überlegt sich die Firma, ob sie mir die Klienten noch bringt. Das ist ein Risiko für mich... Mein Interesse ist eigentlich immer beim Coachee... Aber ich habe auch die Stimme im Hinterkopf, welche fragt, wie ich das jetzt der Firma verkaufe, wie das dort ankommt... Das sind die unterschiedlichen Interessen, die es halt gibt.“*

#### **4.6.4 Emotionale Reaktionen auf den Coach**

Emotionale Reaktionen seitens eines *Coachees* auf die Beratungsperson werden als Nebenwirkungen bezeichnet. Ein Supervisor erwähnt, dass sich ein Klient einst stark mit ihm identifiziert hatte und deshalb den Beruf des Coachs wählte.

*Supervisor 8: „dieser Geschäftsleiter hat sich dann langsam aber sicher stark mit mir identifiziert und ich habe das gemerkt, aber zu spät würde ich sagen... dann habe ich gemerkt, dass der anstelle eines Mitarbeitergesprächs ein Coaching macht, indem er das übernimmt, was er bei mir erlebt. Ich hätte früher merken müssen, dass er statt eines besseren Vorgesetzten ein besserer Coach wurde. Das war*

*nicht die Aufgabe. Ich hatte das Gefühl, ich mache nicht meinen Job. Mein Job ist es nicht, jemanden für eine Ausbildung zum Coach zu motivieren, sondern in erster Linie, dass er besser führt.“*

Andere Supervisorinnen und Supervisoren berichten, dass sich Coachees in Coachs verlieben können, was gemäss Aussage eines Supervisors auf eine Übertragungsliebe zurückgeführt werden konnte.

*Supervisor 4: „Oder wenn man nicht erkennt, dass die Verliebtheit, die eine entwickelt, die 40 Jahre jünger ist, nicht auf die eigenen Qualitäten zurückzuführen ist, sondern mit einer Übertragung zu tun hat.“*

*Supervisorin 7: „Die zwischenmenschlichen Dinge, dass man nicht miteinander klar kommt, oder dass man sich ineinander verliebt, solche Geschichten. Eine Frau hatte sich in ihren Coach verliebt und ihn angemacht. Und er wollte das gar nicht. Das ging dann nicht, weil keine Arbeitsbeziehung da war. Das sind sicher unerwünschte Nebenwirkungen.“*

#### **4.7 Lösungsansätze – Prävention von Risiken**

Diese Kategorie umfasst Lösungsansätze, welche aus Sicht der befragten Personen zur Prävention von Risiken und Nebenwirkungen beitragen. Die genannten Themen betreffen hauptsächlich die Beratungsperson.

##### **4.7.1 Aus- und Weiterbildung**

Eine fundierte Ausbildung halten alle Supervisorinnen und Supervisoren für unerlässlich und die stetige Weiterbildung der Coachs gehört zur Sicherstellung der professionellen Tätigkeit.

*Supervisorin 2: „...fundiertes weiterbilden in seinem Feld-, Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzbereich... sich auf dem Markt weiterbildet und ein Berufsethikkodex verfolgt und weiss auf welchem Menschenbild man seine Theorien aufbaut...“*

*Supervisor 4: „Vor allem eine gute Ausbildung. Der Rest ist kaum zu kontrollieren.“*

*Supervisor 8: „Ich merke, dass die Weiterbildung und zu wissen, was im amerikanischen Raum, im europäischen Raum läuft, zu den minimalen Bedingungen gehört, die ich an einen Coach habe.“*

##### **4.7.2 Fallbesprechung/Supervision und Intervision/Netzwerk/Evaluation und Qualitätssicherung**

Alle befragten Personen schätzen Fallbesprechungen und reflektieren auch ihre eigene Arbeit regelmässig mit Berufskolleginnen und -kollegen. Lediglich ein Supervisor schätzt für sich selber Intervisionsgruppen weniger und nimmt deshalb hauptsächlich Einzelsupervision in Anspruch.

*Supervisorin 3: „Ich denke, es gibt eine gute Prophylaxe: Es braucht ein Mitteilen, eine Intervision haben oder sich eine Supervision leisten und sich selber auf die Finger schauen... und sich eine Fehlerkultur zulegen.“*

*Supervisor 4: „Supervision und Intervision sowieso. Da muss man gehen und zwar frühzeitig.“*

*Supervisorin 7: „Und Intervention und Supervision in Anspruch nehmen. Nicht das Geld für Supervision sparen wollen. Es soll zu einem Normalfall werden, dass man die eigene Arbeit reflektiert und Leute hat, die einem dabei helfen. Auch um die blinden Flecken zu sehen.“*

*Supervisor 8: „Einzelkontrolle, bei Leuten, die nicht gleich denken. Sonst gibt es eine Verstärkung desselben.“*

Neben Fallbesprechung und Reflexion der eigenen Arbeit halten die befragten Personen eine Überprüfung der Qualität von Coachings für notwendig. Eine Supervisorin betont vor allem die Wichtigkeit, Sitzungen vor- und nachzubereiten, während ein weiterer Interviewpartner für die Entwicklung einer standardisierten Evaluation und Qualitätssicherung plädiert, die man als Coach regelmässig nachweisen müsste und aus der sich entsprechende Konsequenzen für die eigene Tätigkeit und Weiterbildung ergeben sollten.

*Supervisor 1: „Es bräuchte eine Evaluation, die man vorweisen muss Ende Jahr und den Nachweis, welche Konsequenz man als Coach daraus zieht. Ich finde, man sollte die Qualitätssicherung standardisieren und dafür einen geschützten Titel als Coach bekommen können... Auch der Transfer, die Wirksamkeit müsste überprüfbar gemacht werden, das sind aber viele Parameter und schwierig zu erfassen.“*

*Supervisorin 3: „Und jede Sitzung vor- und nachbereiten.“*

#### **4.7.3 Sauberes Contracting/Erfahrung und Vorsicht bei der Auftragsklärung**

Sieben Supervisorinnen und Supervisorin betonen, dass auf die saubere Auftragsklärung besonders geachtet werden muss. Die meisten der befragten Personen berichten, dass sie mit zunehmender Berufserfahrung gelernt haben, wie man eine transparente Ausgangslage schaffen kann und wie man Ziele von Auftragsgeber und Coachee in Übereinstimmung bringen kann. Einige Interviewpartnerinnen und -partner lehnen unklare Aufträge ab oder nehmen Aufträge nur unter der Bedingung an, dass der Auftraggeber ehrliche, transparente Ziele vorgibt, sodass Alibi-Coachings vermieden werden können.

*Supervisorin 3: „Weil ganz häufig erhält man einen Auftrag und über die Diagnose... da merkt man oft, das Problem ist ganz woanders... Man muss einen grossen Wert auf die Diagnose und das Contracting legen, sonst arbeitet man am Problem vorbei.“*

*Supervisor 4: „Also Verträge spielen eine grosse Rolle, die muss man ernst nehmen... Da muss man mit sich selber zu Rate gehen, wie weit man geht und was man macht... Wenn ich das mit dem Anspruch mache, dass ich mich nicht missbrauchen lasse, oder möglichst wenig, dann kann man den Auftrag annehmen und dem Klienten helfen.“*

*Supervisorin 6: „Es gibt ein Sprichwort: ‚Sag mir, wie ein Projekt beginnt, und ich sage dir, wie es endet.‘ Dass man am Anfang eine gute und stabile Ausgangslage schafft, in einer Auftragsklärung... Man muss den Mut haben, die Fragen zu stellen, auf die man eine Antwort haben möchte...“*

*Supervisorin 7: „...ich finde es unfair dem Coachee und auch mir gegenüber, wenn man solche Alibi-Coachings macht... Ich würde den Auftrag ablehnen oder unter anderen Bedingungen annehmen... Je transparenter, desto weniger kann etwas passieren.“*

#### 4.7.4 Eigene Grenzen und Kompetenzen kennen/Selbstreflexion

Die Aussagen aller Interviewpartnerinnen und -partner machen deutlich, dass es als Coach besonders wichtig ist, die eigenen Grenzen und Kompetenzen zu kennen. Es gilt als gefährlich, wenn diese überschritten werden.

*Supervisor 1: „Da braucht es auch sehr viel Erfahrung. Deshalb muss man abwägen, was man sich zutrauen kann, wo man kompetent ist, sodass man nicht überfordert ist...“*

*Supervisorin 3: „Es liegt ja drin, wenn man das nicht kann, aber dann muss man sich einschätzen können.. Und man muss merken, wenn man jemanden weiter verweisen muss.“*

*Supervisor 4: „Man ist sein eigenes Arbeitsinstrument. Und wenn man das nicht ist, ist man nicht gut. Das ist anstrengend. Es ist ein ernst zu nehmender Beruf. Man muss klar unterscheiden können und erkennen, wenn etwas nicht mehr in den Bereich Coaching gehört und dann jemanden auf eine gute Art darauf aufmerksam machen können, wenn etwas anderes angesagt ist.“*

#### 4.7.5 Persönlichkeit des Coachs/Selbsterfahrung/Beziehung Coach – Coachee

Die Persönlichkeit eines Coachs ist nach Aussagen der meisten der befragten Personen wichtig. Eine Supervisorin und ein Supervisor betonen ausdrücklich, dass man sich als Beratungsperson selber sehr gut kennen sollte, um zu wissen, was andere in einem auslösen. Sie halten die Selbsterfahrung für essentiell. Coachs müssen sich einfühlen, aber sich auch ausreichend distanzieren können.

*Supervisorin 3: „Ich meine, dass die Persönlichkeit ein wichtiger Teil ist, wenn man in der Beratung tätig ist. Man muss wissen, was jemand anderes in mir auslöst, und man muss unterscheiden können, ist es der andere oder spricht der was aus meiner Geschichte bei mir an. Man muss sich von dem Eigenen ein Stück weit distanzieren können... Wie empathisch jemand ist, wie sehr sich jemand mal zurücknehmen kann, wie sehr sich jemand selber kennt, wie narzisstisch jemand ist. Ich sage immer, man muss eine gewisse Anzahl Stunden Selbsterfahrung haben. Zum sich selber kennen... Und möglichst gut auf sich schauen, nicht zu viel arbeiten, Ausgleich haben.“*

*Supervisor 4: „Es ist wichtig, dass die Leute die das machen sich bewusst sind, was sie machen... dass es da sofort Übertragungs- und Gegenübertragungsgeschichten gibt. Eine emotionale Geschichte fängt an, die sie, auch wenn sie das gar nicht wollen, unter Umständen nicht im Griff haben können. In anderen Worten: ich sehe es als notwendig an, dass jemand ein Stück Selbsterfahrung hat... Man muss von den eigenen Problemen abstrahieren können und allenfalls eine eigene Therapie machen. Es ist ein anspruchsvoller Beruf.“*

Ehrlichkeit, Echtheit und Einfühlungsvermögen werden als wichtige Elemente angesehen, damit eine trägfähige Arbeitsbeziehung aufgebaut werden kann.

*Supervisorin 2: „...eigenes stimmiges, authentisches und ehrliches Auftreten gegenüber dem Klienten. Dass der Klient das Vertrauen gewinnt...“*

*Supervisorin 3: „... Das eigene Gefühl. Wenn ich heim gehe und nach einer Beratung merke, dass es mir nicht aus dem Kopf geht, dann muss ich das ernst nehmen und schauen, was es ist... Es ist wichtig, dass man auch vor einem Coachee zugeben kann, dass man einen Fehler gemacht hat... Schlimm wird es, wenn ich so tue, als wäre es der andere gewesen.“*



*Supervisor 4: „...der Coachee muss sich ernst genommen fühlen. Es ist wichtig, dass eine Beziehung aufgebaut werden kann. Es ist ja eine Quasi-Beziehung, aber es ist eben eine. Es braucht den verlässlichen Teil, wo Vertrauen da ist, wo sich jemand öffnen kann, ohne dass er das Gefühl hat, dass das, was er von sich zeigt, missbraucht wird... Es ist ein Zweipersonenstück.“*

## **4.8 Eigene Haltung zu Risiken und Nebenwirkungen**

Diese Kategorie widerspiegelt die persönliche Haltung und Einstellung der befragten Personen. Ihre Erfahrungen und ihre Einschätzung zu Risiken und Nebenwirkungen stehen in Zentrum der Betrachtung.

### **4.8.1 Einschätzung zu Risiken und Gefahren**

Nach Einschätzung der befragten Personen ist Coaching generell nicht schädlich. Aber alle Supervisorinnen und Supervisoren gehen davon aus, dass Coachings Risiken bergen und dass Nebenwirkungen häufig sind. Alle befragten Personen gehen bei diesen Aussagen von einem professionellen Coaching mit psychisch gesunden Menschen aus.

*Supervisor 5: „Ich finde, es ist nicht so gefahrenbelastet oder risikovoll, wenn der Coach seine Rolle immer wieder reflektiert, was kann ich bieten, was nicht, was muss ich bieten, was aufgrund des Auftrags. Was kann ich, was kann ich nicht aus der eigenen Persönlichkeit. Was muss ich, was darf ich nicht aus dem Auftrag heraus. Dann finde ich das Coaching weniger risikobehaftet als Therapie, aber dort bin ich nicht zuhause.“*

*Supervisorin 6: „...aber ich denke nicht, dass Coaching so wahnsinnig risikoreich ist, im Sinne, dass es eine Katastrophe anrichtet. Man arbeitet ja mit gesunden Menschen... Das Coaching ist einer dieser Prozesse, der im Leben einer Person läuft. Gemerkt mit der Zeit habe ich, dass es einen stabilen Rahmen braucht, dass etwas passieren kann. Das kann Knochenarbeit sein und es braucht Mut Dinge anzusprechen, die auch für den Auftraggeber unangenehm sein können.“*

*Supervisorin 7: „Wir haben im Coaching mit in Führungszeichen gesunden Menschen zu tun und die meisten reagieren in einer Form schon, wenn etwas nicht stimmt und lassen sich nicht einfach schädigen. Dieses Risiko sehe ich als gering.“*

*Supervisor 8: „Ich hatte am Anfang furchtbar Angst, was alles passieren kann, was alles daneben gehen kann... Mit der Zeit habe ich gemerkt, dass Menschen und Organisationen keine rohen Eier sind und viel mehr ertragen als man denkt.“*

### **4.8.2 Persönliche Erfahrung**

Gemäss den Aussagen der befragten Personen sind es die lange Berufserfahrung sowie die Reflexion der eigenen Person und der eigenen Arbeit, die zu einer professionellen Haltung gegenüber heiklen Situationen und zu einem hohen Bewusstsein für entstehende Risiken und Nebenwirkungen führen.

*Supervisor 4: „Man kann sagen, wenn man lange im Beruf ist, wird man professioneller, man hat mehr Erfahrung. Man muss aber aufpassen, dass es nicht zur Routine wird und dass man neugierig bleibt... Also dass man echt neugierig ist und bei allem Wissen immer einen Neustart macht. Man muss wissen,*

*dass es ein sehr belastender Beruf ist. Und man ist sein eigenes Arbeitsinstrument. Als Coach auch. Und wenn man das nicht ist, ist man nicht gut.“*

*Supervisorin 7: „Die Erfahrung und Gelassenheit, dass es tatsächlich Nebenwirkungen haben kann, die nicht bei allen Seiten erwünscht sind und, dass man als Coach trotzdem alles richtig gemacht hat, in Anführungszeichen... ich denke das Bewusstsein entwickelt sich erst später, mit zunehmender Erfahrung und Selbstvertrauen in dem Beruf...“*

*Supervisor 8: „...genügend Veränderungs- und Interventionszeit, wenn man merkt, es läuft etwas neben raus. In der Regel ist das eine Sicherheit... So sehe ich, wo ich aufpassen muss in meiner Rolle und wenn etwas heikel für diese Person wird... Ich stelle mir heute eher die Frage, was mein Teil ist, wenn ich den Eindruck habe, dass es keine Wirkung hat...“*

## **5 Diskussion**

In Kapitel 5 werden einleitend die Ausgangslage und die Fragestellung aufgegriffen. Darauf folgen die Zusammenfassungen der erarbeiteten Theorie und der Ergebnisse aus der Analyse der Befragungen. Anschliessend werden die Ergebnisse diskutiert, gefolgt von weiterführenden Überlegungen.

