



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie



Ausbildungsinstitut
perspectiva

Risiken im Coaching aus Sicht von Coaching-Ausbildenden

Eine qualitative Untersuchung zu Risiken und negativen Effekten
von Beratungskonzepten in den Aus- und Weiterbildungen des
Ausbildungsinstituts perspectiva

BACHELOR THESIS 2020

Eingereicht an der

Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Autorin

Cindy Sheriff

Praxispartner

Ausbildungsinstitut perspectiva
Dr. Katja Windisch

Begleitende Person

Prof. Dr. Gerhard Thomann

Abstract

Coaching im Arbeitskontext hat sich in den letzten Jahren zunehmend professionalisiert. Während sich Coaching als Personalentwicklungsinstrument etabliert hat, wurden Risiken und negative Effekte in der Forschung bislang weniger diskutiert. Mit dem Ausbildungsinstitut perspectiva als Praxispartner untersucht diese Arbeit mittels qualitativer Experteninterviews Risiken und negative Effekte sowie Bewältigungsformen aus Sicht von Coaching-Ausbildenden. Das Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) wird als zugrundeliegendes Modell mit den Interviewergebnissen verglichen, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Theorie und Praxis aufzuzeigen. Die Ergebnisse der Dokumentenanalyse zeigen, dass es sich bei den untersuchten Aus- und Weiterbildungen um lösungsorientierte Beratungskonzepte handelt. Die Ergebnisse aus den Interviews verdeutlichen, dass einerseits praxisrelevante Faktoren im Wirkfaktorenmodell nicht aufgeführt sind und andererseits theoretische Faktoren in der Praxis nicht relevant erscheinen. Die untersuchten Beratungskonzepte weisen unterschiedliche Wirk- bzw. Risikofaktoren auf, weshalb eine 1:1 Adaption der Coaching-Theorie auf die Praxis nicht möglich ist.

Schlagerwörter: Coaching, Coaching-Ausbildung, Beratungskonzepte, Risiken, negative Effekte, Wirkfaktoren, Wirkfaktorenmodell

Der vorliegende Bericht umfasst 124'220 Zeichen (inkl. Leerzeichen und ohne Anhang).

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	<i>Ausgangslage</i>	1
1.2	<i>Ausbildungsinstitut perspectiva.....</i>	1
1.3	<i>Forschungsinteresse, Zielsetzung und Fragestellungen.....</i>	2
1.4	<i>Methodik und Aufbau der Arbeit</i>	3
1.5	<i>Ein- und Abgrenzung.....</i>	4
2	Theoretischer Teil	5
2.1	<i>Coaching</i>	5
2.1.1	Coach	5
2.1.2	Klientel	5
2.1.3	Coaching	5
2.2	<i>Wirkung im Coaching.....</i>	6
2.2.1	Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008).....	7
2.3	<i>Risiken im Coaching</i>	12
2.3.1	Coachs als Risikofaktor	12
2.3.2	Klientel als Risikofaktor.....	14
2.4	<i>Negative Effekte von Coaching.....</i>	15
2.4.1	Negative Effekte für die Klientel aus Sicht von Coachs.....	16
2.4.2	Negative Effekte für Coachs aus Sicht von Coachs	17
3	Methodisches Vorgehen	20
3.1	<i>Fragestellungen</i>	20
3.2	<i>Literaturrecherche</i>	20
3.3	<i>Dokumentenanalyse</i>	21
3.4	<i>Experteninterviews</i>	21
3.4.1	Sampling	22
3.4.2	Konzeption des Interviewleitfadens	23
3.4.3	Pretest.....	24
3.4.4	Datenerhebung.....	25
3.4.5	Datenauswertung	26
3.4.5.1	Kategorienbildung	26
3.4.5.2	Zuordnung der Interviewergebnisse zu den Wirkfaktoren nach Greif (2008).....	29
4	Darstellung der Ergebnisse.....	30
4.1	<i>Ergebnisse der Dokumentenanalyse.....</i>	30
4.2	<i>Ergebnisse der Interviews</i>	31
4.2.1	Erfolgreiches Coaching	31
4.2.2	Risiken.....	33
4.2.3	Negative Effekte	39
4.2.4	Umgang mit Risiken und negativen Effekten in Einzel- und Gruppencoachings	43
4.2.5	Umgang mit Risiken und negativen Effekten in der Aus- und Weiterbildung	47
4.2.6	Lösungsansätze im Umgang mit Risiken und negativen Effekten.....	49
4.3	<i>Zuordnung der Interviewergebnisse im Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008)</i>	51

5	Diskussion.....	55
5.1	<i>Beantwortung der Fragestellung.....</i>	55
5.1.1	Risiken und negative Effekte aus Sicht von Coaching-Ausbildenden	56
5.1.2	Umgang mit Risiken und negativen Effekten aus Sicht von Coaching-Ausbildenden.....	58
5.1.3	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten in Hinblick auf Risiken und negative Effekte.....	59
5.2	<i>Interpretation der wichtigsten Ergebnisse.....</i>	60
5.2.1	Faktoren aus den Interviewergebnissen.....	60
5.2.2	Faktoren aus dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008).....	64
5.3	<i>Fazit zur Interpretation der Ergebnisse und weiterführende Überlegungen</i>	65
5.3.1	Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie	66
5.4	<i>Reflexion und kritische Betrachtung der Methodik</i>	67
5.5	<i>Handlungsempfehlungen.....</i>	68
5.6	<i>Ausblick.....</i>	68
5.7	<i>Konklusion.....</i>	69
6	Literaturverzeichnis	70
7	Abbildungsverzeichnis	75
8	Tabellenverzeichnis	75
9	Anhang	76
	<i>Anhang A</i>	76
	Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie	76
	<i>Anhang B</i>	77
	Übersicht der Aus- und Weiterbildungen der perspectiva und deren Beratungskonzepte	77
	<i>Anhang C.....</i>	82
	Anschreiben per E-Mail für Interviewteilnahme	82
	<i>Anhang D.....</i>	83
	Interviewleitfaden	83
	<i>Anhang E.....</i>	88
	Kurzfragebogen	88
	<i>Anhang F.....</i>	89
	Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018, S. 167 - 168)	89
	<i>Anhang G.....</i>	90
	Kategorienleitfaden.....	90
	<i>Anhang H.....</i>	93
	Tabellarische Darstellung der Interviewergebnisse	93

1 Einleitung

1.1 Ausgangslage

Coaching im Arbeitskontext hat sich in den letzten Jahren als Forschungsgegenstand etabliert und sich zunehmend in der Praxis professionalisiert (Schermuly, 2016). In der Europäischen Union bezeichnen sich mehr als 20'000 Personen als Coachs, was 43 % der weltweiten Berufsgruppe ausmacht (International Coach Federation, 2016). Im Jahr 2014 konnte eine erste Meta-Analyse von 18 Wirksamkeitsstudien durch die Forschenden Theeboom, Beersma & Van Vianen (2014) durchgeführt werden. Weitere Forschungsarbeiten zeigen ebenso, dass Coaching eine positive Wirkung erzielt und mitunter als ein wirksames Personalentwicklungsinstrument gilt (Baron, Morin & Morin, 2009; Grant & O'Connor, 2010; Künzli, 2009). Nebst den positiven Auswirkungen von Coaching, wurden jedoch Risiken und negative Effekte bislang unzureichend in der Forschung diskutiert (Schermuly & Grassmann, 2019). Kilburg (2002) nannte die Beschäftigung mit den negativen Effekten im Coaching ein Tabuthema. Demgegenüber betonte Möller (2014, zitiert nach Schermuly, 2016, S. 16), dass durch die Etablierung von Coaching eine Auseinandersetzung mit negativen Effekten notwendig ist. Seiger und Künzli (2010) sahen eine solche Auseinandersetzung sogar als eine Chance für eine erfolgreiche Zukunft des Coachings, um negative Effekte zu vermeiden und dadurch Erfolge zu erhöhen. In der Befragung von Seiger und Künzli (2010) gaben 17,2 % der Coachs an, bereits unerwünschte Effekte von Coaching festgestellt zu haben. Ab dem Jahr 2012 begann im deutschsprachigen Raum die Forschung zu Risiken und negativen Effekten im Coaching fortzuschreiten (Schermuly, Schermuly-Haut, Schölmerich & Rauterberg, 2014).