### **5.1 Zusammenfassung der Ausgangslage und Fragestellung**

Die vorliegende Arbeit widmet sich Risiken und Nebenwirkungen von Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren. Im theoretischen Teil der Arbeit soll der aktuelle Stand in der Diskussion um Risiken und Nebenwirkungen von Coaching aufgezeigt werden. Da Risiken und Nebenwirkungen von Coaching noch kaum erforscht sind, werden Forschungsergebnisse zu möglichen Risiken, Nebenwirkungen und Schäden in der Psychotherapie vorgestellt.

Der empirische Teil der Arbeit hat das Ziel, mögliche Risiken und Nebenwirkungen von Coaching genauer zu untersuchen, weshalb halbstrukturierte Interviews mit acht Supervisorinnen und Supervisoren von Coaches geführt wurden. Die Fragestellung lautet: *Welche Risiken und Nebenwirkungen können im Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coaches auftreten?* Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf der Vermeidung und Verminderung von unerwünschten Wirkungen und Gefahren. Im empirischen Teil der Arbeit werden die Erfahrungen und Meinungen der befragten Supervisorinnen und Supervisoren von Coaches aufgezeigt.

### **5.2 Zusammenfassung des Theorieteils**

Unter *Coaching* wird in dieser Arbeit eine professionelle Beratung im beruflichen Kontext verstanden, die der Förderung der Selbstreflexion und -wahrnehmung dient (vgl. Kap. 2.1.1).

Klientinnen und Klienten werden durch die Beratungsperson in ihrer Selbstveränderung und Selbstentwicklung, im Erreichen selbstkongruenter Ziele sowie in der Verbesserung von Möglichkeiten in Wahrnehmung, im Erleben und Verhalten unterstützt.

Im Gegensatz zur Forschung in der Psychotherapie wurde im Bereich Coaching vergleichsweise wenig bis fast gar nichts zu Risiken und Nebenwirkungen untersucht und geschrieben. In der Fachliteratur finden sich bisweilen Fallbeispiele und Beschreibungen von potentiellen Risiken seitens der Coachs respektive Coachees sowie eine empirische Arbeit zu Risiken und Nebenwirkungen aus Sicht von Coachs. Jedoch wird nicht systematisch dargestellt oder definiert, was als Risiko, als Nebenwirkung oder als Schaden gilt. Es werden lediglich Gefahren beschrieben:

Als *risikoreich seitens eines Coachs* (vgl. Kap. 2.2.1) wird ein problematisches Rollenverständnis gesehen. Grenzüberschreitende Einflussnahme auf den Coachee und die Verfolgung von Eigeninteressen des Coachs gelten als gefährlich. Häufig genannte Risiken sind mangelhafte Qualifikation und fehlendes Wissen bezüglich psychischer Störungen seitens des Coachs. Ein Mangel an Empathie und Interesse seitens des Coachs, Selbstüberschätzung sowie Kompetenzüberschreitung werden als risikoreich beschrieben. Als unprofessionell wird die Verletzung der Vertraulichkeit angesehen.

*Seitens des Coachees* (vgl. Kap. 2.2.2) können inadäquate Zielsetzungen, unrealistische Erwartungen an einen Coach, Motivationsmangel, mangelnde Selbstreflexion, gravierende Psychopathologie oder interpersonelle Probleme sowie mangelnde Umsetzung im Alltag zu negativen Folgen führen. Als problematisch gilt, wenn sich ein Coachee zu sehr an den Coach anlehnt. Hat das Coaching das Ziel einer nicht angebrachten Leistungssteigerung, kann daraus eine psychische Überbelastung oder gar ein Burn-out resultieren.

Überzogene Erwartungen können einerseits vom Coachee ausgehen, aber auch vom Unternehmen. Risiken, die von *Organisationen* ausgehen (vgl. Kap. 2.2.3), betreffen die Instrumentalisierung von Coachs, die Anpassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an das Unternehmen, die Personalisierung von organisationsbedingten Konflikten sowie erzwungene Coachings, die beim Coachee negative Affekte auslösen können.

Befunde aus der *Psychotherapieforschung* zeigen, dass Psychotherapie zu Verschlechterungen und Nebenwirkungen führen kann. Unerwünschte Wirkungen, respektive *Nebenwirkungen* bezeichnen nachteilige Effekte, die direkt auf die Behandlung zurückgeführt werden können. *Therapieschäden* werden als unerwartete, anhaltende nachteilige Auswirkungen einer Therapie angesehen (vgl. Kap. 2.3.1).

Als *Ursachen* für Misserfolge und nachteilige Wirkungen werden sowohl Patientinnen-, Patientenvariablen, Therapeutinnen-, Therapeutenvariablen als auch die therapeutische Beziehung und Fehler im Verlauf der therapeutischen Behandlung diskutiert (vgl. Kap. 2.3.2). Nachteilige Effekte können beispielsweise durch eine mangelnde Passung von Therapeutinnen- respektive Therapeutenpersönlichkeit und Patientinnen- respektive Patientenpersönlichkeit, durch unethisches Verhalten einer Behandlungsperson oder durch Manipulation und Machtmissbrauch entstehen. Ungünstige Faktoren seitens einer Behandlungsperson betreffen mangelnde Kompetenz und Ausbildung, wie auch ein Mangel an persönlichen Eigenschaften (Empathie, persönliche Reife, Interesse, Toleranz, Selbstakzeptanz, Wissen um eigene Grenzen und Selbstreflexion). Persönlichkeitsfaktoren tragen wesentlich zu einem Therapieerfolg bei. Entsprechend kann nach Auffassung einiger Autoren ein Fehlen dieser Persönlichkeitsfaktoren bei Misserfolgen und nachteiligen Effekten eine wesentliche Rolle spielen.

Die Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung zeigen, dass bereits eine systematische Auseinandersetzung mit Risiken und Nebenwirkungen stattgefunden hat. Diverse Autoren betonen jedoch, dass trotz der vorliegenden Erkenntnisse noch zu wenig über Risiken und Nebenwirkungen diskutiert wird. Die Analyse von Misserfolgen und Schäden einer Therapie soll die Qualität von Psychotherapie sowie einen offenen, effektiven und professionellen Umgang mit möglichen Schäden und Misserfolgen sicherstellen (vgl. Kap 2.3.3).

*Die Erarbeitung der theoretischen Grundlagen hat gezeigt, dass die Phänomene der Risiken und Nebenwirkungen in der Psychotherapie und im Coaching noch nicht einheitlich definiert wurden. Es besteht Unklarheit, welche Definitionen und Kriterien herangezogen werden sollen. Während in der Psychotherapie die Arten und Ursachen für Risiken, Nebenwirkungen und Misserfolge bereits seit einiger Zeit empirisch erforscht und systematisiert werden, zeigt sich im Coaching grössere Uneinheitlichkeit. In der Coachingliteratur werden lediglich mögliche Fehler oder Risiken seitens der unterschiedlichen Parteien anhand von Fallbeispielen beschrieben und nur eine empirische Arbeit liegt vor.*

### **5.3 Zusammenfassung der Ergebnisse**

Wichtige Faktoren für ein *erfolgreiches Coaching* (vgl. Kap. 4.2) sind nach Aussagen der befragten Personen die Zielsetzungen des Coachees gemeinsam mit dem Coach, die Eigenmotivation und Reflexionsbereitschaft des Coachees sowie die saubere Auftragsklärung. Die Beziehung zwischen Coachee und Coach stellt für einige Supervisorinnen und Supervisoren eine wichtige Einflussgrösse dar. Ein Coaching wird für erfolgreich gehalten, wenn sich ein Coachee entwickelt und die vereinbarten Ziele erreicht. Die Zufriedenheit des Coachees wird grundsätz-

lich für wichtig gehalten. Aber auch die Beurteilung des Auftraggebers als auch die des Umfelds ist massgeblich, wobei die Bewertungen von Coach, Coachee und Auftraggeber nicht identisch sein müssen. Ein erfolgreiches Coaching misst sich nicht nur daran, dass jemand besser funktioniert, was für den Auftraggeber meist im Vordergrund stehen mag.

Im Zentrum der Untersuchung stehen *Risiken und Nebenwirkungen von Coaching*. Als *Risiken* von Coaching gelten Faktoren, die als bedenklich oder gefährlich betrachtet werden. Die Risiken können verschiedene Ausgangspunkte haben: Coach, Coachee und Organisation respektive Dreiecksverträge.

Seitens *des Coachs* (vgl. Kap. 4.3) gelten mangelhafte Fach-, Methoden- und Feldkompetenzen sowie mangelhafte psychologische Kenntnisse als gefährlich. Als unprofessionell und fahrlässig gilt, wenn Coachees in der Folge nicht an Therapeutinnen respektive Therapeuten verwiesen werden, sofern eine Therapie als indiziert erscheint. Kompetenzüberschreitung wird als risikoreich betrachtet. Dem Umgang mit Macht und den eigenen Schattenseiten sollte nach Aussagen der Supervisorinnen und Supervisoren besondere Aufmerksamkeit zukommen. Machtmissbrauch und Grenzüberschreitungen werden als besonders gefährlich erachtet, insbesondere die Verfolgung eigener Interessen und narzisstischer Missbrauch. Die Persönlichkeit eines Coachs, vor allem die Selbstreflexion, die Ehrlichkeit, die Integrität und das Menschenbild des Coachs spielen aus Sicht der befragten Personen eine wichtige Rolle. Generell als heikel gilt, wenn Arbeitsbeziehungen unreflektiert eingegangen werden, wenn keine stabile Ausgangslage geschaffen wird, wenn sich ein Coach von einer Organisation instrumentalisiert lässt oder wenn sich ein Coach zur Verletzung der Vertraulichkeit verführen lässt.

Dreiecksverträge gelten bei den befragten Personen generell als heikel. Weitere *Risiken* können somit sowohl von *der Organisation*, als auch von *Dreiecksverträgen* zwischen Organisation, Coach und Coachee ausgehen (vgl. Kap. 4.4). Interessenkonflikte sind häufig und gelten als bedenklich. Organisationen können ein Coaching als Alibi für versteckte Interessen nutzen oder als Ventil für organisationsinterne Probleme. Auch die Personalisierung von Problemen wird als bedenklich eingestuft. Die Ursache dafür wird häufig in Führungsfehlern gesehen.

Weiter werden Risiken von Coaching betrachtet, die vom *Coachee* ausgehen (vgl. Kap. 4.5). Häufig wird Widerstand seitens des Coachees beobachtet, der vor allem durch verordnete Coachings entstehen kann. Fehlende Motivation und zu wenig Übernahme von Eigenverantwortung werden ebenfalls als Risiken seitens des Coachees gesehen.

Als *Nebenwirkungen* (vgl. Kap. 4.6) von Coaching werden Ereignisse in einem Coaching oder Ergebnisse eines Coachings bezeichnet, die von den befragten Personen als unbeabsichtigt, bedenklich oder unerwünscht bezeichnet wurden. Die meisten der befragten Personen halten ein Coaching ohne Wirkung für unangenehm, unerwünscht und bedenklich. Wenn ein berufsbezogenes Coaching private Themen anstößt oder unerwartete Veränderungen auslöst, wird das als Nebenwirkung bezeichnet. Alle befragten Personen berichten, dass es durch ein Coaching zu Stellenkündigungen kommen kann. Da die Kündigung meist nicht das eigentliche Ziel eines Coachings ist und somit unbeabsichtigt ist, gilt sie als Nebenwirkung. Nebenwirkungen von Coachings können auch emotionale Reaktionen auf einen Coach darstellen, wie beispielsweise eine Identifikation mit dem Coach oder wenn sich eine der Personen verliebt.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt auf den *Lösungsansätzen* für die *Prävention von Risiken und Nebenwirkungen* (vgl. Kap. 4.7). Die Aussagen beziehen sich hauptsächlich auf die Person des Coachs. Eine fundierte Ausbildung und die stetige Weiterbildung gehört zur Sicherstellung der professionellen Tätigkeit. Alle befragten Personen halten Fallbesprechungen und die Reflexion der eigenen Arbeit für zwingend notwendig. Auf die saubere Auftragsklärung muss nach Aussagen der befragten Personen besonders geachtet werden. Ein Coach sollte die eigenen Grenzen und Kompetenzen kennen. Die Persönlichkeit eines Coachs ist nach Aussagen der befragten Personen wichtig. Ehrlichkeit, Echtheit und Einfühlungsvermögen sowie die Fähigkeit sich abzugrenzen werden als wichtige Elemente angesehen.

## **5.4 Beantwortung der Fragestellung und Interpretation**

Risiken und Nebenwirkungen von Coaching sowie Lösungsansätze für die Prävention von Gefahren bilden die Schwerpunkte in den nachfolgenden Unterkapiteln. Die Ausführungen sind deshalb in diese drei Bereiche gegliedert.

### **5.4.1 Risiken von Coaching**

Die Ergebnisse zu den Risiken von Coaching *seitens des Coachs* decken sich weitgehend mit denen, die in der Coachingliteratur beschrieben werden. Folgende Gefahren werden als wichtig betrachtet und sind deshalb besonders hervorzuheben:

- Ein Coach verfügt über eine mangelhafte Qualifikation (fehlende Fach-, Methoden- und Feldkompetenzen) und vernachlässigt die Weiterbildung.

- Ein Coach hat mangelhafte psychologische Kenntnisse und erkennt in der Folge eine Psychopathologie sowie Übertragungs- beziehungsweise Gegenübertragungssphänomene nicht.
- Der Coach schafft Abhängigkeit und zieht ein Coaching unnötig in die Länge. Der Coach will sich an einem dauerhaften Auftrag finanziell bereichern oder sie respektive er hat das Bedürfnis, gebraucht zu werden.
- Ein Coach überschreitet ihre respektive seine Kompetenz und handelt fahrlässig, wenn die Empfehlung einer Psychotherapie nicht wahrgenommen wird, wenn diese indiziert ist.
- Der Coach begeht einen Machtmissbrauch, respektive eine Grenzüberschreitung oder verfolgt eigene Interessen.
- Damit verbunden und als Ursachen zu betrachten, sind mangelnde Selbst- und Rollenreflexion, Ehrlichkeit und Integrität des Coachs. Der Coach kennt sich selber zu wenig respektive hat keine oder zu wenig Selbsterfahrung.
- Ein Coach achtet zu wenig auf die saubere Auftragsklärung und auf die Zielvereinbarungen, er geht Arbeitsbeziehungen unreflektiert ein, lässt sich von einer Organisation für bestimmte Interessen missbrauchen respektive instrumentalisieren oder begeht eine Verletzung der Vertraulichkeit.

Risiken von Coaching, die von *einem Coachee* ausgehen, werden von den befragten Personen ähnlich beschrieben, wie sie in der Literatur dargestellt werden. Aus den Ergebnissen der Untersuchung sind vor allem zwei Bereiche hervorzuheben:

- Der Coachee zeigt wenig Motivation und Selbstreflexion, hat keinen Veränderungswillen, verhält sich passiv und übernimmt im Coachingprozess sowie für die Umsetzung des Erlernten im Alltag zu wenig Eigenverantwortung.
- Der Coachee hat einen Widerstand gegenüber dem Coaching an sich oder gegenüber dem Coach, was häufig bei erzwungenen Coachings beobachtet wird.

Die Unterscheidung dieser beiden Aspekte ist nicht immer eindeutig. Eine Abgrenzung kann aber vorgenommen werden, da die befragten Personen die fehlende Motivation anders beschreiben als den Widerstand. Da Widerstand meist durch verordnete Coachings ausgelöst wird, ist die Abgrenzung zu Risiken seitens der Organisation oder Dreiecksverträgen nicht eindeutig. Da Widerstand ausgelöst durch verordnete Coachings häufig ist, gilt es diese Thematik ernst zu nehmen. Ob das Coaching dennoch erfolgreich sein kann und für den Coachee zu einem stimmigen Entwicklungsprozess führt, ist nach Aussagen der befragten Personen

abhängig davon, wie ein Coach mit verordneten Coachings und dem daraus entstehenden Widerstand umgeht. Die Beziehungsgestaltung und das Verständnis seitens des Coachs beeinflussen den weiteren Coachingverlauf wesentlich und tragen dazu bei, dass der Widerstand aufgelöst werden kann. Problematisch wird es vor allem dann, wenn die Organisation andere Interessen verfolgt als solche, die für den Coachee stimmig sind.

In der Literatur werden zwei weitere Risiken erwähnt:

- Ein Coachee kann oder will sich nicht aus der Arbeitsbeziehung lösen und macht sich von seinem Coach abhängig.
- Ein Coachee ist psychisch instabil und das Coaching führt zu einer Überbelastung.

Beide Aspekte wurden auch von den befragten Personen erwähnt. Diese Risiken wurden aber nicht primär auf der Ebene des Coachees gesehen, sondern auf der des Coachs. Denn die Verantwortung, mögliche Abhängigkeiten zu vermeiden und zu beurteilen, ob ein Coaching indiziert ist oder nicht, liegt beim Coach. Aus der Analyse des Materials lässt sich deshalb folgern, dass die eigentlichen Risiken mangelnde psychologische Kenntnisse, ungenügendes Erkennen einer Psychopathologie und die Verfolgung eigener Interessen eines Coachs darstellen.

In der Literatur werden Risiken beschrieben, die von Drittparteien respektive Drittinteressen ausgehen. Aus der empirischen Untersuchung haben sich ähnliche sowie ergänzende Gefahren herausgestellt. Einige der genannten Gefahren betreffen Aspekte, die in der Coachingliteratur nicht explizit als Risiken benannt werden.

Aus der Analyse des Materials haben sich Gefahren herauskristallisiert, die der Ebene der *Organisation* zugeordnet werden und/oder durch *Dreiecksverträge* ausgelöst werden können.

Eine Unterscheidung zwischen Organisation und Dreiecksvertrag wurde in der Kategorienbildung nicht explizit vorgenommen, da bei Dreiecksverträgen die Rolle der Organisation entscheidend ist. Nachfolgend wird eine mögliche Differenzierung herausgearbeitet, da sich Unterschiede aufzeigen lassen.

Folgende Gefahren können tendenziell der *Ebene der Organisation* zugeordnet werden:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden (von Führungskräften oder von der Personalabteilung) Coachings verordnet, was bei den Coachees häufig zu Widerstand führt.
- Die Organisation unterstützt einen Coachee nicht in seiner Entwicklung.
- Aufgrund mangelnder Führungskompetenz werden Führungsfunktionen auf einen Coach übertragen, und die Organisation respektive die Führungsperson entziehen sich ihrer Verantwortung.



Eng verbunden mit der mangelhaften Verantwortungsübernahme der Führungsperson und deshalb derselben Unterkategorie zugeordnet, sind folgende Funktionen eines Coachings:

- Das Coaching wird bei organisationsinternen Problemen eingesetzt, um als Ventil zu dienen (Zitat einer Interviewpartnerin: „Stabilisierung des Elends“). Der Coachee kann seine Sorgen in und mit der Organisation beim Coach abladen.
- Das Coaching kann einem Unternehmen als Alibifunktion dienen, wenn diese als vordergründiges Ziel die Entwicklung der Mitarbeiterin respektive des Mitarbeiters angibt. Das eigentliche Ziel ist aber die Entlassung des Coachees.

Ein weiteres Risiko kann von den obigen etwas schärfer abgegrenzt werden, ist aber auch damit verbunden, dass Führungsfunktionen nicht ausreichend wahrgenommen werden:

- Organisationsbedingte Konflikte können personalisiert werden. Damit werden Probleme individualisiert, und folglich wird der Coachee zum Sündenbock.

Eine klare Unterscheidung dieser Fälle ist in der Praxis vermutlich nicht immer möglich, und die Abgrenzung dieser Risiken untereinander ist nicht immer eindeutig. Aber dennoch scheint sie sinnvoll, da die Funktionen solcher Coachings, die als bedenklich bezeichnet werden, jeweils etwas anders sind. Die Ursache liegt jedoch meist in der fehlenden Übernahme von Führungsfunktionen und der Verantwortung der Vorgesetzten gegenüber den Coachees.

Neben den Risiken, die tendenziell von Organisationen ausgehen, werden nachfolgend Gefahren genannt, die aufgrund des Dreiecksverhältnisses zwischen Organisation, Coachee und Coach entstehen. Bei diesen Risiken, die von *Dreiecksverträgen* ausgehen, scheint die Haltung des Coachs eine wesentliche Rolle zu spielen:

- Dreiecksverträge bergen nicht selten das Risiko von Interessenskonflikten, was als besonders bedenklich bezeichnet wird, wenn versteckte Erwartungen und Interessen bestehen.
- Nicht selten verfolgen Führungskräfte oder Organisationen das Ziel der Anpassung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an die Organisation (auch von ungeeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an eine Stelle oder an die Organisation).

Durch die Analyse des Materials erscheint es sinnvoll, nachfolgendes, ebenfalls häufiges Risiko der Ebene der Dreiecksverträge zuzuordnen:

- Als bedenklich gilt eine Instrumentalisierung des Coachs. Respektive ein Coach lässt sich für die Verfolgung bestimmter Unternehmensinteressen missbrauchen.

Nach Aussagen der Interviewpartnerinnen und -partner liegt es in der Verantwortung von Coachs, versteckte Interessen zu erkennen, die Interessen von Coachees zu vertreten und sich ausreichend von den Interessen der Organisation abzugrenzen, wenn diese nicht im Sinne des Coachees sind. Die Abgrenzung zu Risiken seitens eines Coachs ist somit nicht scharf möglich. Seitens des Coachs gelten als Voraussetzungen dafür die Rollenreflexion, seine Integrität und die saubere Auftragsklärung.

Es gilt als bedenklich, wenn Coaching als Anpassungsinstrument dient. Coaching hat aus Sicht der befragten Personen eine politische Dimension, der zu wenig Aufmerksamkeit zukommt. (Zitate eines Supervisors: „...dass man sich fragt, was bewirkt Coaching politisch...: zum Beispiel, dass man auf Anpassung trimmt.“)

Die Ergebnisse aus der Analyse des Materials führen zu folgenden Schlussfolgerungen:

- Die Risiken seitens von Coachs und Coachees sind sehr ähnlich im Vergleich mit den geschilderten Risiken in der Coachingliteratur.
- Allerdings können die Risiken nicht immer eindeutig einer Partei (nur Coach oder nur Coachee) zugeordnet werden oder sie hängen mit Gefahren zusammen, die sich aus Dreiecksverträgen ergeben können.
- Risiken, die sich seitens von Coachs herausgestellt haben, sind ähnlich im Vergleich mit den Risiken seitens von Therapeutinnen respektive Therapeuten, wie sie in der Psychotherapieliteratur beschrieben werden. Allerdings wird Psychotherapie als risikoreicher betrachtet (siehe unten).
- Über die Risiken, die durch Dreiecksverträge entstehen, und die Rolle der unterschiedlichen Parteien besteht am wenigsten Einigkeit. Die Abgrenzung, von welcher Partei (Coach, Coachee oder Organisation) die einzelnen Risiken hauptsächlich ausgehen, ist nicht trennscharf, oder sie überschneiden respektive beeinflussen sich. Auch die einzelnen Risiken untereinander sind nicht klar voneinander abzugrenzen.
- Unter den befragten Personen besteht Uneinigkeit darüber, wie problematisch Dreiecksverträge sind. Es stellt sich die Frage, wie viel Aufmerksamkeit dieser Thematik (auch der politischen Dimension) zukommen sollte, ob sie bisher vernachlässigt wurde und welche Konsequenzen dies für Coach, Coachee und Organisation hat.
- Risiken, die von Organisationen oder Dreiecksverträgen ausgehen, können als bedenkliche Funktionen von Coaching bezeichnet werden (beispielsweise das Coaching mit Alibifunktion oder das Coaching als Ventil). Einige der befragten Personen halten diese Entwicklungen oder Funktionen für bedenklich, während andere betonen, dass es

von der Art des Umgangs mit solchen Aufträgen abhängig ist, ob diese als risikoreich zu betrachten sind.

- Sollen Coachings bestimmte Funktionen erfüllen (beispielsweise dient das Coaching als Ventil und Organisationen oder Vorgesetzte entziehen sich ihrer Verantwortung), stellt sich die Frage, ob nicht eine andere Form der Beratung angezeigt ist. Folglich gilt es als Beratungsperson sorgfältig abzuklären, ob ein Coaching indiziert ist, oder ob beispielsweise eine Teamentwicklung, ein Teamcoaching oder eine Organisationsentwicklung für einen Problemlösungsprozess förderlicher wären.

In den Befragungen wurde deutlich, dass es in der Kompetenz und in der Verantwortung des Coachs liegt, mit versteckten Interessen bei Dreiecksverträgen angemessen umzugehen und die Interessen und die Bedürfnisse des Coachees zu wahren. Wenn die unterschiedlichen Interessen transparent gemacht werden, so müssen diese Funktionen von Coachings nicht negativ bewertet werden, sondern die Coachings können sogar eine nützliche Funktion haben. Beispielsweise können Alibicoachings (mit dem Ziel der Entlassung) einem Coachee helfen, sich auf eine berufliche Veränderung einzustellen. Das Coaching als Ventil kann von einem Coachee genutzt werden, sich klar zu werden, was ihre respektive seine Interessen und Bedürfnisse sind. Soll das Coaching als Anpassungsinstrument dienen, kann sich ein Coachee in der Reflexion über ihre respektive seine Rolle im Unternehmen bewusst werden und allenfalls eigene Konsequenzen daraus ziehen. Daraus lässt sich folgern, dass diese genannten potenziellen Gefahren von Coaching nicht negativ sein müssen, wenn sie erkannt werden und entsprechend aus einer anderen Perspektive gesehen werden können. Bedenklich ist, dass Organisationen möglicherweise versteckte Interessen verfolgen und keinen ehrlichen Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern pflegen.

#### **5.4.2 Nebenwirkungen von Coaching**

Ergebnisse aus der Psychotherapieforschung zeigen, dass eine Unterscheidung zwischen Nebenwirkungen (unerwünschte Wirkungen und nachteilige Effekte) sowie Ursachen von Schäden und Nebenwirkungen gemacht wird. Der Begriff der Nebenwirkung taucht in der Coachingliteratur nicht auf, und über unerwünschte Wirkungen oder Schäden ist noch wenig bekannt. Risiken werden nicht von Nebenwirkungen unterschieden, sondern es wird allgemein von Gefahren berichtet.

Die Analyse der Ergebnisse aus den Befragungen zeigt, dass in dieser Arbeit (für den Bereich Coaching) eine Unterscheidung vorgenommen werden kann. Sie rechtfertigt sich anhand folgender Abgrenzung in dieser Arbeit:

- Risiken bezeichnen Eigenschaften oder Vorgehensweisen von Coaches, Coachees oder Organisationen, die als gefährlich oder risikoreich bezeichnet werden sowie bestimmte Funktionen von Coaching, die als bedenklich oder unerwünscht gelten. Sie können als potenzielle Ursachen für mögliche Schäden oder unerwünschte Wirkungen betrachtet werden
- Nebenwirkungen bezeichnen direkte Auswirkungen eines Coachings oder der Arbeitsbeziehung zwischen Coach, Coachee und Organisation. Sie betreffen unerwünschte, unerwartete und schädliche Wirkungen, die auf psychologische Behandlungen zurückgeführt werden können.

Diese Unterscheidung stützt sich teilweise auf Unterscheidungen, wie sie aus der Psychotherapieliteratur bekannt sind. Allerdings wurde sie vereinfacht und an den Bereich Coaching angepasst. Ausserdem ist die Unterscheidung, was als Risiko und was als Nebenwirkung gelten kann, nicht immer eindeutig. Beispielsweise wird in dieser Arbeit die Schaffung von Abhängigkeit durch Coaches als Risiko betrachtet. Man könnte sie jedoch auch als unerwünschte Auswirkung eines Coachings bezeichnen.

Ausgehend von der Analyse des gewonnenen Materials können somit einige Auswirkungen eines Coachings als Nebenwirkungen beschrieben werden. Sie betreffen hauptsächlich die Person des Coachees und lassen sich in folgende Bereiche unterteilen:

- Eine Kündigung der Stelle, das Verlassen der Organisation oder ein Berufswechsel wird häufig beobachtet.
- Emotionale Reaktionen auf den Coach (Identifikation, Verliebtsein) werden als möglich, aber als selten betrachtet.
- Unerwartete Veränderungen (im Privatleben des Coachees) sind möglich und häufig, werden aber selten als schädigend oder unerwünscht betrachtet, da sie letztlich als positive Auswirkungen auf das Leben der betroffenen Person gesehen werden.
- Ein Coaching ohne Wirkung gilt als häufig und unerwünscht.

Die Ergebnisse zeigen, dass kaum gravierende Auswirkungen beobachtet werden. Es stellt sich die Frage, ob Schäden durch ein Coaching tatsächlich kaum entstehen und weshalb das so

ist. Ferner wird konstatiert, dass die beschriebenen Nebenwirkungen nicht auf bestimmte Risiken zurückzuführen oder als Folge von bestimmten Risiken zu betrachten sind. Es lässt sich kein direkter Zusammenhang zwischen Risiken und Nebenwirkungen erkennen. In Kapitel 5.4.4 werden diese beiden Aspekte nochmals aufgegriffen.

### 5.4.3 Lösungsansätze

Lösungsansätze, die aus der Analyse des Materials aufgezeigt werden können, stehen in einem Zusammenhang mit den beschriebenen Risiken von Coaching. Sie betreffen die Person des Coachs:

- Eine fundierte Ausbildung und die stetige Weiterbildung gelten als sehr wichtig.
- Fallbesprechungen und die Reflexion der eigenen Arbeit werden als zwingend notwendig erachtet.
- Eine Überprüfung der Qualität von Coachings wird generell für wichtig gehalten.
- Es muss auf eine saubere Auftragsklärung geachtet werden.
- Coachs müssen ihre eigenen Grenzen und Kompetenzen kennen.
- Die Persönlichkeitseigenschaften eines Coachs werden für sehr wichtig gehalten (beispielsweise Ehrlichkeit, Echtheit und Einfühlungsvermögen).
- Als Beratungsperson sollte man sich selber sehr gut kennen, um zu wissen, was andere in einem auslösen. Selbsterfahrung wird für essentiell gehalten.

Dass die Lösungsansätze hauptsächlich die Person des Coachs betreffen, erstaunt nicht, da aus Sicht der befragten Personen die Hauptverantwortung für den Umgang mit den meisten Risiken beim Coach liegt.

Für die Vermeidung von Gefahren bedeutet dies folgendes: Verfügen Coachs über eine fundierte Ausbildung, psychologische Kenntnisse, Berufserfahrung und Weiterbildungen, so kennen sie sich in ihrem Fachgebiet aus, schätzen ihre Kompetenzen realistisch ein und erkennen, wann ein Coaching indiziert ist und wann nicht. Je mehr sich eine Beratungsperson selber reflektiert und über je mehr Selbsterfahrung diese verfügt, desto eher kann davon ausgegangen werden, dass sie eigene blinde Flecken erkennt sowie die eigenen Emotionen und Reaktionen verstehen und kontrollieren kann. Das Risiko, beispielsweise einen narzisstischen Missbrauch zu begehen, dürfte sich dadurch verringern.