1.2 Ausbildungsinstitut perspectiva

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit fungiert das Ausbildungsinstitut perspectiva mit Sitz in Basel als Praxispartner. Perspectiva ist eduQua-zertifiziert mit Schwerpunkt auf Aus- und Weiterbildungen und bietet darüber hinaus Seminare und Vorträge in den Bereichen Coaching, Mediation und Organisationsentwicklung an. Als Mitglied des Berufsverbands für Coaching, Supervision und

Organisationsberatung (BSO) steht perspectiva für einen hohen Qualitätsanspruch. Demnach erfolgen ihre beruflichen Handlungen nach der Berufsethik, dem Beratungskodex und dem Qualitätsreglement des BSO.

1.3 Forschungsinteresse, Zielsetzung und Fragestellungen

Ausgehend davon, dass Coaching eine positive Wirkung erzielt und die Coaching-Forschung hinsichtlich der negativen Wirkung im Vergleich zur Psychotherapie-Forschung jung ist (Schermuly et al., 2014), werden am Ausbildungsinstitut perspectiva Risiken sowie negative Effekte mittels Interviews im Rahmen einer qualitativen Datenerhebung untersucht.

Am Ausbildungsinstitut perspectiva sind Dozierende in der Aus- und Weiterbildung beschäftigt, welche über jahrelange praktische Erfahrungen als selbstständige Coachs verfügen. In der Doppelrolle als Coachs und als, wie in der vorliegenden Arbeit genannten, *Coaching-Ausbildende* begegnen sie einerseits Risiken und negativen Effekten in den Einzel- oder Gruppencoachings während ihrer Selbstständigkeit, andererseits findet eine Konfrontation mit Risiken und negativen Effekten in der Aus- und Weiterbildung in ihrer Funktion als Coaching-Ausbildende statt. Aufgrund der Zertifizierung und der Mitgliedschaft des BSO können Risiken in der Aus- und Weiterbildung minimiert werden. Dennoch verdeutlicht diese Untersuchung, welche weiteren Risiken und negativen Effekte subjektiv von den Coaching-Ausbildenden wahrgenommen werden. Nebst den Risiken und negativen Effekten ist auch der individuelle Umgang mit den Risiken und negativen Effekten im Coaching zu erfragen, wobei es um die Frage nach den angewandten Bewältigungsformen in den Einzel- und Gruppencoachings sowie in der Aus- und Weiterbildung geht.

Ziel dieser Arbeit ist es durch qualitative Interviews den Zugang zu subjektiven Sichtweisen von Coachs bzw. Coaching-Ausbildenden herzustellen. Durch die Klärung von Risiken, negativen Effekten und Bewältigungsformen im Coaching anhand Erfahrungen aus der Coaching-Praxis und der Ausbildungspraxis, soll zunächst ein Abgleich zwischen dem gewonnenen Datenmaterial und den theoretischen Grundlagen erzielt werden. Folglich werden aus diesen Erkenntnissen Hypothesen

für weitere Forschungen generiert sowie Hinweise für Coaching-Verbände und den Praxispartner aufgezeigt. Den Praxispartner interessieren dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten im Rahmen unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungen.

Ableitend aus dem Forschungsinteresse und der Zielsetzung werden in dieser Arbeit folgende Fragestellungen untersucht:

1. Welche Risiken und negative Effekte gibt es im Coaching aus Sicht von Coaching-Ausbildenden?
2. Wie gehen Coaching-Ausbildende mit dem Thema Risiken und negative Effekte im Coaching um?
3. Was sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten in Hinblick auf Risiken und negative Effekte?

1.4 Methodik und Aufbau der Arbeit

Auf die Einleitung folgt der theoretische Teil im zweiten Kapitel, in welchem die Begriffe Coaching, Risiken und negative Effekte beschrieben werden. Nebst wichtigen Begriffserläuterungen zu Coaching, wird auf die positive Wirkung von Coaching eingegangen sowie das empirisch belegte Wirkfaktormodell nach Greif (2008), welches Kriterien für ein erfolgreiches Coaching zeigt, näher durchleuchtet. Anschliessend werden die Erkenntnisse über Risiken im Coaching, die durch Coaches oder die Klientel provoziert werden und als Gefährdung für den Coaching-Prozess gelten, anhand der Fachliteratur dargestellt. Für die Darstellung der negativen Effekte im Coaching werden fünf verschiedene Studien mit einer qualitativen und quantitativen Forschungsorientierung herangezogen.

Das dritte Kapitel befasst sich mit dem methodischen Vorgehen. Nebst der Sichtung von Dokumenten zu Beratungskonzepten der perspectiva, wird als Erhebungsmethode ein problemzentriertes Experteninterview von Witzel (2000) nach einem teilstandardisierten Interviewleitfaden von Helfferich (2011) gewählt. Die Experteninterviews werden mit sechs Coaching-Ausbildenden geführt. Die Datenauswertung erfolgt nach der qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz (2018).

Im vierten Kapitel werden die Ergebnisse der Dokumentenanalyse und Interviews aufgezeigt. In einem weiteren Schritt werden die Interviewergebnisse mit dem theoretischen Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) verglichen. Die Hauptideen werden im Anschluss im Kapitel fünf diskutiert. Handlungsempfehlungen, die Reflexion des Forschungsprozesses, ein Ausblick auf die weitere Forschung sowie eine Konklusion runden die vorliegende Arbeit ab.

1.5 Ein- und Abgrenzung

Diese Arbeit befasst sich mit den Schattenseiten von Coaching resp. mit den Risiken und negativen Effekten aus Sicht von Coaching-Ausbildenden. Das Coaching bezieht sich auf Einzel- und Gruppencoachings im beruflichen Kontext. Weiter werden mögliche Risiken und negative Effekte in der Aus- und Weiterbildung untersucht. Damit ist ein Vergleich über die jeweiligen Risiken und negativen Effekte in den unterschiedlichen Aus- und Weiterbildungen bei perspectiva möglich. Risiken und negative Effekte werden nicht gleichgesetzt mit Misserfolg im Coaching, weshalb dieser Aspekt nicht näher betrachtet wird. Das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) ist für die Arbeit insofern von Bedeutung, als dass die in den Experteninterviews genannten Risiken und negativen Effekte den theoretischen Wirkfaktoren zugeordnet werden können, um allfällige Lücken zwischen der Coaching-Theorie sowie der Coaching-Praxis erkennbar zu machen. Das Wirkfaktorenmodell dient für diese Arbeit einerseits als zentrales Modell, welches die positive Wirkung von Coaching aufzeigt und andererseits als Interpretationshilfe für die Datenauswertung. Ziel ist es nicht Optimierungsmaßnahmen für das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) zu finden, sondern lediglich Gemeinsamkeiten und Diskrepanzen zwischen dem theoretischen Modell und dieser Untersuchung aufzuzeigen.

In dieser Arbeit wird eine Coaching ausübende Person geschlechtsneutral mit der englischen Berufsbezeichnung *Coach* genannt. Der Plural von Coach wird mit *Coachs* bezeichnet. Coachs gelten in dieser Arbeit zugleich als Coaching-Ausbildende. Die zu beratenden Personen in einem Coaching werden *die Klientel* genannt, welches die Gesamtheit der Klientinnen und Klienten umfasst.

2 Theoretischer Teil

2.1 Coaching

Dieses Kapitel behandelt Begriffserläuterungen zum Thema Coaching, um ein Verständnis für die nachfolgenden Inhalte herzustellen. Des Weiteren wird auf die Wirkung von Coaching eingegangen und auf das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) Bezug genommen.