Achten Coachs auf eine saubere Auftragsklärung und reflektieren sie ihre Rolle und ihre Fälle in einem Netzwerk, lassen sich Gefahren wie Interessenkonflikte eher vermeiden. Unklare

Aufträge sollten tendenziell abgelehnt oder nur unter bestimmten Bedingungen angenommen werden. Voraussetzungen an den Coach, wie Ehrlichkeit, Integrität, Reflexion der eigenen Rolle sind wichtig, um sich von Unternehmensinteressen abzugrenzen und die Interessen von Coachees zu wahren.

Es wurde deutlich, dass die Erweiterung der Arbeitsbeziehung durch die Organisation und ihre Interessen weitere Quellen von Gefahren und heiklen Situationen darstellt. Diesen Gefahren sollte seitens von Coachs ausreichend Aufmerksamkeit zukommen. Es erfordert seitens von Coachs ein Bewusstsein dafür, welche Herausforderungen an einen Coach gestellt werden und wie in solchen Arbeitsbeziehungen stets die Professionalität gewahrt werden kann.

Doch nicht nur Coachs, sondern auch Organisationen können einen wesentlichen Beitrag leisten, um bedenkliche Coachingentwicklungen zu vermeiden. Sie tun dies, wenn sie an einer Entwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interessiert sind, wenn sie transparente Ziele formulieren, keine Alibi-Coachings verordnen und Coachs nicht zu instrumentalisieren versuchen.

#### **5.4.4 Zusammenfassende Überlegungen und Beobachtungen**

Von allen Supervisorinnen und Supervisoren werden verschiedene *Risiken* genannt. Es besteht somit Übereinstimmung darin, dass Coachings Risiken bergen. Doch nicht alle befragten Personen halten Coaching für gleich gefährlich und nicht alle Gefahren werden als gleich realistisch eingeschätzt. Einige werden als eher selten (beispielsweise Machtmissbrauch), andere wiederum als häufiger (beispielsweise Interessenkonflikte oder Widerstand seitens von Coachees) betrachtet.

Die Ergebnisse zeigen, dass kaum gravierende Auswirkungen beobachtet werden und dass die genannten *Nebenwirkungen* nicht schädlich sein müssen. Die befragten Personen sind sich einig, dass Coaching selten Schäden verursacht. Dennoch werden Nebenwirkungen als häufig betrachtet. Sie werden allerdings meist nicht als negativ (oder schädigend) bezeichnet, teilweise aber als unerwartet oder unerwünscht (beispielsweise eine Kündigung).

- Es lässt sich ein *Widerspruch* erkennen, da viele Risiken genannt werden, aber Coaching grundsätzlich als wenig schädlich respektive risikoreich bezeichnet wird. Entstehen durch ein Coaching trotz diverser Risiken kaum Schäden? Weshalb werden trotz realer Gefahren selten negative Auswirkungen beobachtet?
- Es lässt sich *kein direkter Zusammenhang* zwischen Risiken und Nebenwirkungen erkennen. Die beschriebenen Nebenwirkungen sind nicht als direkte Folgen der genannten

Risiken zu betrachten. Auch umgekehrt führen die beschriebenen Risiken nicht unmittelbar zu den genannten Nebenwirkungen und verursachen nicht zwingend Schäden. Sind die Risiken geringer als von den Expertinnen und Experten beschrieben?

Aus dem gewonnenen Material können diese Fragen nicht schlüssig beantwortet werden. Jedoch können durch unterschiedliche Betrachtungsweisen einige *mögliche Erklärungen* angeführt werden:

- Psychotherapie versus professionelles Coaching mit psychisch gesunden Menschen:  
Eine mögliche Erklärung kann in der psychischen Stabilität, respektive Gesundheit von Coachees gesehen werden. Coachees haben in der Regel intakte Selbstmanagementfähigkeiten und sind im Gegensatz zu Patientinnen und Patienten häufig psychisch stabiler. Die therapeutische Beziehung ist intensiver und meist von längerer Dauer. Ein Coaching ist grundsätzlich ziel- und nicht problemfokussiert, während die bearbeiteten Probleme in der Psychotherapie meist eine grössere emotionale Tiefe haben. Coachees sind dadurch sehr wahrscheinlich weniger leicht durch ein Coaching oder durch einen Coach zu beeinflussen. Alle befragten Personen gehen von einem professionellen Coaching mit psychisch gesunden Menschen aus, und sie halten Schäden durch eine Psychotherapie für wahrscheinlicher und häufiger.
- Häufigkeit und Erfassbarkeit von unerwünschten und schädlichen Wirkungen:  
Vermutlich sind Nebenwirkungen wie beispielsweise das „sich verlieben“ eher selten, sodass sie in der Coachingliteratur vernachlässigt werden, während ähnliche Wirkungen durch eine Psychotherapie tendenziell häufiger sind. Auch sind in der Psychotherapie Veränderungen (beispielsweise eine Symptomverschlechterung) leichter zu erfassen, weil Symptome und psychische Störungen teilweise messbar sind.
- Nebenwirkungen oder weit verbreitete Folgen:  
Möglicherweise sind die genannten Nebenwirkungen (wie beispielsweise ein Stellenwechsel oder eine Veränderung im Privatleben) weit verbreitet, und sie werden als zugehörig zu einem Coachingprozess angesehen, sodass sie in der Coachingliteratur nicht explizit genannt und deshalb nicht als Nebenwirkungen bezeichnet werden.
- Nebenwirkungen als Folge der Reflexion im Coachingprozess:

Nebenwirkungen können möglicherweise von Schäden durch ein Coaching unterschieden werden. Schäden könnten vermutlich eher als Auswirkungen von bestimmten Risiken auftreten (beispielsweise die Abhängigkeit eines Coachees aufgrund von Machtmissbrauch seitens eines Coachs), während Nebenwirkungen (wie oben erwähnt) die Folge eines Reflexionsprozesses sein können, die als natürlich und wahrscheinlich angesehen werden (beispielsweise die Kündigung der Stelle eines Coachees). Damit ist deutlich, dass Nebenwirkungen auch entstehen, ohne dass eine risikoreiche oder heikle Situation vorausgeht.

- Umfeld der Expertinnen und Experten:

Die befragten Experten sind alle entweder selbst erfahrene Coachs, Psychologinnen respektive Psychologen oder Psychotherapeutinnen respektive -therapeuten. Nach ihren Aussagen bewegen sie sich in einem Umfeld von professionellen Coachs und haben deshalb vermutlich selten oder kaum von schwerwiegenden Wirkungen oder Schäden gehört. Es bleibt die Frage, ob die genannten Risiken in der Arbeit von weniger reflektierten und weniger professionellen Coachs eher Schäden verursachen können, die von solchen Coachs möglicherweise nicht erkannt oder nicht beachtet werden.

- Psychologische Kenntnisse der Expertinnen und Experten:

Die meisten der befragten Personen haben breite psychologische Kenntnisse, weshalb sie sich den unzähligen Risiken bewusst sind und diese deshalb auch benennen, selbst wenn diese als eher hypothetisch und als eher selten zu betrachten sind.

- Tabuisierung oder Schweigen seitens von Coachs und Coachees:

Wird auf dem Coachingmarkt über Nebenwirkungen und eventuelle Schäden zu wenig oder nur selten gesprochen? Möglicherweise sprechen Coachs nicht über Risiken und Schäden, weil sie durch entsprechende Fälle eine Rufschädigung fürchten. Oder aber betroffene Coachees sprechen nicht über Nebenwirkungen, weil sie dankbar sind, dass sich überhaupt jemand um sie „kümmert“. Möglich ist auch, dass unerwünschte Veränderungen nicht auf das Coaching zurückgeführt oder letztlich doch als stimmige Konsequenzen interpretiert werden.

Auch wenn Nebenwirkungen kaum gravierend sind und Coaching als wenig risikoreich betrachtet wird, darf der Beruf des Coachs nicht unterschätzt werden. Er ist anspruchsvoll, und aus den Ergebnissen der Untersuchung wurde deutlich, dass der Beratungsperson, wie auch Therapeutinnen und Therapeuten eine grosse *Verantwortung* zukommt. Denn ein Vergleich



zeigt: Viele der genannten Lösungsansätze bestehen aus *Voraussetzungen* (fachliche, methodische und persönliche Qualifikation) an Beratungspersonen und beziehen sich auf die erwähnten Risiken seitens von Coachs. Es stellt sich die Frage, ob und wie gut die Voraussetzungen an Coachs grundsätzlich von diesen erfüllt werden und wie die professionelle Berufsausübung sichergestellt werden kann.

In der Psychotherapie ist Supervision eine gängige Methode, die Therapeutinnen und Therapeuten erlaubt, sich selber und ihre Arbeit zu reflektieren. Nach Aussagen der befragten Personen ist Supervision auch für Coachs zwingend notwendig. Sie halten eine Überprüfung der Qualität von Coachings für wichtig, und es wird für eine *Evaluation und Qualitätssicherung* plädiert. Diverse Coachingverbände (beispielsweise BSO) und Coachingausbildungen (beispielsweise IAP ZHAW) verfügen über Auflagen, was die Sicherstellung der professionellen Tätigkeit betrifft. Dennoch ist „Coach“ noch immer kein geschützter Titel, und Verbände kämpfen nach wie vor für die weitere Professionalisierung im Bereich Coaching.

Idealerweise sollte der Titel des Coachs geschützt werden. Berufsverbände sollten zur Sicherstellung der professionellen Berufsausübung regelmässige Nachweise über die Arbeitsweise von Coachs vorsehen. Gemäss strengen Vorschriften sollten Coachs ihre Arbeit evaluieren und aus den Ergebnissen entsprechende Konsequenzen für ihre Tätigkeit ableiten (wie beispielsweise Weiterbildungen und Selbsterfahrung). Nur so könnten Klientinnen und Klienten professionelle von weniger professionellen Coachs unterscheiden und die Wahl eines Coachs auf seriösen, geprüften Angaben abstützen.

## **5.5 Kritische Betrachtung und Ausblick**

In dieser Arbeit wurde eine begründete Unterscheidung von Risiken und Nebenwirkungen vorgenommen. Die Unterscheidung von Risiken und Nebenwirkungen beruht auf theoretischen Annahmen. Sie wurde zwar angelehnt an Unterscheidungen, wie sie aus der Psychotherapieliteratur bekannt sind, aber entspricht ihr nicht exakt. Aus der Coachingliteratur ist eine Unterscheidung von Risiken und Nebenwirkungen nicht bekannt, sodass sie nicht auf theoretischen Grundlagen im Bereich Coaching basiert. Die Unterscheidung, wie sie in dieser Arbeit vorgenommen wurde, ist somit nicht theoretisch gestützt. Aus den Inhalten des gewonnenen Materials konnten Kategorien gebildet werden, die dieser Unterscheidung entsprechen, sodass die Abgrenzung von Risiken und Nebenwirkungen begründet werden kann. Um die Unterscheidung in dieser Arbeit weiter zu stützen, respektive empirisch zu bestätigen, sind jedoch weitere Untersuchungen (möglicherweise quantitativ) notwendig.

Ganz allgemein erwies es sich als schwierig, nur aufgrund des gewonnenen Materials eine klare Abgrenzung und Differenzierung der Risiken und Nebenwirkungen untereinander vorzunehmen. Dasselbe gilt für die Unterscheidung, von welcher Partei die einzelnen Risiken (ob von Coach, Coachee oder Organisation) ausgehen können. Es ist aus Sicht der Verfasserin wünschenswert, dass die einzelnen Risiken und Nebenwirkungen weiter differenziert werden. Es ist vorstellbar, dass eine exaktere Unterscheidung durch weitere qualitative und quantitative Untersuchungen (mit Einbezug von Coachees und/oder Personalverantwortlichen) möglich ist.

Direkte Zusammenhänge zwischen Risiken und Nebenwirkungen lassen sich auf der Grundlage des gewonnenen Materials nicht erkennen. Die beschriebenen Risiken führen nicht direkt zu den genannten Nebenwirkungen. Auch umgekehrt sind die Nebenwirkungen nicht auf bestimmte Risiken zurückzuführen oder als Folge von bestimmten Risiken zu betrachten. Dies lässt einerseits an den Ergebnissen zu den Nebenwirkungen zweifeln, da sie nicht auf bestimmte Ursachen zurückgeführt werden können. Andererseits muss angenommen werden, dass Nebenwirkungen durch verschiedenste Ursachen entstehen und in den meisten Fällen nicht auf nur eine Ursache zurückgeführt werden können. Auch müssen Nebenwirkungen nicht auf Risiken oder heikle Situationen zurückgeführt werden, da sie auch als Folge des Reflexionsprozesses im Coaching entstehen können. Andererseits können die Ergebnisse zu den Risiken in Frage gestellt werden, da die Nebenwirkungen nicht als entsprechende Folgen betrachtet werden können. Aus Sicht der Verfasserin wäre es sinnvoll, durch weitere Befragungen und Untersuchungen herauszufinden, ob und wie sich Schäden von Nebenwirkungen unterscheiden lassen. Ebenso wichtig und interessant wäre es, wenn ermittelt werden könnte, ob und welche Ursachen für Schäden und Nebenwirkungen verantwortlich sind. In künftigen Befragungen könnte deshalb ausgehend von den genannten Risiken stärker auf deren Folgen fokussiert werden, da den genannten Risiken (vor allem seitens von Coachs) in den Antworten doch ein grosser Stellenwert beigemessen wurde.

Die befragten Personen zeigten grosses Interesse am Gegenstand der Untersuchung. Sie halten die Thematik der Risiken und Nebenwirkungen für wichtig und konstatierten, dass ihr meist zu wenig Aufmerksamkeit zukommt. Diese Aussagen, wie auch die Ergebnisse lassen darauf schliessen, dass eine Erforschung von Risiken und Nebenwirkungen gerechtfertigt ist und dass auch in Zukunft eine kritische Auseinandersetzung stattfinden sollte.

Die qualitative Untersuchungsmethode mit dem Ziel einer Befragung, bei der sich die Interviewpartnerinnen und -partner offen, ohne Einschränkungen und Antwortvorgaben äussern können, bewährte sich. Der halbstrukturierte Interviewleitfaden erwies sich als geeignet, da die Fragen von allen Expertinnen und Experten interessiert, reflektiert und differenziert beantwortet wurden. Die befragten Personen konnten sich zu den meisten Fragen ohne langes Überlegen äussern, und die gestellten Fragen wurden als angemessen und zur Thematik passend wahrgenommen. Die Äusserungen der befragten Personen waren inhaltlich grösstenteils sehr ähnlich, sodass durch eine grössere Stichprobenzahl kaum weitere Erkenntnisse hätten gewonnen werden können (theoretische Sättigung).

Die lange Berufserfahrung der Supervisorinnen und Supervisoren widerspiegelt ihre professionelle Haltung gegenüber heiklen Situationen und dass sie sich und ihre Arbeit intensiv reflektieren sowie dass sie ein Bewusstsein für mögliche Risiken und Nebenwirkungen haben. Dies kann erklären, weshalb so viele potenzielle Risiken genannt werden und Nebenwirkungen als realistisch und häufig betrachtet werden. Es wird von einer professionellen Berufsausübung ausgegangen, was teilweise erklärt, dass die genannten Nebenwirkungen als tendenziell harmlos zu bezeichnen sind.

Die Stichprobe besteht aus Coachs sowie Psychotherapeutinnen und -therapeuten, welche als Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs tätig sind. Die Stichprobe kann als heterogen bezeichnet werden. Einige der befragten Personen verfügen über eine fundierte psychologische oder psychotherapeutische Ausbildung, während andere einen eher betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben. Aus den Aussagen ist teilweise ersichtlich, über welchen beruflichen Hintergrund die befragten Personen verfügen. Je nach Hintergrund wurden gewisse Risiken anders bewertet. Insgesamt war dennoch eine grosse Übereinstimmung festzustellen.

Es ist bekannt, dass auf dem Coachingmarkt nicht alle Coachs dasselbe Verständnis einer professionellen Berufsausübung haben und dass die Qualität der Ausbildungsangebote stark variiert. Fragwürdig sind Coachingangebote von Beratungspersonen, welche die genannten Voraussetzungen kaum oder nur mässig gut erfüllen, die beispielsweise keine Supervision und Intervention in Anspruch nehmen und die sich und ihre Rolle zu wenig reflektieren. Wird von möglichen Risiken gesprochen, so bleibt deshalb die Frage, wie gefährlich diese tatsächlich sind und ob Coachs mit diesen in der Praxis umgehen, wie man es von professionellen Coachs erwartet oder ob Risiken möglicherweise nicht erkannt oder beachtet werden. Es sollte des-

halb untersucht werden, wie Coachs in der Praxis mit den genannten Risiken und möglichen Nebenwirkungen umgehen und wie häufig sich Coachs supervidieren lassen. Für die Untersuchung von Nebenwirkungen und Schäden wäre es zwingend notwendig, eine grössere Zahl von Coachs wie auch Coachees zu befragen, um diese Fragen zu beantworten.

Es wäre hilfreich, Klarheit über die Begriffe Risiko, Nebenwirkung und Schaden im Bereich Coaching zu schaffen. Ähnlich wie in der Psychotherapieforschung erscheint es sinnvoll, die Begriffe auch im Bereich Coaching zu definieren und statistische Werte zu ermitteln.

Empirische Erkenntnisse wären erforderlich, damit beantwortet werden kann, inwiefern die Erkenntnisse aus der Psychotherapieforschung auf das Coaching übertragbar sind.

Damit Forschung und Praxis voneinander lernen und profitieren können, wäre es hilfreich qualitative und quantitative Forschungszugänge zu kombinieren.

Es stellt sich die Frage, wie im Bereich Coaching Risiken und Nebenwirkungen weiter erforscht werden können. Um negative, unerwartete oder unerwünschte Auswirkungen zu erforschen, bietet es sich an, Coachees über ihre Erfahrungen zu befragen (eventuell durch Vor- und Nachbefragungen). Es wäre interessant zu sehen, ob sie ein ähnliches Verständnis von Risiken und Nebenwirkungen haben. Ob die in den Befragungen genannten Risiken tatsächliche Gefahren sind, die Schäden verursachen oder ob diese Risiken als hypothetisch zu betrachten sind und kaum reale Auswirkungen in der Praxis haben, sollte näher untersucht werden. Auf der anderen Seite ist es wichtig, zu untersuchen, wie Coachs auf dem Markt mit Risiken und möglichen Nebenwirkungen umgehen, ob sie sich diesen bewusst sind und welche präventiven Massnahmen umgesetzt werden oder in Zukunft eingeführt werden könnten. Ausserdem wäre es interessant die Haltungen und Einstellungen von Personalverantwortlichen und Vorgesetzten in Unternehmen, die ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern externe Coachs anbieten, zu untersuchen. Ob diese sich den Risiken bewusst sind und wie mit möglicherweise heiklen Dreiecksverträgen umgegangen wird, wären wichtige Erkenntnisse. In diesem Zusammenhang sollte der politischen Dimension von Coachings in Unternehmen vermehrt Aufmerksamkeit zukommen.

Die Auseinandersetzung mit Risiken, unerwünschten Wirkungen und Schäden ist im Bereich Coaching vernachlässigt worden. Wie sich aus der Untersuchung zeigt, sollte sie jedoch Bestandteil in Ausbildungen sein und in die Reflexion der eigenen Person und der eigenen Arbeit von Coachs einbezogen werden, damit Coaching eine weitere Professionalisierung erfährt.

Zusammenfassend liefert diese Arbeit einen Beitrag, um mögliche Risiken und Nebenwirkungen zu identifizieren und zu systematisieren. Dieser Thematik kam in den Befragungen ein grosses Interesse zu und die befragten Personen erachten es als wichtig, dass Coachs sich in ihrer Tätigkeit mit Gefahren und unerwünschten Wirkungen auseinandersetzen. Um weitere Erkenntnisse über die Arten von unerwünschten Wirkungen, möglichen Schäden und Gefahren sowie deren Ursachen zu gewinnen, scheint es sinnvoll, sich in weiteren empirischen Untersuchungen diesem bisher vernachlässigten Bereich von Coaching zu widmen.

## 6 Literaturverzeichnis

- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Coaching*. Diplomarbeit. Universität Freiburg, Institut für Psychologie.
- Belardi, N. (2005). *Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven* (2., aktual. Aufl.). München: Beck.
- Beutler, L. E., Malik, M., Alimohamed, S. (2004). Therapists variables. In M. J. Lambert (Ed.), *Bergin & Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., pp. 227-306). New York: Wiley & Sons.
- Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments – Eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3. überarb. und erw. Aufl., S. 21-36). Göttingen: Hogrefe.
- Doppler, K. (1991). Coaching – Markt, Mode und Notwendigkeiten. In A. Pappmehl & I. Walsh (Hrsg.), *Personalentwicklung im Wandel* (S. 93-102). Wiesbaden: Gabler.
- Elliot, R. M. (2000). *Bringing about a good therapist*. Vortrag, Annual Meeting of the Society for Psychotherapy Research, Chicago.
- Faedi, J. & Schweizer, C. (2010). *Interviewleitfaden*. Unveröffentlichte Arbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Departement Angewandte Psychologie.
- Fischer-Klepsch, M., Münchau, N. & Hand, I. (2009). Misserfolge in der Verhaltenstherapie. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Bd. 1* (3. Aufl., S. 262-275). Heidelberg: Springer.
- Frank, R. (1995). Psychotherapie – Supervision. *Report Psychologie*, 20 (4), 33-41.

- Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel: Von der Konfession zur Profession*. Göttingen: Hogrefe.
- Grawe, K., Regli, K. & Schmalbach, S. (1994). *Cubus-Analyse*. Unveröffentlichter Bericht. Universität Bern, Institut für Psychologie.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe.
- Häcker, H. O. & Stapf, K. H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15., überarb. und erw. Aufl.). Bern: Hans Huber, Hogrefe.
- Handow, O. (2007). *Coaching in Leistungssport und Wirtschaft*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Hess, T. & Roth, W. L. (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg, Kröning: Asanger.
- Hoffmann, S. O. (2002). Unerwünschte und schädliche Wirkungen von Psychotherapie. In D. Mattke, G. Hertel & K. Schreiber-Willnow (Hrsg.), *Störungsspezifische Konzepte und Behandlung in der Psychosomatik* (S. 15-32). Frankfurt am Main: VAS.
- Hoffmann, S. O., Rudolf, G. & Strauss, B. (2008). Unerwünschte und schädliche Wirkungen von Psychotherapie. Eine Übersicht mit dem Entwurf eines eigenen Modells. *Psychotherapeut*, 53 (1). 4-16.
- Jansen, A., Mäthner, E. & Bachmann, T. (2004). *Erfolgreiches Coaching. Wirkfaktoren im Einzelcoaching*. Kröning: Asanger.
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of Training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook. A Guide to human resource development* (pp. 18-19). New York: MacCraw-Hill.

- Klinkhammer, M. (2004). *Supervision und Coaching für Wissenschaftlerinnen. Theoretische, empirische und handlungsspezifische Aspekte*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Krebs, K. (2007). *Erfolg beim Coaching – Pilotuntersuchung zur Erprobung eines neuen Instruments zur summativen Evaluation von Coaching*. Diplomarbeit. Universität Osnabrück, Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Kühl, S. (2005). *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings*. Köln: Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V.
- Kühl, S. (2007). Person, Beratung, Organisation – zur Funktion von Coaching in Organisationen. In F. Strikker (Hrsg.), *Coaching im 21. Jahrhundert. Kritische Bilanz und zukünftige Herausforderungen in Wissenschaft und Praxis* (S. 40-56). Augsburg: ZIEL.
- Kühl, S. (2008). *Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräftecoaching. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2. aktual. Aufl., S. 280-294). Heidelberg: Springer.
- Lambert, M. J. & Bergin, A. E. (1994). The Effectiveness of Psychotherapy. In A. E. Bergin & S. L. Garfield (Eds.), *Handbook of psychotherapy and behavior change* (4th ed.). New York: Wiley.
- Lambert, M. J. & Ogles, B. M. (2004). The efficacy and effectiveness of psychotherapy. In M. Lambert (Ed.), *Bergin & Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., pp. 139-193). New York: Wiley & Sons.
- Leitner, M. (2008). Die unbewusste Inkompetenz – warum diagnostische Kompetenz entscheidend ist. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (2), 40-44.



- Lippmann, E. (2009). Grundlagen. In E. Lippmann (Hrsg.), *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2. aktual. Aufl., S. 11-45). Heidelberg: Springer.
- Loosli, C. (2010). *Unbedenklichkeit von Coaching. Risiken und Nebenwirkungen von Coaching*. Bachelorarbeit. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Zürich, Departement Angewandte Psychologie.
- Looss, W. (1997). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. Landberg/Lech: Moderne Industrie.
- Märtens, M. (2005). Misserfolge und Misserfolgsvorschung in der Psychotherapie. *Psychotherapie im Dialog* (2), 145-148.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (5. überarb. und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Mayring, P. (2003). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken* (8. Aufl.). Weinheim und Basel: Beltz.
- Rauen, C. (2008). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.
- Riedel, J. (2003). *Coaching für Führungskräfte* (1. Aufl.). Dissertation an der Technischen Universität Berlin. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Schneider, S. (2002). *Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Habilitationsvortrag. Universität Basel.
- Schreyögg, A. (2004). *Supervision. Ein integratives Modell. Lehrbuch zu Theorie und Praxis* (4., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Thoele, I. (2004). *Qualitätskriterien für erfolgreiches Coaching*. Düsseldorf: VDM Verlag Dr. Müller.
- Wrede, B. A. (2000). *So finden Sie den richtigen Coach*. Frankfurt am Main: Campus.

## 7 Anhang

A	Anschreiben	68
B	Interviewleitfaden	69
C	Kategorienbildung	72
D	Kurzportraits der Interviewpartnerinnen und -partner	84

## **A     Anschreiben**

Sehr geehrte Frau..., Sehr geehrter Herr...

Ich studiere an der ZHAW-P (Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie) mit Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie im 6. Semester. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich mit möglichen Risiken und Nebenwirkungen im Coaching aus Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs.

In einer empirischen, qualitativen Untersuchung gehe ich der Frage nach, welche Risiken und Nebenwirkung im Coaching auftauchen können. Um die Fragestellung zu beantworten möchte ich Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs mittels halbstrukturierten Expertinnen-respektive Experteninterviews befragen. Meine Arbeit soll einen Beitrag zum Forschungsprojekt „Unbedenklichkeit von Coaching“ am Institut für Angewandte Psychologie an der ZHAW-P leisten. Dabei geht es darum, in einer systematischen Auseinandersetzung mit dem bisher vernachlässigten Thema der Risiken und Nebenwirkungen von Coaching zur Professionalisierung von Coaching beizutragen. Dieses Projekt wird auch unterstützt durch die Berufsverbände BSO, EMCC und ICF.

Ich wende mich an Sie als Supervisorin respektive Supervisor von Coachs, da Ihre Erfahrungen aus der Supervision einen wichtigen und interessanten Beitrag für meine Arbeit leisten würden. Waren Sie im letzten Jahr als Supervisorin respektive Supervisor von Coachs tätig? Falls ja: Könnten Sie sich vorstellen, sich mir als Interviewpartnerin respektive -partner zur Verfügung zu stellen? Das Interview dauert ungefähr 60-90 Minuten und sollte bis circa Mitte März stattgefunden haben. Gerne komme ich an einen Ort in Ihrer Nähe.

Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die von Ihnen erhaltenen Informationen werden vollständig anonymisiert ausgewertet.

Für weitere Informationen stehe ich Ihnen gerne per E-Mail oder telefonisch zur Verfügung. Gerne werde ich mich in den nächsten Tagen telefonisch bei Ihnen melden. Falls Sie sich für die Interviewteilnahme entschliessen sollten, danke ich Ihnen jetzt schon ganz herzlich. Falls

Sie das wünschen, erhalten Sie nach Abschluss meiner Arbeit selbstverständlich ein Exemplar als PDF.

Freundliche Grüsse

Stephanie Aeberli  
Zurlindenstrasse 294  
8003 Zürich  
079 362 47 52

## **B Interviewleitfaden**

- Vorstellen:

Ich studiere im 6. Semester an der ZHAW-P in der Vertiefungsrichtung A & O. Das Bachelorstudium schliesse ich mit meiner Bachelorarbeit ab, für diese ich acht Interviews führe.

- Kurze Erläuterung zum Thema und Ziel der Arbeit:

Die Frage der Risiken, Nebenwirkung und Misserfolgen wird in der Coachingliteratur kaum thematisiert. Anders verhält es sich in der Psychotherapie, wo diese Bereiche mittlerweile systematisch erforscht werden. Im Rahmen des Forschungsprojekts zum Thema „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW-P soll untersucht werden, ob und welche möglichen Risiken und Nebenwirkung im Coaching auftreten können. Es geht darum, ein im Coaching bisher vernachlässigtes Thema durch Erfahrungen aus der Praxis als Lernfeld zu untersuchen und damit zur Professionalisierung von Coaching beizutragen.

- Fragestellung:

Die Bachelorarbeit widmet sich der Frage, welche Risiken und Nebenwirkungen im Coaching aus der Sicht von Supervisorinnen und Supervisoren von Coachs auftreten können. Es geht dabei um die Klärung, was Supervisorinnen und Supervisoren unter möglichen Risiken/Gefahren und Nebenwirkungen verstehen und wie mögliche Lösungsansätze aussehen könnten, um Risiken und Gefahren zu vermindern.

- Ablauf und Dauer:

Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die Informationen werden vollständig anonymisiert ausgewertet.

Das Gespräch dauert circa 60 Minuten. (Nach den ersten drei Interviews werden die Interviewfragen überarbeitet).