2.1.1 Coach

Der Begriff *Coach* wird heute in unterschiedlichen Zusammenhängen verwendet (Fischer-Epe, 2012). Ursprünglich bedeutet das englische Wort Coach «Kutsche», wobei das Bild der Kutsche zur Verbildlichung des *Coachings* verwendet werden kann: Ein Hilfsmittel, um sich auf den Weg zu machen und dabei ein Ziel zu erreichen (Fischer-Epe, 2012). Schreyögg (2016) beschreibt die «Kutsche» als einen Ort, an dem Menschen ihre Gefühle, Fragen und Sorgen ausbreiten können. Im Kontext der vorliegenden Arbeit bezeichnet der Begriff Coach jene Person, die anhand von wissenschaftlich begründeten Methoden die Klientel berät und betreut, um deren berufliches Potenzial zu fördern und weiterzuentwickeln (Duden, 2020).

2.1.2 Klientel

Der Begriff *Klientel* beschreibt in dieser Arbeit die Gesamtheit der Klientinnen und Klienten, welche ein Coaching in Anspruch nimmt (Duden, 2020). In der Literatur ist ebenfalls der Begriff *Coachee* gängig. Der Begriff *Coachee* impliziert jedoch ein Beziehungsgefälle zwischen Coachs und ihrem Gegenüber, weshalb im deutschsprachigen Raum insbesondere von der Klientin oder dem Klienten gesprochen wird (Dorsch, 2020).

2.1.3 Coaching

Das Coaching stammt ursprünglich aus dem Leistungssport und bezieht sich dabei auf die Beratung und Betreuung während des Trainings (Fischer-Epe, 2012). Inzwischen ist der Begriff eine professionelle Form der Managementberatung. Einerseits dient Coaching als Massnahme der Personalentwicklung, andererseits als Unterstützung für Freud und Leid im Beruf (Schreyögg, 2016).

Gemäss Rauen (2008) wird Coaching als interaktiven, personenzentrierter Beratungs- und Begleitprozess bezeichnet, der berufliche als auch private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist. Dabei bedeutet «interaktiv», dass der Coach und die Klientel gleichermaßen gefordert sind und auf Augenhöhe zusammenarbeiten (Rauen, 2008). Inhaltlich ist das Coaching eine Beratung auf der Prozessebene, d.h. die Coaches machen keine konkreten Lösungsvorschläge, sondern unterstützen die Klientel bei der Entwicklung von eigenen Lösungen (Rauen, 2008). Als sogenannte Prozessberatende forcieren die Coaches bei der Klientel das Erkennen von Problemursachen, das Lösen von Problemen, das Setzen von klaren Zielen und das Produzieren von Ergebnissen (Rauen, 2008).

Coaching und die Berufsbezeichnung Coach sind rechtlich nicht geschützt, sodass Coaching, besonders in der modernen Unternehmenssprache, zu einem allseits bekannten Schlagwort geworden ist. Durch diese Popularität wird der Begriff auch aus Unwissenheit sehr diffus und uneinheitlich verwendet (Schiessler, 2009). Wichtig beim Coaching ist die Abgrenzung zur Psychotherapie. Das Coaching richtet sich an gesunde Personen und behandelt Probleme vorwiegend im beruflichen Kontext. Psychische Erkrankungen, Alkohol-, Medikamenten- und Drogenabhängigkeiten sowie die Betrachtung der gesamten Lebensgeschichte der Klientel werden von ausgebildeten Psychotherapeuten oder Ärzten behandelt und gehören nicht in das Aufgabenfeld eines Coaches (Rauen, 2008). Eine Übersicht der Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie befindet sich im Anhang A.

2.2 Wirkung im Coaching

Untersuchungen zu Wirkfaktoren im Coaching haben in der Wissenschaft sowie in der Praxis zunehmend an Bedeutung gewonnen (Lindart, 2016). Ein Wirkfaktor ist ein Kriterium, welches zum Erfolg eines Coachings beiträgt (Lindart, 2016). In einer Phase, in der die Coaching-Forschung kaum Erkenntnisse über Wirkfaktoren vorweisen konnte, wurden theoretische Modelle entwickelt, welche auf der Psychotherapie-Forschung von Grawe, Donati und Bernauer (1994) basierten (Lindart, 2016). Zu diesen Modellen gehören das *Model of Coaching Effectiveness* von Kilburg (2001) und der Ansatz

Coaching nach Wirkfaktoren von Wissemann (2006). Eine stärkere empirische Fundierung als Kilburg (2001) und Wissemann (2006) liefert Greif (2008) mit seinem *Strukturmodell der Wirkungen beim ergebnisorientierten Einzelcoaching*, nachfolgend Wirkfaktorenmodell genannt (Lindart, 2016). Dieses Modell basiert ebenfalls auf der Psychotherapie-Forschung von Grawe et al. (1994) und beinhaltet darüber hinaus Erkenntnisse aus der Coaching-Forschung. Ergänzend definiert Greif (2008) nicht nur die Wirkfaktoren, für deren Relevanz es eine empirische Grundlage gibt, sondern begründet diese auch theoretisch (Lindart, 2016).

Im folgenden Kapitel wird das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) aufgrund der empirischen Aussagekraft als zugrundeliegendes Modell dieser Arbeit beschrieben.

2.2.1 Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008)

Das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) basiert, wie erwähnt, auf der Psychotherapie-Forschung von Grawe et al. (1994) und beinhaltet zudem Erkenntnisse der Coaching-Forschung (Greif, Schmidt & Thamm, 2012). Die Abbildung 1 zeigt das in dieser Arbeit zugrundeliegende Wirkfaktorenmodell. Eine dicke Umrandung weist auf Merkmale im Modell hin, welche sich durch mehrmalige empirische Befunde als erfolgsrelevant herausgestellt haben (Lindart, 2016). Dünne Umrandungen weisen auf Merkmale hin, die lediglich auf einer empirischen Untersuchung basieren (Lindart, 2016). Gestrichelte Kriterien sind nicht theoretisch oder empirisch belegt (Lindart, 2016). Auf der linken Seite der Abbildung 1 werden notwendige *Voraussetzungen von Coachs und Klientel* für ein erfolgreiches Coaching dargestellt (Input-Ebene), in der Mitte links die *Erfolgsfaktoren* (Prozess-Ebene), in der Mitte rechts die *spezifischen Ergebniskriterien* (Outcome-Ebene) sowie rechts die *allgemeinen Ergebniskriterien* (Lindart, 2016).

Voraussetzungen des Coachs	Erfolgsfaktoren	Spezifische Ergebnisse/Kriterien	Allgemein anwendbare Ergebnisse/Kriterien
(1) Fachl. Glaubwürdigkeit des Coachs	(1) Wertschätzung u. Unterstützung	(1) Zunahme spezifischer ergebnisorientierter Problem- oder Selbstreflexionen	(1) Zielerreichungsgrad
(2) Klärung der Ziele u. Erwartungen	(2) Affektreflexion u. -kalibrierung	(2) Problemklarheit u. Zielkonkretisierung	(2) Zufriedenheit des Klienten
Voraussetzungen des Klienten	(3)/(4) Förderung der ergebnisorientierten Problem- u. Selbstreflexion	(3) Rating sozialer Kompetenzen, Offenheit für neue Erfahrungen, Teamverhalten	(3) Verbesserung des Affekts
(1) Veränderungsmotivation	(5) Zielklärung	(4) Leistungsverbesserungen	(4) Allgemeines Wohlbefinden
(2) Reflexivität	(6) Ressourcenaktualisierung u. Unterstützungsunterstützung	(5) Selbststeuerung: Bewältigung von Problemen, Beharrlichkeit, spez. Selbstwirksamkeit	(5) Potenzialentwicklung/Selbstentwicklung
(3) Beharrlichkeit	(7) Evaluation im Verlauf		
	(8) Individuelle Analyse u. Anpassung		