- Angaben zur Person:

**Tabelle 6: Angaben zur Interviewperson (Anhang B)**

Geschlecht
Ausbildung allg./beruflicher Hintergrund
Coaching-/Supervisionsausbildung
Anzahl Jahre Berufserfahrung als Supervisorin respektive Supervisor von Coachs und als Coach
Wieviel % Tätigkeit als Supervisorin respektive Supervisor und/oder Coach
Art des Klientels respektive der Coachs (Alter, Berufserfahrung, Art der Berufstätigkeit und Branche, Regelmässigkeit)

- Interviewfragen

**Tabelle 7: Interviewleitfaden (Anhang B)**

<b>Offene Einstiegsfragen</b>	
1.	Welche Themen/Anliegen bringen Coachs in der Supervision ein?
2.	Coaching in Verbindung mit dem Thema Risiken/Nebenwirkungen/Misserfolge? Welche Assoziation haben sie dazu?
3.	Welche Rolle spielen Risiken und Nebenwirkung in der Tätigkeit der Coachs, die Sie supervidieren?
<b>Erfolgsmerkmale</b>	
4.	Wann beurteilen Sie ein Coaching als erfolgreich?
5.	Welche Faktoren müssen für Sie erfüllt sein, damit ein Coaching erfolgreich wird?
6.	Wer trägt Ihrer Meinung nach zum Erfolg eines Coachings bei? Welche Faktoren tragen dazu bei?
<b>Risiken/Gefahren und Nebenwirkungen anhand von Beispielen</b>	
7.	Haben Sie schon von Fällen in Zusammenhang mit Coaching gehört oder selber erlebt, die Sie als bedenklich oder grenzwertig bezeichnen würden?
a.	Bitte schildern Sie ein Beispiel. Was ist dabei vorgefallen bzw. wie ist das Coaching abgelaufen?
b.	Was macht es aus, dass sie dieses Beispiel als bedenklich oder grenzwertig bezeichnen?
c.	Wie ist es Ihrer Meinung nach dazu gekommen? Welche Faktoren haben dazu beigetragen?
d.	Was waren die Folgen?
e.	Wie wurde das Coaching vom Coach eingestuft?
f.	<i>Weshalb wurde es vom Coach als bedenklich/ missbräuchlich empfunden? oder Weshalb wurde es als nicht bedenklich eingestuft?</i>
g.	Wie wurde das Coaching von der gecoachten Person empfunden?
h.	<i>Weshalb wurde es vom Coachee als bedenklich/ missbräuchlich empfunden? oder Weshalb wurde es als nicht bedenklich eingestuft?</i>
8.	Haben Sie schon von Fällen gehört, bei denen das Coaching zu nicht beabsichtigten oder unerwünschten Wirkungen geführt hat?
a.	Bitte schildern Sie mir ein Beispiel. Was ist dabei vorgefallen?
b.	Welcher Art waren diese Nebenwirkungen?
c.	Wann sind diese unerwünschten Wirkungen eingetreten (vor, während oder nach dem Coaching)?
d.	Auf was könnten diese unerwünschten Wirkungen zurückgeführt werden? In welchem Zusammenhang stehen sie mit dem Coaching?

e.	Was waren die Folgen und für wen?
f.	Wie wurden die Nebenwirkungen von Coach und Coachee empfunden? Welche Gefühle waren damit verbunden?
g.	Hätten diese unerwünschten Wirkungen vermieden werden können? Wenn ja, wie und durch wen?
9.	Von welchen bedenklichen Vorkommnissen haben Sie schon gehört oder können Sie sich vorstellen, die <i>vor</i> oder <i>nach</i> einem Coaching auftreten können?
a.	Weshalb schätzen Sie diese als bedenklich ein?
<b>Arten von Nebenwirkungen und Risiken</b>	
10.	Wo sehen Sie die grössten Gefahren und Risiken beim Coaching?
11.	Welche Arten von Misserfolgen/Risiken/Nebenwirkung treten Ihrer Meinung am häufigsten auf?
12.	Welche Arten von Nebenwirkungen kann man Ihrer Ansicht nach unterscheiden?
13.	Welche Arten von Risiken lassen sich unterscheiden?
<b>Verantwortlichkeit / Schädigung</b>	
14.	Welche Variablen können für unerwünschte Wirkungen verantwortlich sein?
a.	Person des Coachs?
b.	Klientenvariablen?
c.	Organisationsvariablen?
15.	Wer wird durch unerwünschte Wirkungen (Nebenwirkungen) Ihrer Meinung nach geschädigt und weshalb?
a.	Drei Ebenen: Coachee? Coach? Das Umfeld/die Organisation?
b.	Könnte auch jemand davon profitieren?
<b>Umgang mit unerwünschten Wirkungen/Risiken und Prävention</b>	
16.	Werden unerwünschte Wirkungen/Misserfolge von Coachs in der Supervision thematisiert? Wenn ja, wie, wie häufig?
17.	Wie gehen Coachs mit dem Thema unerwünschte Wirkungen oder Misserfolge, Ihrer Meinung nach, um?
18.	Können Sie unerwünschte Wirkungen im Coaching frühzeitig erkennen? Woran?
19.	Welche Möglichkeiten sehen Sie, um Risiken zu vermindern oder Misserfolge zu vermeiden?
20.	Hat sich Ihre Einstellung zu unerwünschten Wirkungen und Risiken im Coaching, im Verlauf Ihrer Supervisionstätigkeit verändert? a) Wenn ja: Wie? b) Wenn nein: Weshalb nicht?
21.	Was wäre Ihr Rat in Bezug auf Risiken und Nebenwirkungen im Coaching für Berufseinsteiger?
<b>Abschlussfragen bei den ersten drei Interviewpartnerinnen und -partner (dient als Grundlage für die Überarbeitung des Interviewleitfadens für die weiteren Interviews):</b>	
a.	Wie empfanden Sie das Interview?
b.	Betreffend den Fragen: Was empfinden Sie als gelungen, was als weniger gut?
c.	Was wurden Sie ändern oder ergänzen?

- Abschluss

In Anschluss an das Interview wird für die Mitarbeit gedankt und abgeklärt, ob die Interviewperson Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat (Exemplar als Pdf).

## C Kategorienbildung

### - Übersicht

Tabelle 8: Kategorien im Überblick (Anhang C)

<b>Kategorien im Überblick</b>	
A) Erfolgreiches Coaching	
-	Erfolgsfaktoren
-	Merkmale eines erfolgreichen Coachings
B) Risiken von Coaching – Ebene Coach	
-	mangelhafte Ausbildung/mangelhafte psychologische Kenntnisse
-	Persönlichkeit des Coachs/mangelhafte Selbstreflexion
-	Kompetenzüberschreitung/kein Weiterverweisen von Therapiefällen
-	Unsauberes Contracting/mangelhafte Zieldefinition
-	Verletzung der Vertraulichkeit
-	Macht- und Grenzüberschreitungen/Bereicherung/Schaffung von Abhängigkeit
C) Risiken von Coaching – Ebene Organisation und Dreiecksvertrag	
-	Interessenkonflikte/Instrumentalisierung des Coachs für Unternehmensinteressen
-	Coaching als Alibifunktion/Coaching als Ventil/verordnetes Coaching
-	Personalisierung von Problemen
-	Weitere mögliche Risiken
D) Risiken von Coaching – Ebene Coachee	
-	Widerstand des Coachees/Beziehungsebene
-	Mangelnde Eigenverantwortung des Coachees/fehlende Motivation
E) Nebenwirkungen von Coaching	
-	Coaching ohne Wirkung
-	Anstoss von privaten, nicht beruflichen Themen/unerwartete Veränderungen
-	Job-Kündigungen
-	Emotionale Reaktionen auf den Coach
F) Lösungsansätze – Prävention von Risiken	
-	Aus- und Weiterbildung
-	Fallbesprechung/Supervision, Intervision/Netzwerk/Evaluation und Qualitätssicherung
-	Sauberes Contracting/Erfahrung und Vorsicht bei der Auftragsklärung
-	Eigene Grenzen und Kompetenzen kennen/Selbstreflexion
-	Persönlichkeit der, des Coach/Selbsterfahrung/Beziehung Coach - Coachee
G) Eigene Haltung zu Risiken und Nebenwirkungen	
-	Einschätzung zu Risiken und Gefahren
-	Persönliche Erfahrung
H) Themen in der Supervision	
-	Eigene Kompetenz/ Vorgehen und Setting
-	Persönliche Themen/Bolckierungen/Beziehungsebene/Contracting/Aquisition

### - Erfolgreiches Coaching (A)

#### - Erfolgsfaktoren

- S2 Gemeinsame Zielfindung, Bestimmung der Messbarkeit
- S3 Beziehung Coach – Coachee, Glaube an Wirksamkeit
- S5 Zielsetzung, Motivation des Coachees
- S6 Saubere Auftragsklärung, realistische Zielsetzung, Rückbindung im Betrieb
- S7 Selbstreflexion des Coachees
- S8 Freude an der Arbeit

*Supervisor 5: „...die Grundhaltung des Coachee muss sein, dass er will.“*

#### **- Merkmale eines erfolgreichen Coachings**

- S2 Zielerreichung, Aha-Erlebnis, Umsetzung im Alltag
- S4 Nicht nur besser funktionieren
- S5 Wenn der Coachee seine Schritte benennen kann
- S6 Wenn abgemachtes Ziel erreicht wird, Zufriedenheit des Auftraggebers
- S7 Zielerreichung, Zufriedenheit des Coachees und des Auftraggebers
- S8 Anregung der Selbstreflexion des Coachees

*Supervisorin 7: „Einerseits wenn der Coachee zufrieden ist, wenn er seine Ziele erreicht hat. Aber gleichzeitig auch wenn der Auftraggeber zufrieden ist...“*

#### **- Risiken von Coaching – Ebene Coach (B)**

##### **- Mangelhafte Ausbildung/mangelhafte psychologische Kenntnisse**

- S2 Risiken und Grenzen bei fehlender Feld-, Sozial-, Fach- oder Methodenkompetenz
- S3 Risiko bei fehlender Felderfahrung, schlechter Ausbildung, mangelhafter psychologischer Kenntnisse
- S4 Halbpatzig Bescheid wissen, schlechte Ausbildung, mangelhafte psychologische Kenntnisse, enthusiastische Naivität
- S6 Nicht das richtige Rüstzeug haben, mangelhafte psychologische Kenntnisse, schlechte Ausbildung
- S7 Schnellbleichen sind bedenklich, mangelhafte Auseinandersetzung mit ethischen Aspekten
- S8 schlechte Ausbildung, mangelhafte Fachkompetenz, wenig Berufserfahrung, mangelnde Weiterbildung, Coach ist kein Nebenberuf

*Supervisor 4: „Wenn nicht gut ausgebildete Leute in einer enthusiastischer Naivität das angeben... man muss gut ausgerüstet sein. Man muss kundig und erfahren sein, Lebenserfahrung haben. Wenn man naiv und enthusiastisch vorgeht, ist das gefährlich für sich selber und den Coachee... Ganz verberend ist wenn man halbpatzig Bescheid weiss und dann anfängt zu psychologisieren, ganz verrückt... Also die Voraussetzung ist, dass man sich und diese Mechanismen kennt. Das ist die Grundlage für jede noch so sachliche Beratung! ... Es gibt ja immer Übertragungen! Und wenn man nicht weiss, dass es das gibt, dann kann man nicht damit umgehen.“*

*Supervisorin 7: „In der ganzen Coachinglandschaft finde ich die Schnellbleichen bedenklich.“*

*Supervisor 8: „...wenn ich - das schaue ich auch bei den Kollegen, die ich im Coaching habe speziell an - schlicht mangelnde Fachkompetenz feststelle. Das gibt es mehr als man denkt... Ich bin der Meinung, dass Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung keine Nebenberufe sind. Das ist nicht professionell.“*

##### **- Persönlichkeit des Coachs/mangelhafte Selbstreflexion**

- S2 Mangel an Integrität, Ehrlichkeit und Kooperation
- S3 Frage der Persönlichkeit, Macht und Ethik, mangelhafte Selbstreflexion, wenn Coach seine Schattenseiten nicht kennt



- S4 mangelhafte Selbstreflexion und Selbsterfahrung
- S5 Risiko der Unprofessionalität wenn Coach sich selber nicht hinterfragt
- S6 mangelhafte Selbstreflexion
- S8 mangelhafte Selbstreflexion

*Supervisorin 2: „wenn der Coach keine Integrität besitzt, wenn es ihm an Ehrlichkeit mangelt, dann dürfte er eigentlich gar nicht in dem Beruf arbeiten, auch wenn er nicht kooperieren und auch nicht vertrauen kann.“*

*Supervisor 5: „...wenn der Coach sich selber auch nicht hinterfragt, oder in seinem Tramp bleibt... Dann geht er das Risiko einer Unprofessionalität ein.“*

#### **- Macht- und Grenzüberschreitungen/Bereicherung/Schaffung von Abhängigkeit**

- S2 Schädigen und Ausnehmen des Klienten wenn dieser keinen Fortschritt machen kann
- S3 Gefahr ist Machtüberschreitung, narzisstischer Missbrauch, weil Abhängigkeitsbeziehung; Gefahr der Abhängigkeit, jemanden kleiner anstatt grösser machen
- S4 Machtüberschreitung, narzisstischer Missbrauch ist immer heikel; Gefahr jemanden zu infantilisieren, in eine Regression zu treiben, die Person immer kleiner zu machen
- S5 Gefahr, Anhängigkeit zu schaffen, Risiko wenn Coach zu dominant wird
- S6 Absichtliche finanzielle Bereicherung des Coachs ist bedenklich, wenn sich nichts verbessert
- S7 Manipulation und künstliche Verlängerung des Coachings (finanzielle Bereicherung) ist bedenklich
- S8 Bewusste oder unbewusste finanzielle Bereicherung weil, man das Geld nötig hat ist heikel

*Supervisorin 2: „Wenn ich weiss der Klient kann sich gar nicht helfen, aber ich nehme ihm jahrelang Geld aus und sage, er soll wieder kommen... dann ist es in dem Sinn ein schädigen und ausnehmen des Klienten.“*

*Supervisorin 6: „Der Coach kann einfach sagen, es bracht halt noch mal zehn Stunden, und macht eine Geldmaschine daraus. Verändern und verbessern tut sich nichts, aber er hat einen permanenten Auftrag... Ehrlichkeit. Ein Coach muss ehrlich sein mit sich selber. Wenn er das Gefühl hat es dreht sich im Kreis, dann darf er das nicht dem Geld wegen weiterdrehen lassen.“*

*Supervisorin 7: „Bedenklich ist sicher alles was während dem Prozess in manipulativer Absicht passieren würde oder in eigennütziger Absicht, ein Coaching künstlich verlängern, weil man daran verdient.“*

*Supervisor 8: „...das ist ein Risiko, ich merke das auch wenn ich Kolleginnen und Kollegen berate. Es gibt relativ viele die schlecht ausgelastet sind. Die sind dann zu allem bereit. Ich unterstelle nicht, dass sie das bewusst machen, sondern wenn man das Geld nötig hat... dann kann die Eigenkontrolle leiden. Ich denke das ist nicht böswillig.“*

*Supervisor 4: „Man hat als Coach eine Teilverantwortung. Keine totale, denn dann kann man gar nicht mehr arbeiten. Diese Teilverantwortung muss man nach bestem Wissen und Gewissen wahrnehmen.“*

*Supervisor 5: „...das Risiko ist, wenn der Coach zu dominant wird und an die Tipp- und Rezeptschiene abrutscht. Abhängigkeiten schaffen, das scheint mir die grösste Gefahr.“*

### **- Kompetenzüberschreitung/nicht weiter verweisen von Therapiefällen**

- S1 Gefahr, wenn Therapiefälle nicht erkannt und weiterverwiesen werden
- S2 Gefahr, wenn Therapiefälle nicht erkannt und weiterverwiesen werden
- S3 Grenzen des Coachings, Therapiefälle nicht erkennen, schwierig wird es, wenn man sich überschätzt
- S4 Grenzen des Coachings, Therapiefälle nicht erkennen, wild therapeuteln ist gefährlich
- S5 Wenn Weiterempfehlung zur Therapie nicht wahrgenommen wird, therapeutisch basteln ist fahrlässig, man muss wissen, was man bieten kann und was nicht
- S6 Grenzen des Coachings, Therapiefälle nicht erkennen ist gefährlich
- S7 Grenzen des Coachings kennen, man hört, dass Coachs ihre Kompetenzen überschreiten
- S8 Grenzen des Coachings, man muss Psychotherapie empfehlen können

*Supervisor 1: „Bei schwierigen Fällen, wo sich die Frage der Abgrenzung stellt, wo man andere Professionelle oder Therapeuten oder Ärzte beiziehen muss. Wenn ich das nicht mache, ist das eine Gefahr.“*

*Supervisorin 2: „Dann ist die Integrität, aber auch die Verantwortung und Kompetenz vom Coach gefragt, dass man die Person an eine andere Stelle weiterverweist und sich nicht selbst in was verzettelt, weil dann fügt man der Person wirklich Schaden zu.“*

### **- Unsauberes Contracting/mangelhafte Zieldefinition**

- S1 Ziele und Auftrag müssen geklärt sein, können sich verändern
- S2 Zu grosses Ziel, das nicht auf Teilziele runtergebrochen wird
- S3 saubere Auftragsklärung ist sehr wichtig
- S4 Coaching mit Verwandten, unsaubere Auftragsklärung ist gefährlich
- S5 Auftrag muss genau geklärt werden, Finanzierung klären
- S6 Gefährlich wenn Aufträge nicht geklärt und klar formuliert werden
- S7 Unsaubere Auftragsklärung
- S8 Dreiecksverträge mache ich nicht, mit schlechten Verträgen arbeiten ist gefährlich

*Supervisorin 6: „...wenn der Auftrag nicht klar ist. Das ist das Handwerkszeug des Coach. Es muss keinen schriftlichen Vertrag geben, aber mindestens die Ziele. Wenn der innere und äussere Auftraggeber nicht identisch sind, dann schreibe ich zumindest die Ziele auf. Dass man die schriftlich hat. Wichtig ist, dass es ausgesprochen ist.“*

### **- Verletzung der Vertraulichkeit**

- S3 Bedenklich wenn nicht geklärt wird, was der Coach zum Chef zurückträgt
- S4 es ist ganz wichtig, dass der Coachee weiss, dass nichts zum Chef geht, sonst ist es fertig.
- S5 Coach darf keine Informationen raus geben, Vertraulichkeit muss man als Coach schützen
- S6 Vertraulichkeit ist ganz wichtig, man muss besprechen, was an Auftraggeber zurückgeht
- S7 Bedenklich ist, wenn Informationen fliessen, die nicht sollten
- S8 Vertraulichkeit ist ganz wichtig

- **Risiken von Coaching – Ebene Organisation/Dreiecksvertrag (C)**

- **Interessenkonflikte/Instrumentalisierung des Coachs für Unternehmensinteressen**

- S3 Bei Dreiecksverträgen muss man schauen, ob die Aufträge von Chef und Coachee dieselben sind, sonst geht es nicht, ist es pseudo
- S4 Fraglich ob Chef und Coachee dasselbe wollen, Coach darf sich nicht instrumentalisieren lassen
- S5 Coach darf sich nicht als Verbesserer des Coachee missbrauchen lassen, unrealistische Erwartungen des Auftraggebers
- S6 Kontrakte mit Auftraggeber und Coachee sind immer wieder mal nicht identisch, versteckte Ziele und Erwartungen
- S7 Es gibt halt die unterschiedlichen Interessen
- S8 Unterschiedliche Interessen, Coach darf sich nicht instrumentalisieren lassen, Coaching soll kein Anpassungsinstrument sein, hohe Identifikation des Coachs mit Unternehmen ist unerwünscht, politische Dimension

*Supervisorin 6: „Man solle den Betreib darauf aufmerksam machen, respektive der Betrieb muss bereit sein systemisch zu denken. Im Gegensatz zu Haltungen wie: ‚der funktioniert nicht gut, deshalb muss er in ein Coaching. Und wenn der andere auf die rechte Spur kommt dann ist alles im Butter.‘ Sondern es ist eine Frage von Interaktionen. Es braucht die Bereitschaft das anzusehen. Der Coachee braucht Sicherheit, dass er sich auf den Weg begeben kann und auch ein Risiko eingehen kann. Er braucht genug Sicherheit vom Betrieb, dass man es ernst meint mit ihm.“*

*Supervisor 8: „Ich finde wichtig, meine Aufgabe ist etwas zu erkennen helfen, aber damit ein Coaching sinnvoll ist braucht es eine qualifizierte Leitung, die das aufnimmt, das ist entscheidend. Denn alles was wir hier drinnen besprechen ändert sonst nichts in der Firma.“*

- **Coaching als Alibifunktion**

- S1 Coaching mit Vorwand der Entwicklung, Untertitel Outplacement, Intransparenz
- S3 Coaching mit Alibifunktion, wenn man jemandem kündigen will, keine Entwicklungschancen geben
- S4 Schwierig wenn man Alibifunktion hat, wird an Coach delegiert, wollen gar keine Entwicklungschancen geben
- S6 Coaching mit Feigenblattfunktion, Entscheid für Kündigung ist schon gefällt, man will keine echte Chance geben
- S7 Coaching kann als Alibifunktion benutzt werden, dann kann man Coachee mit gutem Gewissen entlassen, weil es nichts gebracht hat
- S8 Coaching mit Alibifunktion ist häufig, man will jemanden entlassen aber sagt er soll in ein Coaching, will aber gar keine Entwicklungschancen geben

*Supervisorin 7: „Es gibt noch die Situation, dass ein Coaching als Alibi-Funktion benutzt wird. Dass der Mitarbeiter gar keine echte Chance mehr hat. Man macht ein Coaching und danach kann man dem Mitarbeiter sagen, dass es trotz Coaching nichts gebracht hat und er entlassen wird... Beim Zielfindungsgespräch mit dem Vorgesetzten stelle ich immer die Frage, wie stark er hinter dem Coachee steht und ob dieser eine echte Chance hat... mit wieviel % er in seinen Augen schon draussen ist. Ich will das wirklich wissen, denn ich finde es unfair dem Coachee und auch mir gegenüber, wenn man solche*

*Alibi-Coachings macht... Ich würde den Auftrag ablehnen... es muss auf den Tisch und es kann eine Begleitung in der Neuorientierung sein. Aber dann ist es ein anderes Ziel. Dann gibt es wieder Transparenz.“*

#### **- Coaching als Ventil**

- S1 Übertragung von Führungsfunktion passiert häufig und wird kaschiert
- S3 Falsche Aufträge, aufgrund von Führungsmängeln wird an den Coach delegiert, passiert viel
- S4 Fehler von Vorgesetzten
- S5 Organisation schiebt Führungsverantwortung und Entwicklungsverantwortung auf den Coach ab
- S6 Coaching als Ventil, Stabilisierung des Elends, Organisation will nichts verändern
- S7 Vorgesetzte führen oft schlecht, sollten selber Stellung beziehen, aber delegieren an den Coach

*Supervisorin 7: „...eigentlich bräuchte es einfach nur ein Chef der seine Führungsfunktion wahrnimmt... Aber anstelle dessen übergibt man mir den Coachee und sagt quasi, schauen sie mal, dass er mehr leistet.“*

#### **- Verordnetes Coaching**

- S4 Ist problematisch, lässt sich aber nicht vermeiden, löst Widerstand beim Coachee aus
- S6 Widerstand bei verordneten Coachings
- S7 Bei verordneten Coachings ist das Thema des Widerstands grösser
- S8 Habe meine Sorgen mit verordneten Coachings, besonders bei Entlassungen, die mache ich nicht mehr

#### **- Personalisierung von Problemen**

- S1 Problem in Organisation oder Team, Coachee wird ins Coaching geschickt
- S4 Problem in Organisation oder Team, Coachee ist Sündenbock
- S5 Ungerechtfertigter Auftrag, weil Organisation das eigene Problem delegiert
- S6 Problem in Organisation, aber Coachee ist der Leidtragende, dann muss die Organisation nichts verändern, Frage der Auftragsklärung
- S7 Problem in Organisation oder Team, Coachee wird ins Coaching geschickt
- S8 Problem in Organisation oder Team, Sündenbock wird produziert, muss man merken

#### **- Weitere mögliche Risiken**

- S5 Solidaritätskonflikt
- S8 Kritische Themen kommen nicht auf den Tisch; Coaching als Anpassungsinstrument für ungeeignete Personen; Druck des Unternehmens auf Coachee durch Erwartungen wenn Coachee sagt, dass er in einem Coaching ist; Coach kann zu Babysitter werden, sodass Coachee nicht frei handeln und sich Fehler erlauben kann

## - Risiken von Coaching – Ebene Coachee (D)

### - Widerstand des Coachees/Beziehungsebene

- S2 Risiko und Grenzen wenn Klient Widerstand leistet, Relativierungsthemen bringt
- S3 Beziehung muss nicht immer heilsam sein, ein Coach kann auch zu konfrontativ sein, oder zu wenig machen
- S4 Beziehung ist enorm wichtig, muss man sehr ernst nehmen
- S5 Widerstand, Verweigerungshaltung, wenn persönliche Schiene nicht läuft
- S6 Risiko wenn Beziehung nicht zum Tragen kommt, Widerstand ist gesund, daran muss man arbeiten; Widerstand bei verordneten Coachings
- S7 Bei verordneten Coachings ist das Thema des Widerstands grösser
- S8 Risiko Phantombberatung, wenn Klient in Beratung eine andere Wirklichkeit gestaltet, Widerstand ist legitim, daran muss man arbeiten

*Supervisorin 2: „Andere Risiken und Grenzen sind wie schon genannt, wenn der Klient Widerstand leistet... weil er Relativierungsthemen hochbringt. Wenn die Bereitschaft des Klienten da nicht gegeben ist und er trotzdem weiterarbeiten will, kann es sicherlich irgendwelche Risiken und Nebenwirkungen geben, die unerwünscht sind.“*

*Supervisor 5: „...wenn eine Entwicklung nicht stattfindet, wenn die Person verhindert ist, sich verweigert, wenn die Dynamik nicht lösungsorientiert, wenn die persönliche Schiene nicht läuft.“*

### - Mangelnde Eigenverantwortung des Coachees/fehlende Motivation

- S2 Keine Motivation und fehlende Eigenverantwortung sind bedenklich
- S3 Coachee, der zu wenig mitdenkt
- S5 Keine Motivation und kein Veränderungswille, Gefahr, dass Coachee die Entwicklung dem Vorgesetzten zuliebe macht, man lässt es über sich ergehen oder macht es, weil es „in“
- S6 Jemand spielt mit, aber denkt nicht daran etwas zu verändern, innere Nicht-Eintreten

*Supervisorin 2: „Es liegt in der Verantwortung des Coach, den Klienten zu sich zurückzubringen um ihm bewusst zu machen, dass es an ihm liegt Motivation und Eigenverantwortung aufzubringen.“*

*Supervisor 5: „Die Verantwortung liegt beim Coachee und der Coach darf keine Verantwortung übertragen oder übernehmen für den Entwicklungsprozess. Er kann diesen anstossen, begleiten, aber er darf nicht in dem Sinne bestimmend auf ihn einwirken.“*

## - Nebenwirkungen von Coaching (E)

### - Coaching ohne Wirkung

- S3 Es bringt nichts, aber schadet auch nicht: ist eigentlich auch ein Schaden
- S5 Bedenklich, wenn nichts passiert, nicht nachhaltig
- S6 Grösstes Risiko, dass nichts passiert, nicht nachhaltig verankert im Alltag
- S7 Das schlimmste ist, wenn es nicht wirkt, wenn es nichts bringt, aber kein wahnsinniges Risiko
- S8 Bedenklich wenn nichts passiert, dann muss ich mich fragen, was mein Teil ist

### **- Anstoss von privaten, nicht-beruflichen Themen/unerwartete Veränderungen**

- S1 Andere private Bereiche können angestossen werden; Ressourcenfreisetzung
- S2 Letztlich stimmige Konsequenzen
- S3 Wenn man sich entscheidet hinzuschauen, kann viel aufbrechen
- S4 Möglicher Auslöser für Krise, es kommt viel mehr in Gang
- S5 Unerwartete Veränderungen
- S6 Jemand merkt, dass es macht Sinn näher hinzuschauen, Einstieg in tiefere Selbstreflexion oder Therapie
- S7 Gefahr, dass unerwartete Veränderungen ausgelöst werden
- S8 Unerwartete Veränderungen gibt es

### **- Job-Kündigungen**

- S1 Coaching kann zu einer Kündigung führen, Coachee fragt sich, ob er das richtige macht
- S2 Coaching kann zu einer Kündigung führen, nicht negativ für Coachee, für Arbeitgeber ärgerlich
- S3 Coaching kann zu einer Kündigung führen, nicht negativ für Coachee, für Arbeitgeber ärgerlich
- S4 Absicht, dass sich jemand besser einpasst, aber danach kündigt, ist nicht negativ
- S5 Stellenwechsel oder Berufswechsel sind im Coaching häufig
- S6 Coaching kann zu einer Kündigung führen, oder man entscheidet sich lieber zu kündigen als ein Coaching zu machen
- S7 Häufig, dass jemand im Coaching merkt, dass er im falschen Job ist, nicht negativ für Coachee, für Arbeitgeber ärgerlich, für Coach möglicherweise negativ
- S8 Coaching kann zu einer Kündigung führen, nicht unerwünscht, wenn er am falschen Ort ist, oder jemand wird gut und nimmt anderen Job an oder wird befördert

*Supervisorin 2: „Also ich hatte schon einen Fall, dass jemand rausgefunden hat, dass es nicht daran liegt seine Führungsqualitäten zu verbessern, sondern, dass er einfach keine Führungsperson ist... und entsprechend aus der Konsequenz heraus den Job gekündigt hat...“*

### **- Emotionale Reaktionen auf den Coach**

- S4 Verliebtheit kann sich entwickeln, die mit Übertragungsliebe zu tun hat, muss der Coach merken
- S7 Zwischenmenschliche Dinge, dass man nicht miteinander klar kommt, oder sich verliebt, unerwünscht in einer Arbeitsbeziehung
- S8 Identifikation mit Coach führte dazu, dass Coachee selber zum Coach wurde und nicht zu einem besseren Vorgesetzten

## - Lösungsansätze – Prävention von Risiken (F)

### Aus- und Weiterbildung

- S1 Fundierte Aus- und Weiterbildung wichtig
- S2 Fundierte Weiterbildung wichtig, Menschenbild und Berufsethik
- S3 Sich fortbilden, Entwicklung geht rasant
- S4 Gute Ausbildung ist wichtig
- S5 Weiterbildung wichtig, sich in verschiedenen Methoden auskennen
- S6 Fundierte Aus- und Weiterbildung wichtig
- S7 Fundierte Aus- und Weiterbildung wichtig
- S8 Weiterbildung ist minimale Bedingung, Coach ist kein Nebenberuf

*Supervisorin 3: „Und sich weiter fortbilden. Die Entwicklung geht rasant und man muss dranbleiben.“*

### - Fallbesprechung/Supervision und Intervision/Netzwerk/Evaluation und Qualitätssicherung

- S1 Intervision und Supervision in Anspruch nehmen, standardisierte Evaluation und Qualitätssicherung
- S2 Intervision und Fallbesprechung wichtig, Offenheit und Bereitschaft zur Reflexion zeigen
- S3 Intervision und Supervision ist gute Prophylaxe, es braucht ein Mitteilen, Vor- und Nachbereitung der Sitzungen, Fehlerkultur zulegen
- S4 Intervision und Supervision muss man machen, und zwar frühzeitig
- S5 Intervision und Reflexion in einem Coach-Netzwerk muss stattfinden
- S6 Offensichtlich, dass ein Coach Supervision und Intervision braucht zur Fallbesprechung
- S7 Gute Möglichkeit ist Intervision und Supervision, Fälle reflektieren
- S8 Regelmässige Einzelkontrolle, Supervision wichtig

*Supervisor 5: „Ich gebe von einem professionellen Verständnis aus, dass die Reflexion oder Intervision in einem Coach-Netzwerk begleitend stattfinden muss. Zur eigenen Psychohygiene aber auch um die Distanz-Nähe-Frage für sich zu klären.“*

### - Sauberes Contracting/Erfahrung und Vorsicht bei der Auftragsklärung

- S1 Contracting sehr wichtig
- S3 Diagnose und Contracting sehr wichtig, sonst arbeitet man an Problem vorbei
- S4 Contracting sehr wichtig, man muss transparent vorgehen
- S5 Auftragsklärung und Zielformulierung ist die Basis
- S6 Man muss in der Auftragsklärung eine stabile Ausgangslage schaffen
- S7 Transparenz in der Auftragsklärung ist sehr wichtig
- S8 Die Verträge, mit denen man arbeitet, sind ganz wichtig

*Supervisor 4: „Also Verträge spielen eine grosse Rolle, die muss man erst nehmen, oder anders gesagt, das Setting spielt eine grosse Rolle... ich denke wenn man diese Freiheit als Coach nicht hat, dann ist man kein guter Coach. Weil der Auftrag ist, nicht einfach Mädchen besser zum Funktionieren zu bringen,*

*zu ölen, sondern diese Leute zu befähigen autonomer funktionieren zu können... Der Auftraggeber sieht das ganz sicher nicht immer so...“*

*Supervisorin 7: „...ich finde es unfair dem Coachee und auch mir gegenüber, wenn man solche Alibi-Coachings macht... Ich würde den Auftrag ablehnen oder unter anderen Bedingungen annehmen... zum Beispiel eine Begleitung in der Neuorientierung. Dann gibt es wieder Transparenz. Je transparenter, desto weniger kann etwas passieren.“*