Abbildung 1. Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008, S. 277)

Empirisch belegte Voraussetzungen des Coachs sind dessen *fachliche Glaubwürdigkeit* (1) und die Fähigkeit zur *Klärung der Ziele sowie Erwartungen* (2) zu Beginn des Prozesses. Aufgrund einer schwächeren empirischen Lage hält Greif (2008) auf der Seite der Klientel folgende Faktoren fest: *Veränderungsmotivation* (1), *Reflexion* (2) und *Beharrlichkeit* (3) (Lindart, 2016). Unter den *Erfolgsfaktoren* bzw. Wirkfaktoren (rote Umrandung in der Abbildung 1) werden Kriterien für ein erfolgreiches Coaching definiert, welche durch die Interaktion zwischen Coachs und Klientel zum Tragen kommen (Lindart, 2016). Diese Erfolgsfaktoren wurden in den Folgejahren von Greif et al. (2012) modifiziert. Wirkfaktoren, die direkt in der Coaching-Praxis beobachtet werden konnten, rückten für die Forschenden in den Fokus. Daher wurden den, in der Praxis nicht beobachteten, Wirkfaktoren *Evaluation im Verlauf* (7) und *individuelle Anpassung und Analyse* (8) bei der Modifizierung des Modells weniger Beachtung geschenkt (Greif et al., 2012). Der Wirkfaktor *Umsetzungsunterstützung* (6) wurde fortan separat von der *Ressourcenaktivierung* (6) als eigenständiges Kriterium angesehen (Lindart, 2016).

Die von Greif (2008) und Greif et al. (2012) definierten Erfolgsfaktoren werden im Folgenden unter der Berücksichtigung von weiteren Literaturhinweisen beschrieben:

Wertschätzung und Unterstützung (1): In Anlehnung an die Grundhaltung der personenzentrierten Gesprächstherapie von Rogers (1992) beschreibt dieser Erfolgsfaktor Facetten der Beziehungsgestaltung. Hierzu gehören verbale und nonverbale Verhaltensweisen, einfühlsames Verstehen (Empathie), Wertschätzung der Klientel und ihrem Anliegen gegenüber und emotionale Unterstützung, wie positives Feedback oder zugewandte Körperhaltung (Lindart, 2016). Untersuchungen von Berhrendt (2004), Mäthner, Jansen und Bachmann (2005) sowie Runde, Bastians und Weiss (2005) belegen diesen Wirkfaktor.

Affektreflexion und -kalibrierung (2): Greif et al. (2012) gehen in Anlehnung an die Motivations- und Persönlichkeitstheorie von Kuhl (2001, zitiert nach Greif et al. (2012) davon aus, dass sich starke Gefühlsregungen der Klientel suboptimal auf reflexive Prozesse auswirken. Greif (2008) betont jedoch, dass empirische Belege für diesen Wirkfaktor noch ausstehen.

Ergebnisorientierte Problemreflexion (3): In einem Interaktionsprozess zwischen Coach und Klientel wird das Problem analysiert (Lindart, 2016). Entscheidend ist, dass dieser Austausch in Hinblick auf Lernmöglichkeiten erfolgt (Lindart, 2016). Dabei kommen beispielsweise Fragen, Visualisierungen oder Rollenspiele zum Einsatz (Greif, 2008; Greif et al., 2012).

Ergebnisorientierte Selbstreflexion (4): Hier steht die Persönlichkeit der Klientel im Vordergrund. Zur Persönlichkeit gehören Werte, Motive, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen (Lindart, 2016). Dieser Selbstreflexion schreibt Greif (2008) eine hohe Bedeutung zu, weil durch diese Fähigkeit ziellosen Grübeleien, d.h. langem Nachsinnen von Themen, entgegengewirkt werden kann. Zudem macht sich das Coaching hinsichtlich dieses Wirkfaktors vergleichbar mit der Psychotherapie (Greif et al., 2012).

Zielklärung (5): Nach Greif (2008) ist die Klärung und Konkretisierung von Zielen ein wichtiger Wirkfaktor im Coaching, welche in den Studien von Brauer (2006), Mäthner et al. (2005) und Willms (2004, zitiert nach Lindart, S. 47) belegt wird.

Ressourcenaktualisierung (6): Bei der Ressourcenaktualisierung wird zwischen interne und externe Ressourcen unterschieden. Interne Ressourcen beinhalten förderliche Persönlichkeitsmerkmale der Klientel wie Kompetenzen, Fähigkeiten, Wissen, Erfahrung oder Motive (Lindart, 2016). Externe Ressourcen beschreiben Faktoren, welche das Umfeld der Klientel betrifft (Lindart, 2016). Dazu gehören Freunde, Familie, Arbeitskolleginnen und -kollegen sowie finanzielle Mittel (Lindart, 2016). Dieser Wirkfaktor wurde in der Studie von Behrendt (2004) belegt.

Umsetzungsunterstützung (6): Als weiterer Wirkfaktor gilt die Unterstützung der Klientel bei der Realisierung von Zielen (Lindart, 2016). Dazu gehören die gemeinsame Erarbeitung von individuellen Lösungen für die Klientel und die Unterstützung beim Übertragen des Gelernten in die Praxis (Greif et al., 2012), dem sogenannten *Lerntransfer* (Schmid, 2006).

Evaluation im Verlauf (7): Um die Zufriedenheit der Klientel im Coaching zu erfassen, ist ein Feedbackgespräch unabdinglich (Greif, 2008). Für den Coach bedeutet dies, das eigene Vorgehen für künftige Coachings bei Bedarf anzupassen (Greif, 2008).

Individuelle Analyse und Anpassung (8): Bei diesem Wirkfaktor werden die individuelle Persönlichkeit und unterschiedliche Kontexte der Klientel berücksichtigt. Das inhaltliche sowie methodische Vorgehen der Coachs soll sich laut Greif (2008) individuell an diesen Merkmalen ausrichten. Dieser Wirkfaktor wird in der Untersuchung von Runde et al. (2005) belegt.

Die Tabelle 1 veranschaulicht die bisherigen Studien zu den Wirkfaktoren im Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008).

Tabelle 1

Übersicht der Studien im Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) (eigene Darstellung)

Jahr	Design	Titel	Autoren
2004	Quantitative Studie	Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching	Behrendt (2004)
2005	Quantitative Studie	Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching	Mäthner, Jansen & Bachmann (2005)
2005	Quantitative Studie	Coaching und Supervisionsmassnahmen des Sozialwissenschaftlichen Dienstes bei der Polizei NRW – erste Evaluationsergebnisse	Runde, Bastians und Weiss (2005)
2006	Quantitative Studie	Coaching. Eine empirische Untersuchung zu Zielsetzung, Interventionen und Coachingerfolg bei Einzelcoaching	Brauer (2006)

Lindart (2016) führt an, dass sich das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) mehrheitlich auf Ergebnisse der Psychotherapie-Forschung bezieht. Sowohl beim Coaching als auch in der Psychotherapie gibt es eine 1:1-Interaktion, bei der es um die Lösung von Problemen und um die Erreichung von definierten Zielen geht. Aufgrund der inhaltlichen Stärke und der empirischen Fundierung von Greifs Ansatz (2008), lässt sich dieses Modell zum jetzigen Zeitpunkt als fortschrittlichstes Wirkfaktorenmodell im Coaching bezeichnen (Lindart, 2016). Als Beleg dafür hat das Modell in nationalen sowie internationalen Publikationen positive Resonanz erfahren (Bouwer & van Egmond, 2012; Künzli 2009; Liston-Smith, 2010; Möller & Kotte, 2012, zitiert nach Lindart, 2016).

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit fungiert das Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) insofern als zentrale Bezugsgrösse, als dass ein Abgleich der Wirkfaktoren mit den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung möglich ist. Es stellt sich die Frage, inwiefern eine Übertragung von Wirksamkeitsfaktoren aus der Psychotherapie auf das Coaching sinnvoll ist und ob weitere Disziplinen für die Wirksamkeit von Coaching relevant sein können.

Im nachfolgenden Kapitel werden die Risiken im Coaching behandelt.

2.3 Risiken im Coaching

In den Forschungen werden Wirkfaktoren, welche negative Effekte hervorrufen können, in der Regel als Ursache bzw. als Risiko beschrieben (Schermuly et al., 2014; Seiger & Künzli, 2010). Wenn eine Situation durch mangelhafte Vorausssehbarkeit des Kommenden mögliche Schäden, Verluste oder dergleichen in Aussicht stellt, kann laut Häcker und Stapf (2009) von einem Risiko ausgegangen werden. Fröhlich (2015) orientiert sich an der Begriffsdefinition: «Bezeichnung für die (objektiven) Verlustchancen, die sich aus der unvollständigen Vorhersagbarkeit künftiger Ereignisse bzw. Ereignisalternativen ergeben» (S. 415). Beispielsweise tragen im Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) die Voraussetzungen und Bedingungen im Coaching dazu bei, dass zwar Erfolg garantiert wird, aber bei deren Nichtbeachtung negative Effekte entstehen können (Rauen & Steinhübel, 2005). Im Umkehrschluss könnte die Nichtbeachtung von Voraussetzungen und Bedingungen zu einer Begünstigung von unerwünschten Wirkungen führen. Unter Risikofaktoren für die Entstehung von negativen Effekten verstehen Häcker und Stapf (2009), angelehnt an die Psychotherapie-Forschung, die Klientel, die Coachs, deren Arbeitsbeziehung sowie der gesamte Prozess (De Haan, Duckworth, Birch & Jones, 2013).

Wrede (2005) befasst sich mit den Gefahren im Coaching und Rauen (2008) spricht von Problemen im Coaching. Beide Begrifflichkeiten werden in dieser Arbeit synonym zu Risiken verwendet.

Im nachstehenden Kapitel folgt ein literarischer Überblick von Coachs und der Klientel als Risikofaktoren im Coaching.

2.3.1 *Coachs als Risikofaktor*

Machtanmassung und Machtmissbrauch

Für Wrede (2005) stellt sich die Frage, ob Coachs integer sind. Dabei postuliert die Autorin Machtanmassung sowie Machtmissbrauch im Coaching, wenn sich beispielsweise Coachs ohne Einwilligung zu Angelegenheiten der Klientel äussern (Wrede, 2005). Die Einflussnahme von Denkgewohnheiten der Klientel sollte keinen störenden Einfluss auf die Zielerreichung des Coachings

haben (Wrede, 2005). Machtmissbrauch liegt nach Wrede (2005) hingegen vor, wenn die erlaubte Einflussnahme für eigene Zwecke der Coachs missbraucht wird. Eigeninteressen können dabei bewusst oder unbewusst sein (Wrede, 2005). Für Rauen (2008) besteht die Gefahr, dass Coachs die Arbeit mit der Klientel zur Kompensation von eigenen unerfüllten Wünschen benutzen.

Machtmissbrauch kann auch durch ein Defizit in der eigenen Persönlichkeitsstruktur entstehen (Rauen, 2008). Besonders Führungskräfte, die als Coach fungieren, neigen dazu, die Klientel auf die Probe zu stellen (Rauen, 2008). Dieses Verhalten kann laut Rauen (2008) eine Demonstration von Stärke darstellen.

Übertragung und Gegenübertragung

Wie in der Psychotherapie sind auch im Coaching sogenannte *Übertragungseffekte* möglich (Rauen, 2008). In diesem Fall können Coachs eigene, unerledigte Probleme auf die Klientel übertragen oder das Coaching mit der Klientel zur Kompensation eigener, unerfüllter Wünsche benutzen (Rauen, 2008). In der psychoanalytischen Theorie und Praxis bilden die Konstrukte *Übertragung* und *Gegenübertragung* die Kernstücke (Schreyögg, 2016). Bei der Übertragung handelt es sich laut der Autorin um eine unbewusste Verwechslung von der aktuellen Beziehungsperson mit einer früheren. Unter Gegenübertragung ist eine komplementäre Reaktion der Beziehungsperson auf die Verwechslung gemeint (Schreyögg, 2016). Des Weiteren kann in einem Coaching ein *Halo-Effekt* zum Tragen kommen (Rauen, 2008). Der Halo-Effekt beschreibt eine aus der Sozialpsychologie bekannte kognitive Verzerrung, die darin besteht, von bekannten Eigenschaften einer Person auf unbekannte Eigenschaften zu schliessen (Kahneman, 2014).

Verlust der Neutralität

Rauen (2008) sieht den Verlust der Neutralität als ein Problem im Coaching. Dabei werden Coachs als parteiisch oder im schlimmsten Fall als manipulativ angesehen (Rauen, 2008). Ebenfalls betont der Autor, dass Coachs nicht als ratgebende Personen für alle Lebenslagen agieren, auch

wenn sie oftmals als solche angesehen werden (Rauen, 2008). Nur eine neutrale und wertschätzende Position des Coachs ermöglicht es, eine akzeptierte Beratungsleistung zu erbringen (Rauen, 2008).

Grenzüberschreitung

Die Gefahr zur Kompetenzüberschreitung ist dann gegeben, wenn die Beziehung zur Klientel sowie die Beratung positiv verlaufen ist (Rauen, 2008). In solchen Situationen können sich die Coachs mehr zutrauen, als ihre Kompetenz zulässt. Eine inkompetente Beratung oder eine zunehmende Abhängigkeit der Klientel vom Coach wäre die Folge (Rauen, 2008).

Mangelnde Qualifikation

Leitner (2008) spricht von unbewusster Inkompetenz bei mangelnd qualifizierten Coachs. Dabei werden beispielsweise psychische Störungen von der Klientel nicht erkannt (Leitner, 2008).

2.3.2 Klientel als Risikofaktor

Abhängigkeit

Rauen (2008) sieht die Gefahr, dass sich die Klientel an Coachs gewöhnen können. Um dem entgegenzuwirken, ist professionelles Handeln seitens Coach notwendig, in dem das Coaching zeitlich befristet angeboten, beendet oder die Klientel im Kollegenkreis weiterempfohlen wird (Rauen, 2008). Auch das Gegenteil von Übertragung oder Gegenübertragung ist möglich: Die Klientel kann den Coach oder das Coaching idealisieren, was Rauen (2008) als *Heldenprojektion* bezeichnet.

Verantwortungsübergabe

Rauen (2008) sieht das Risiko darin, dass sich die Klientel in einem Coaching-Prozess eher passiv verhalten und Verantwortungen auf die Coachs übertragen. Wenn gewünschte Ergebnisse im Coaching nicht erreicht werden, ist es naheliegend, den Coach dafür als schuldige Person zu bezeichnen (Rauen, 2008). Jedoch tragen die Klientel sowie Coachs gleichermaßen Verantwortung in einem Coaching-Prozess (Rauen, 2008).

Psychische Erkrankungen

Nach Wrede (2005) richtet sich Coaching an gesunde Personen. Die Autorin rät Coachs von Fällen ab, wenn die Klientel sich in belastenden Situationen befindet, wie beispielsweise in emotionalem Ausnahmezustand (akuter Trennungsschmerz oder Stress aus Angst vor Verlusten), während einer Psychotherapie oder bei einem Burnout. Nach dem heute bekanntesten Messinstrument zur Erfassung des Burnout-Syndroms, dem *Maslach Burnout Inventory*, wird Burnout als emotionale Erschöpfung bezeichnet (Maslach & Leiter, 1997). Burnout charakterisiert sich zudem aus Depersonalisation, Zynismus und verminderter beruflicher Wirksamkeit (Schüpbach, 2013).

Das nachfolgende Kapitel widmet sich den direkten Auswirkungen von Risiken im Coaching.

2.4 Negative Effekte von Coaching

Die Erläuterung zu Nebenwirkungen resp. negativen Effekten orientiert sich im folgenden Abschnitt an der Definition von Schermuly et al. (2014): «Als alle für die Klientel schädlichen bzw. unerwünschten Folgen, die unmittelbar durch das Coaching verursacht werden und parallel dazu oder im Anschluss daran auftreten» (S. 19). Laut den Forschenden können negative Effekte von Coaching, ähnlich wie bei Medikamenten, bei sachgemässer sowie unsachgemässer Anwendung einer Massnahme auftreten. Das heisst, dass trotz einer optimalen Dosierung negative Effekte herbeigeführt werden können. Negative Effekte müssen laut Schermuly et al. (2014) von der Klientel als negativ erlebt werden (schädlich) und durch das Coaching verursacht (unmittelbar), aber nicht von Coachs gezielt herbeigeführt sein (unerwünscht). Ein erfolgreiches Coaching kann ebenfalls negative Effekte nach sich ziehen, wie ein wenig erfolgreiches Coaching frei von negativen Effekten ablaufen kann (Schermuly et al., 2014). Folglich wird in dieser Arbeit ein negativer Effekt nicht mit Misserfolg im Coaching gleichgesetzt. Die Definition nach Schermuly et al. (2014) repräsentiert ebenso wenig die Einhaltung formeller oder qualitativer Standards von Coaching. Ein negativer Effekt kann laut den Forschenden auch in einem Coaching auftreten, welches auf den aktuellen Erkenntnissen der Praxis und Wissenschaft basiert. Die Definition nach Schermuly et al. (2014) ist individuumsbezogen auf die Klientel ausgerichtet. Bachmann (2015) plädiert hingegen auf eine Erweiterung der negativen Effekte auf das gesamte organisationale System. Somit gelten die

negativen Effekte in dieser Arbeit sowohl für die Klientel als auch für jene, die von den Wirkungen betroffen sind.

Im Jahr 2012 wurde erstmals im deutschsprachigen Raum eine Studie zu negativen Effekten sowie deren Ursachen von Schermuly et al. (2014) durchgeführt. In den folgenden Kapiteln werden die erwähnte sowie die weiteren Forschungen bis zum Jahr 2019 vorgestellt.

2.4.1 Negative Effekte für die Klientel aus Sicht von Coachs

Schermuly et al. (2014) untersuchten im Jahr 2012, in einer ersten explorativen und qualitativen Studie, welche negativen Effekte durch Coaching auftreten können. An der Befragung haben 123 Coachs teilgenommen, welche gebeten wurden, ihre Einschätzungen auf das letzte abgeschlossene Coaching mit der Klientel zu beziehen. Die Ergebnisse zeigen: Die drei häufigsten negativen Effekte sind das Anstossen von Problemen, die nicht bearbeitet werden konnten (26,0 %), die Abwandlung ursprünglicher Ziele, ohne die Absprache mit der Klientel (17,1 %) und die geringe wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit (17,1 %).

Die Ergebnisse der Studie von Schermuly et al. (2014) zeigen weiter, dass in 22,7 % der Coachings, in denen negative Effekte auftraten, die Klientel zu wenig Problembewusstsein besass. In 19,7 % der Fälle wurden falsche Erwartungen geschürt, in 18,1 % der Fälle eine psychische Vorerkrankung festgestellt und in 16,4 % der Fälle das Fehlen von einem Coaching-Ziel als Risiko wahrgenommen.

Auf Seiten der Organisation nahmen die Coachs ein schlechtes Transferumfeld (16,4 %), zu wenig Unterstützung durch die Organisation für das Coaching (9,6 %) sowie ein durch die Organisation erzwungenes Coaching (9,5 %) wahr.

Auf Seiten der Coachs wurden ebenfalls Ursachen wahrgenommen. Dazu gehören das Fehlen einer begleitenden Supervision (10,7 %), zu wenig fachliche Expertise (10,5 %) sowie die eigene Überarbeitung (9,4 %). Coachs scheinen somit stärker ihre Klientel als sich selbst für das Auftreten von Nebenwirkungen verantwortlich zu machen. Die Intensität der negativen Effekte wurde von Schermuly et al. (2014) jedoch als eher niedrig bis mittel eingeschätzt.

In einer qualitativen Studie von Schermuly und Grassmann (2016) mit 19 Coachs im Bereich Business-Coaching wurden die negativen Effekte bei der Klientel eruiert und die darauf bezogenen kognitiven und affektiven Reaktionen der Coachs analysiert. Als negative Effekte stellten sich beispielsweise Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten, die Reduktion der Arbeitsmotivation, Abhängigkeit gegenüber Coach oder Leistungsschwankungen heraus.

Die Tabelle 2 zeigt einen Überblick der erwähnten Studien zu den negativen Effekten für die Klientel.

Tabelle 2

Überblick der Studien zu negativen Effekten bei der Klientel (eigene Darstellung anlehnend an Schermuly & Grassmann, 2019, S. 47)

Jahr	Design	Titel	Negative Effekte für	Autoren	Ergebnisse
2014	Quantitative und qualitative Studie	Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie...	Klientel	Schermuly, Schermuly-Haut, Schölmerich & Rauterberg, 2014)	Mehr als jeder zweite Coach berichtete beim letzten Coaching über mindestens einen negativen Effekt über seine Klientel. Es wurde eine Liste mit möglichen negativen Effekten für die Klientel eingeführt, z.B. Auslösen von intensiven Problemen, verminderte Arbeitszufriedenheit, verminderte Bedeutung gegenüber der Arbeit.
2016	Qualitative Studie	Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspektive	Klientel	Schermuly & Grassmann (2016)	Die meisten negativen Auswirkungen hatten eine soziale Ausrichtung (z.B. Konflikte mit Vorgesetzten). Die meisten negativen Auswirkungen waren für die Zielerreichung nicht notwendig, konnten aber während des Coachings bewältigt werden.

2.4.2 Negative Effekte für Coachs aus Sicht von Coachs

In einer Studie von Schermuly (2014) wurden 104 Coachs mittels eines Fragebogens quantitativ zur Häufigkeit und Intensität negativer Effekte in ihrem letzten Coaching und in ihrer gesamten Karriere als Coach befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass in mehr als 90 % aller Coachings ein negativer Effekt vorlag. Im Durchschnitt sind 5,9 ($SD=4,7$; $Mdn=5,0$) negative Effekte pro Coaching aufgetreten. Auch hier haben die negativen Effekte laut Schermuly (2014) eine eher niedrige bis mittlere Intensität. Beispielsweise sind Coachs enttäuscht, dass sie die Langzeitwirkung des Coachings nicht beobachten können (45,2 % während des letzten Coachings und 77,9 % während der

Karriere). In 44,2 % der letzten Coachings fühlten sich Coachs persönlich negativ durch ein Thema der Klientel betroffen. Im mittleren Bereich lagen beispielsweise Effekte, wie Druck aufgrund hoher Erwartungen (29,8 % der letzten Coachings) oder auch Wut gegenüber der Klientel (20,2 % der letzten Coachings). Als Ursache wurden zeitliche und finanzielle Mittel genannt oder ein fehlendes Follow Up, was bei den Coachs das Gefühl entstehen lässt, eine Arbeitsaufgabe nicht vollständig abzuschliessen.

Für eine Studie von Schermuly und Bohnhardt (2014) wurden 20 erfahrene Business-Coachs herangezogen. In den Ergebnissen wird deutlich, dass der grösste Anteil von negativen Effekten auf den themenbezogenen Faktoren beruhen, wie beispielsweise die persönliche Betroffenheit (27,9 %). Coachs berichteten ebenfalls von Müdigkeit, Stress, Druck sowie Überforderung (20,9 %). Zudem gaben Coachs negative Auswirkungen ihres Berufs auf ihr Privatleben an (18,6 %). Dazu gehört beispielsweise die Übertragung von Problemen aus dem Coaching in das Privatleben oder Probleme sich von der Arbeit zu distanzieren. Bei der Frage nach der Ursache wird ebenfalls in die Kategorien Coach, Klient und Organisation klassifiziert. Anders als in der Studie von Schermuly et al. (2014), sehen die Coachs die Ursachen auf der eigenen Seite (49,1 %). Dabei werden Supervision, fehlerhaftes Selbstmanagement und schwierige Abgrenzung zwischen Coaching und Psychotherapie genannt. Die Klientel trägt laut den Coachs ebenfalls die Verantwortung für negative Effekte (21,8 %). Genannt wurden hierbei: falsche Erwartungen an den Coaching-Prozess, Motivationsmangel oder fehlendes Problembewusstsein. Auf Seiten der Organisation (29,1 %) wurden beispielsweise falsche Vorstellungen von Coaching als Risikofaktor genannt. So berichteten auch Coachs, dass die Klientel an anderen Problemen arbeiten möchten als die Organisation als Auftraggebende.

In einer internationalen Studie von Schermuly, Grassmann und Wach (2019) wurden 275 Coachs aus Australien, England und den USA zu negativen Effekten sowie deren Auswirkungen auf ihre Gesundheit und Wohlbefinden befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass Coachs bei geringer Beziehungsqualität zu der Klientel mehr negative Effekte erlebt hatten. Coachs, die mehr negativen Auswirkungen begegneten, nahmen acht Wochen später häufiger Stress und Schlafstörungen wahr.

Die Tabelle 3 zeigt einen Überblick der genannten Studien zu negativen Effekten bei Coachs.

Tabelle 3

Überblick der Studien zu negativen Effekten bei Coachs (eigene Darstellung anlehnend an Schermuly & Grassmann, 2019, S. 47)

Jahr	Design	Titel	Negative Effekte für	Autoren	Ergebnisse
2014	Qualitative Studie	Und wer coacht die Coachs?	Coachs	Schermuly & Bohnhardt (2014)	Es wurden verschiedene negative Auswirkungen wie Erschöpfung, persönliche Zuneigung zu einem Thema oder Enttäuschung über die langfristigen Auswirkungen erwähnt.
2014	Quantitative Studie	Negative Effects of Coaching for Coaches Measure	Coachs	Schermuly (2014)	Die Mehrheit der Coachs hat beim letzten Coaching mindestens einen negativen Effekt bei sich selbst erlebt. Coachs, die über mehr negative Auswirkungen berichteten, erwähnten auch weniger psychologische Befähigung und nahmen mehr Stress und emotionale Erschöpfung wahr.
2019	Längsschnittstudie	Potential antecedents and consequences of negative effects for coaches	Coachs	Schermuly, Grassmann & Wach (2019)	Die Ergebnisse zeigen, dass Coachs mehr negative Auswirkungen erlebten, wenn die Qualität der Beziehung zu ihrer Klientel gering war. Wenn Coachs die Zielerreichung ihrer Klientel als niedrig und eine hohe Anzahl negativer Auswirkungen für ihre Klientel wahrnahmen, fühlten sie sich als Coach weniger kompetent und erlebten mehr negative Auswirkungen für sich selbst.

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel steht die empirische Untersuchung im Vordergrund. Die nachfolgenden Kapitel gliedern sich in die Fragestellungen, die Literaturrecherche, die Dokumentenanalyse und die qualitativen Experteninterviews.

3.1 Fragestellungen

Die Themen Risiken und negative Effekte sind im Gegensatz zur Erfolgsliteratur im Coaching immer noch ein geringfügig untersuchter Forschungsbereich (Schermuly, 2016). Mit dem Ausbildungsinstitut perspectiva als Praxispartner untersucht diese Arbeit, wie Coaching-Ausbildende negative Wirkungen im Coaching wahrnehmen. Um zu klären, ob die bereits bestehende Datenlage den Erfahrungen der Expertinnen und Experten entspricht, wird folgenden Fragestellungen nachgegangen:

1. Welche Risiken und negative Effekte gibt es im Coaching aus Sicht von Coaching-Ausbildenden?
2. Wie gehen Coaching-Ausbildende mit dem Thema Risiken und negative Effekte im Coaching um?
3. Was sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten in Hinblick auf Risiken und negative Effekte?

3.2 Literaturrecherche

Vor der Datenerhebung erfolgte eine Literaturrecherche, um die theoretischen Grundlagen zu schaffen. In einem ersten Schritt wurde die positive Wirkung von Coaching durchleuchtet und das empirisch untersuchte Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) herangezogen. Um den Fokus auf die negativen Aspekte des Coachings zu setzen, wurden potenzielle Risikofaktoren im Coaching in der Grundlagenliteratur analysiert. Bei der Sichtung von Studien zu negativen Effekten im Coaching gelangen Forschungsprojekte in den Blickwinkel, welche im deutschsprachigen Raum durch den Forschenden Carsten Schermuly in Zusammenarbeit mit weiteren Kolleginnen und Kollegen vorangetrieben wurden. Aus diesem Grund verschafft das Kapitel zu den negativen Effekten einen

Überblick derer wissenschaftlichen und begutachteten (*peer reviewed*) Studien ab dem Jahr 2012 bis 2019. Die Literaturrecherche erfolgte über die Datenbanken *Nebis*, *PsycArticles*, *Psyndex* und *Springer Link*. Hierbei wurden insbesondere nach den Schlagwörtern *Risiken*, *Nebenwirkungen*, *side effects*, *antecedents* und *consequences* gesucht.

3.3 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse eignet sich zur Informationsgewinnung und als Ergänzung zu den Interviews (Flick, 2016). Daher wurde diese Analysemethode zur Untersuchung von Beratungskonzepten der *perspectiva* angewendet. Als Quellen dienten Broschüren, Ausbildungscurriculum, Magazine des Ausbildungsinstituts *perspectiva* sowie auch die Website des Praxispartners und der einzelnen Coaching-Ausbildenden.

Zudem wurden auch anerkannte Ausbildungslehrgänge auf der Website des Coaching-Verbands BSO näher durchleuchtet, um ein Verständnis von verschiedenen Beratungskonzepten zu erlangen.

3.4 Experteninterviews

Den Fragestellungen in der vorliegenden Arbeit wurden im Wesentlichen mittels der Forschungsmethoden der qualitativen Sozialforschung nachgegangen. Die Datenerhebung erfolgte anhand problemzentrierter Experteninterviews nach Witzel (2000) mithilfe eines teilstandardisierten Interviewleitfadens (Helfferich, 2011). Als Expertinnen und Experten gelten jene, die als ratgebende Personen ihr Fakten- und Erfahrungswissen weitervermitteln und somit einen Zugang zum eigenen Wissensbereich eröffnen (Helfferich, 2011). Die Expertinnen und Experten werden in den problemzentrierten Interviews auf die negativen Aspekte von Coaching hingelenkt und können subjektiv und offen darauf antworten (Witzel, 2000). Bei problemzentrierten Interviews steht die Erforschung von biografischen und individuellen Erlebnissen im Vordergrund, weshalb sich diese Befragungsform für die vorliegende Untersuchung als adäquat erweist. Durch das Herausarbeiten von Antworten der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner können zudem Hypothesen für weiterführende Untersuchungen generiert werden (Flick, 2016).

In den folgenden Abschnitten werden die Auswahl des Samples, die Konzeption des Interviewleitfadens, die Durchführung des Pretests der Interviews sowie die Datenerhebung und -auswertung erläutert.

3.4.1 *Sampling*

Um in den Interviews möglichst viel Praxiswissen zu aktivieren, damit die Ergebnisse dieser Arbeit eine praxisrelevante Gültigkeit erhalten, bildet der Gegenstand dieser Arbeit Coachs mit langjähriger Erfahrung in ihrem Tätigkeitsbereich. Diese Coachs fungieren zugleich als Dozierende am Ausbildungsinstitut perspectiva.

Eine erste Vorauswahl des Samples wurde von der Autorin mittels Sichtung der Website des Ausbildungsinstituts perspectiva getroffen. Als Kriterium der Auswahl galt hierbei die Doppelfunktion als Coach sowie als Coaching-Ausbildende. An einem ersten Kick Off-Meeting mit dem Praxispartner wurde diese erste Vorauswahl verfestigt. Da für den Praxispartner der Faktor *Gender* in der Beratungsarbeit eine zentrale Rolle spielt, wurde eine gleichmässige Vertretung des männlichen und weiblichen Geschlechts im Sample beachtet. Mit dem BSO als Ausbildungsverband der perspectiva war es für den Praxispartner ebenso wichtig, Coachs mit einer BSO-Zertifizierung zu wählen, um den Qualitätsstandard der Befragten im Interview sicherzustellen. Für die finale Auswahl des Samples wurden Coachs resp. Ausbildungende bestimmt, welche für die folgenden Aus- und Weiterbildungen die Ausbildungsleitung übernehmen:

1. Systemischer Coach in BSO
2. Motivationstraining
3. InnerCoaching
4. Resilienztraining

Die Ausbildung zum *Systemischen Coach in BSO* wird modular aufgebaut und ist eine der umfangreichsten Ausbildungen bei perspectiva. Dieser Lehrgang wird in der vorliegenden Arbeit durch drei Personen vertreten. Die Weiterbildungen *Motivationstraining*, *InnerCoaching* und

Resilienztraining umfassen vergleichsweise kürzere Einheiten und werden jeweils durch eine Person vertreten.

An den Interviews nahmen schliesslich vier weibliche sowie zwei männliche Coachs teil ($n=6$). Das Durchschnittsalter der Coachs beträgt 60 Jahre. Die Befragten arbeiten durchschnittlich seit 21 Jahren als Coachs und seit 10 Jahren als Auszubildende. Alle der Befragten sind als qualifizierte Coachs anerkannt, wovon drei BSO-zertifiziert und die übrigen Coachs von europäischen kooperierenden Dachverbänden BSO-anerkannt sind. Eine detaillierte Übersicht der Stichprobe zeigt die Tabelle 4

Tabelle 4
Zusammensetzung der Stichprobe

Zusammensetzung der Stichprobe	
Geschlecht	weiblich: 4, männlich: 2
Aus- und Weiterbildungsleitung bei perspectiva	Systemischer Coach in BSO, Motivationstraining, InnerCoaching, Resilienztraining
Alter	$M = 60$ Jahre
Berufserfahrung als Coach	$M = 21$ Jahre
Pensum als Coach	$M = 33$ %
Berufserfahrung als Coaching-Ausbildende	$M = 10$ Jahre
Pensum als Coaching-Ausbildende	$M = 10$ %
Anzahl abgeschlossene Coaching-Prozesse in Stunden	$M = 1'943$ Stunden
Ausbildung/ Zertifizierung der Coachs	InnerCoaching, Systemische Beratung, ISBB, BSO, ZRM-Trainer, ICF, Erwachsenen-Ausbildende
Beruflicher Hintergrund	Pädagogik, Theater- und Musikwissenschaft, Psychologie, Humangenetik, Anthropologie, Sprachwissenschaften, Wirtschaft, Biologie
Zielgruppe	Führungskräfte, Stabstellen, Mitarbeitende, Lehrkräfte, öffentlicher Dienst, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, Sportlerinnen und Sportler, Stellensuchende, Privatpersonen
Legende: M = Mittelwert	

3.4.2 Konzeption des Interviewleitfadens

Als Grundlage für die Durchführung der Experteninterviews diente ein teilstandardisierter Interviewleitfaden nach dem *SPSS*-Prinzip von Helfferich (2011) (Anhang D). *SPSS* steht in diesem Zusammenhang für die vier Vorgehensschritte *Sammeln*, *Prüfen*, *Sortieren* und *Subsumieren*

(Helfferich, 2011). In einem ersten Schritt (Sammeln) wurden die Interviewfragen entlang der im theoretischen Teil erarbeiteten Themen zu Risiken und negativen Effekten sowie anlehnend an die Dokumentenanalyse hergeleitet. In einem zweiten Schritt (Prüfen) konnte der Umfang der notierten Fragen insofern reduziert werden, als dass nur die, für die Beantwortung der Fragestellungen relevanten Fragen beibehalten wurden. In einem dritten Schritt (Sortieren) stand die Sortierung der verbliebenen Fragen in vier unterschiedliche Themenblöcke im Fokus: *Erfolgsmerkmale, Risiken und negative Effekte und deren Ursachen, Umgang mit Risiken und negativen Effekten, Risiken und negative Effekte in der Aus- und Weiterbildung*. Diese Reihenfolge leitet sich aus dem Forschungsinteresse ab und zielt auf die Beantwortung der Fragestellungen hin. In einem vierten und letzten Schritt (Subsumieren) konnten für die im dritten Schritt sortierten Bündel sogenannte Leitfragen gefunden werden, welche im jeweiligen Themenblock als Erzählaufforderung dienten. Unter diesen Leitfragen wurden die weiteren Einzelfragen subsumiert bzw. untergeordnet.

Die zentralen Kommunikationsstrategien des problemzentrierten Interviews nach Witzel (2000) sind der Gesprächseinstieg, die allgemeinen Sondierungen, die spezifischen Sondierungen sowie Ad-hoc-Fragen. Nach einer ersten Eröffnungsfrage werden die Expertinnen und Experten demnach zur Erzählung aufgefordert (Witzel, 2000). Die anschließenden Detaillierungs-, Verständnis- und Ad-hoc-Fragen dienen dazu, die genannten Aussagen exakter zu erfassen bzw. etwaige Missverständnisse aufzuklären und Erinnerungslücken zu schliessen (Witzel, 2000).

Im Anschluss des Interviewleitfadens folgte ein Kurzfragebogen zur Erfassung von demografischen Daten (Anhang E).

3.4.3 Pretest

Vor der eigentlichen Untersuchung wurde mit dem erstellten Interviewleitfaden ein Pretest durchgeführt. Insgesamt erhielten drei Personen den Interviewleitfaden per E-Mail zur Durchsicht. Davon konnte eine Person für die mündliche Erprobung des Interviews herangezogen werden. Bewusst fiel dabei die Wahl auf eine Person ohne Fachkenntnisse, da die Interviewfragen auch für Laien bzw. Drittpersonen verständlich sein sollen. Zudem wurde ein Skype-Gespräch simuliert und

die in der Anwendung integrierte Aufnahme-Funktion getestet, für den Fall, dass das Interview in einem virtuellen Kontext stattfinden könnte.

Nach dem Pretest erfolgte die Kürzung und eine umgangssprachliche Formulierung der Einleitung. Allgemeine Verständnisfehler wurden ebenfalls korrigiert und einzelne Interviewfragen entsprechend angepasst sowie neu strukturiert.

3.4.4 Datenerhebung

Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden Ende November 2019 durch das Ausbildungsinstitut perspectiva vorab per E-Mail über das Vorhaben dieser Untersuchung informiert. In einem nächsten Schritt wurden die einzelnen Coachs von der Autorin direkt per E-Mail angefragt, um einen Interviewtermin zu vereinbaren (Anhang C). Alle Interviewtermine wurden in den Monaten Januar und Februar 2020 festgelegt. Mit drei Personen konnte das Interview in den Räumlichkeiten des Ausbildungsinstituts perspectiva in Basel durchgeführt werden. Mit zwei Coachs fand das Interview an ihrem Arbeitsplatz in Basel und Bern statt. Mit einer Person fand ein Skype-Interview in einem virtuellen Rahmen statt.

Vor Beginn des Interviews erfolgte eine Aufklärung der Coachs, bei welcher sie über das Ziel der Arbeit sowie die Vertraulichkeit der Daten informiert wurden. Eine