#### **- Eigene Grenzen und Kompetenzen kennen/Selbstreflexion**

- S1 Erfahrung, damit man sich selber einschätzen kann
- S2 Selbstreflexion in der Gruppe
- S3 Man muss nicht alles selber können, aber man muss sich einschätzen können und darf sich nicht überschätzen
- S4 Man braucht Erfahrung, sollte eigene Grenzen kennen, bei Grauzonen darf man sich nicht übernehmen
- S5 Unprofessionell, wenn man sich und seine Rolle nicht hinterfragt, Weiterempfehlung ist wichtig
- S6 Eigene Grenzen nicht überschreiten
- S7 Grenzen und Kompetenzen kennen
- S8 Weiterempfehlung ist wichtig und wissen, wann Coaching indiziert und wann nicht

*Supervisor 8: „Dass man sich als Coach fragt, ist das Coaching indiziert oder nicht.“*

#### **- Persönlichkeit des Coach/Selbsterfahrung/Beziehung Coach - Coachee**

- S2 Ehrlichkeit, Integrität und Kooperationsfähigkeit des Coachs sind wichtig
- S3 Selbsterfahrung, eigene blinde Flecken kennen, Persönlichkeit ist wichtig, man muss sich selber gut kennen und wahrnehmen können, sorgfältig mit sich selber umgehen
- S4 Selbsterfahrung ist notwendig, wichtig, dass man sich bewusst ist, was man tut, psychologische Phänomene muss man erkennen können; Coachee muss sich ernst genommen fühlen, Beruf nicht aus eigenen Schwierigkeiten wählen, man ist sein eigenes Arbeitsinstrument, wenn nicht, ist man nicht gut; neugierig bleiben
- S5 Echtheit leben, sich selber gut wahrnehmen können, persönliche Distanz behalten, man braucht ein gewisses Alter und Lebenserfahrung
- S6 Ehrlichkeit mit Coachee und Beziehungsaufbau ist wichtig
- S7 Sorgfältig mit sich selber umgehen, auf eigene Signale achten
- S8 Ehrlichkeit, Integrität

*Supervisor 5: „...persönliche Distanz behalten... ob das allgemeingültig ist, weiss ich nicht: Man braucht ein gewisses Alter und Lebenserfahrung.“*

*Supervisorin 7: „Sorgfältig mit sich selber umgehen und auf die eigenen Signale achten, wenn man ein mulmiges Gefühl hat.“*



- **Eigene Haltung zu Risiken und Nebenwirkungen (G)**

- **Einschätzung zu Risiken und Gefahren**

- S1 Man bleibt mehr an der Oberfläche als in der Psychotherapie, also weniger gefährlich
- S2 Risiken und Nebenwirkungen reflektieren ist wichtig
- S3 Risiken und Nebenwirkungen reflektieren ist wichtig
- S4 Berufs- und Lebenserfahrung wichtig, dann wird man professioneller, Risiken und Nebenwirkungen reflektieren, gehören immer dazu
- S5 Wenn der Coach seine Rolle reflektiert, ist Coaching nicht so gefahrenbelastet oder risikovoll, aber es braucht Lebenserfahrung
- S6 Coaching ist nicht so wahnsinnig risikoreich
- S7 Risiko generell eher gering, gesunde Menschen lassen sich nicht einfach schädigen, Gelassenheit kommt mit Berufserfahrung, es gibt Risiken und Nebenwirkungen ohne, dass man etwas falsch gemacht hat
- S8 Menschen sind keine rohen Eier, Risiken und Nebenwirkungen reflektieren, gehören immer dazu; die politische Dimension wird unterschätzt und sollte stärker thematisiert werden

- **Persönliche Erfahrung**

- S1 Habe meist im Hinterkopf, was man alles mit einem Coaching anstossen kann
- S2 Risiken und Nebenwirkungen gehören immer dazu
- S3 Risiken und Nebenwirkungen gehören immer dazu
- S4 Berufs- und Lebenserfahrung wichtig, dann wird man professioneller, Risiken und Nebenwirkungen reflektieren, gehören immer dazu
- S5 Es braucht Lebenserfahrung
- S6 Widerstand kommt, wenn sich Coachees nicht wohl fühlen, es gibt kaum Kausalität, im Sinne das hat jenes ausgelöst; Es braucht Mut beim Auftraggeber unangenehme Dinge anzusprechen
- S7 Gelassenheit kommt mit Berufserfahrung, es gibt Risiken und Nebenwirkungen ohne, dass man etwas falsch gemacht hat
- S8 Selbstreflexion, genügend Interventionszeit einplanen, Risiken und Nebenwirkungen reflektieren, gehören immer dazu; die politische Dimension wird unterschätzt und sollte stärker thematisiert werden; Nebenwirkungen und Risiken werden häufig tabuisiert

- **Themen in der Supervision (H)**

- **Eigene Kompetenz/Vorgehen und Setting**

- S1 Fragen, die das eigene Können, die eigene Kompetenzen betreffen; Selbstzweifel; Unsicherheit, was den fachlichen Bereich betrifft
- S3 Methodisch, technisch; wie sind die Strukturen zu verstehen
- S6 Designfragen, wie man vorgehen soll, wenn es ein kompliziertes Setting gibt; Einbezug einer Führungskraft; Umsetzung

*Supervisor 1: „Es geht aber auch um Fragen, die das eigene Können, die eigene Kompetenzen betreffen, ob man der Richtige ist für das Mandat. Man hat das Mandat zwar bekommen, hat aber Selbstzweifel. Oder man hat ein Mandat, merkt aber, dass es nicht in der eigenen Kernkompetenz liegt. Ein Thema in einer Branche, wo man sich nicht auskennt. Das löst auch Unsicherheit aus, was den fachlichen Bereich betrifft.“*

*Supervisorin 6: „Häufig sind es Designfragen, wie man in einer Beratung vorgehen soll... Das Dritte ist: das ist mehr eine Settingfrage, wenn es ein kompliziertes Setting gibt: Wenn man ein Coaching mit einer Person macht, wie kann man diesen Prozess in der Organisation verankern, das heisst, wie bezieht man die Führungskraft ein, wie kann man gewährleisten, dass die Umsetzung kontrolliert, begleitet und auch beachtet wird. Also Settingfragen.“*

### **- Persönliche Themen/Blockierungen/Beziehungsebene/Contracting/Aquisition**

- S1 Ein Mandat, das Contracting, wie man an das Mandat bekommt im Aquisitionsprozess. Wie das Contracting genau aussehen muss
- S2 Pauschalthema in Richtung Kommunikation, Führungscoaching, oder Verbesserung des eigenen Auftritts; mangelndes Selbstbewusstsein, Burn-out, innere Mitte wieder finden oder auch Beziehungsthemen, Konfliktthemen
- S3 Themen, die Schwierigkeiten machen; Beziehungsebene.
- S6 Es geht nicht weiter, sie wissen nicht an was es liegen könnte; glauben es hat etwas mit ihnen selber zu tun
- S7 Wie man ein Coaching gestaltet, wie man sich selbstständig macht, wie man Kunden gewinnt, wie man seinen Auftritt gestaltet
- S8 Fälle mit Blockierungen oder wo sie nicht weiterkommen

*Supervisor 1: „Bei den meisten geht es um ein Mandat, hauptsächlich um das Contracting, wie man an das Mandat bekommt im Aquisitionsprozess. Wie das Contracting genau aussehen muss, damit man das Mandat danach beginnen kann.“*

*Supervisorin 2: „Meist kommt ein Pauschalthema in Richtung Kommunikation, Führungscoaching, oder Verbesserung des eigenen Auftritts, wenn man dann aber tiefer nachfragt kommen meist andere Themen zum Vorschein wie mangelndes Selbstbewusstsein, Burn-out, innere Mitte wieder finden oder auch Beziehungsthemen, Konfliktthemen.“*

*Supervisorin 3: „Meistens sind es die Themen, die ihnen Schwierigkeiten machen. ...Das andere ist die Beziehungsebene.“*

*Supervisorin 6: „Wenn sie das Gefühl haben, sie stehen an, es dreht sich in ihrem Coaching im Kreis herum, es geht nicht weiter, sie wissen nicht an was es liegen könnte. ...Und dann noch wenn jemand das Gefühl hat, er steht sich selber auf dem Schlauch, kommt aber nicht dahinter was es ist, wird zum Beispiel wütend bei jemandem, oder kann den Faden nicht halten, also glaubt es hat etwas mit ihm selber zu tun.“*

*Supervisorin 7: „Es geht oft um das Thema, wie man ein Coaching gestaltet, wie man sich selbstständig macht, wie man Kunden gewinnt, wie man seinen Auftritt gestaltet.“*

*Supervisor 8 „In der Regel bringen sie Fälle mit Blockierung oder wo sie nicht weiterkommen.“*

## **D Kurzportraits der Interviewpartnerinnen und -partner**

In den folgenden Ausführungen werden die befragten Supervisorinnen und Supervisoren kurz portraitiert (in alphabetischer Reihenfolge). Zwei Supervisorinnen wünschten nicht namentlich erwähnt zu werden, weshalb sie als Frau A. und Frau B. vorgestellt werden. Der Inhalt der Portraits bezieht sich hauptsächlich auf Ausbildungen und berufliche Tätigkeit. Sie wurden auf Grundlage der Informationen aus den Interviews verfasst und anschliessend den Interviewpartnerinnen und -partnern zugeschickt, um deren Einverständnis einzuholen, um damit die allfälligen Ergänzungen oder Korrekturen vornehmen zu können.

### **Frau A. (w., 62 Jahre):**

Frau A. war erst Dolmetscherin, machte eine Ausbildung zur Sozialarbeiterin und arbeitete später im Journalismus. Danach absolvierte sie am IAP ZHAW die Ausbildung "Supervision und Organisationsberatung" und diverse Weiterbildungen in den Bereichen Coaching, Mediation, systemische Beratung und Grossgruppenintervention. Berufserfahrung in selbstständiger Tätigkeit hat sie als Coach und Supervisorin seit 15 Jahren. Momentan ist sie circa zu 1/3 als Dozentin, 1/3 in der Team- und Organisationsentwicklung und 1/3 in Einzelberatungen tätig. In der Supervision von Coaches berät sie einerseits Personen in Ausbildung, andererseits ausgebildete Coaches, die Supervision in Anspruch nehmen.

### **Jürg Acklin (m., 66 Jahre):**

Seit seinem sechzehnten Lebensjahr ist Dr. J. Acklin Schriftsteller. Er hat bis heute über zehn literarische Werke veröffentlicht und wurde für seine schriftstellerische Tätigkeit mehrmals ausgezeichnet. Er studierte Sozialwissenschaften in Bremen und war anschliessend Lehrer. Später arbeitete er als Redaktor beim Schweizer Fernsehen und absolvierte eine psychoanalytische Ausbildung. Seit 1983 ist er als Psychoanalytiker tätig. Seit 18 Jahren ist er als Aussendozent am IAP ZHAW zuständig für Balintgruppen in der Lehrsupervision für den MAS Supervision und Coaching.

### **Frau B. (w., 52 Jahre) :**

Frau B. absolvierte eine kaufmännische Ausbildung und erwarb das eidg. Diplom als Direktionsassistentin. Später absolvierte sie den MAS in HR Management, die Coachingausbildung am IAS sowie diverse andere Weiterbildungen (NLP, TA, gewaltfreie Kommunikation, Logosynthese, systemische Organisationsaufstellung). Berufserfahrung als Coach hat sie seit 2004,

in selbstständiger Tätigkeit seit 2006. Ihre Berufstätigkeit verteilt sich auf 1/3 Assessments, 1/3 Coaching, 1/3 Trainings (Managementtraining, Teamentwicklung), ausserdem macht sie Coaching und Supervision bei Coachs in Ausbildung.

**Claudia Conradi (w, 34 J.):**

Frau Conradi ist dipl. Coach/Supervisorin AGP/BSO und Mitglied dreier Beraternetzwerke. In ihren Coachings begleitet sie sowohl Führungskräfte als auch andere Einzelpersonen und Teams in beruflichen und privaten Veränderungsprozessen und Konfliktsituationen. Sie ist seit 6 Jahren im Coaching tätig und ausgebildete Lern- und Prozessbegleiterin für Kompetenzen-Management. Sie bringt eine langjährige Berufserfahrung aus den Bereichen HR, Verkauf, Marketing und dem Hotelbusiness mit. Sie lebt in Zürich, ist verheiratet und Mutter.

**Christian Hofmann (m., 36 Jahre):**

Herr Hofmann absolvierte eine kaufmännische Banklehre, erwarb den eidg. Fachausweis als IT Projektleiter und das eidg. Diplom in Wirtschaftsinformatik. Er machte den MAS in Coaching und Supervision am IAP ZHAW sowie ergänzende Weiterbildungen in den Bereichen Training und Mentaltraining. Er hat Berufserfahrung im Bereich Leadership & Management Development und arbeitet als Coach seit 2005. Hauptberuflich ist er Leiter Personalentwicklung eines grösseren Dienstleistungsbetriebs. Ungefähr 15% seiner Tätigkeit bestehen aus Mandaten im Coaching von Führungskräften. In der Supervision ist er im Rahmen der Leitung einer Intervisionsgruppe von Coachs tätig.

**René Meier (m., 59 Jahre):**

Herr Meier studierte Sportwissenschaft, ist Primarlehrer, Sekundarlehrer und Gymnasiallehrer. Er absolvierte die Supervisionsausbildung BSO, die Coachingausbildung „Coaching Advanced“ am IAP und „Ausbildungsmanagement“ am IAP. Hauptberuflich ist er in der Studiengangsleitung der PH Zürich tätig. Zusätzlich ist er Ausbildungstrainer für das Zürcher Ressourcen Modell und Supervisor in einer Coachingausbildung. Er macht Coachings für Einzelpersonen und Teambegleitungen. Als Supervisor arbeitet er seit 11 Jahren, als Coach seit 6 Jahren.

**Doris Signer-Brandau (w., 58 Jahre):**

Frau Signer-Brandau studierte in Frankfurt Soziologie, Psychologie und Pädagogik. Sie hat

langjährige Berufserfahrung als Psychotherapeutin und ist tätig in der Ausbildung von Psychotherapie und Supervision. Über Weiterbildungen verfügt sie in den Bereichen Organisationsentwicklung und Coaching. Ihre berufliche Tätigkeit umfasst Psychotherapie, Coaching, Teamentwicklung, Organisationsentwicklung und Supervision. Zusätzlich ist sie Lehrsupervisorin am IAP ZHAW für den MAS in Coaching und Supervision.

**Werner Zbinden (m., 72 Jahre):**

Herr Zbinden war in seinem Erstberuf Funker bei der Radioschweiz AG. Danach absolvierte ein Psychologiestudium. Drei Jahre später während seiner Arbeit als Klinischer Psychologe absolvierte er die erste interdisziplinäre Supervisorenausbildung an der damaligen Schule für Soziale Arbeit in Zürich, begleitet von der Weiterbildung in Gruppendynamik des OEAGG (Oesterreichischer Arbeitskreis für Gruppendynamik und Gruppenpsychotherapie). Im Rahmen dieser Gesellschaft arbeitete Herr Zbinden während 17 Jahren als Trainer bei den Gruppendynamischen Trainings des OEAGG in Alpbach Tirol. 1971 leitete er, als Mitarbeiter an der Schule für Soziale Arbeit in Zürich, die erste deutschsprachige interdisziplinäre Weiterbildung in Supervision in der Schweiz. Von 1990 bis 2004 im Rahmen der SAAP leitete er in der Schweiz und im französischsprachigen Afrika eine Ausbildung in Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und Coaching. Als Coach und Supervisor ist er seit 1968 tätig. Seine berufliche Tätigkeit verteilt sich auf circa 50% Organisationsentwicklung, 50% Leadershipcoaching und Coaching von Berufskollegen. Ausserdem ist er tätig in der Lehrsupervision für den MAS Coaching und Supervision am IAP ZHAW.

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

Unterschrift: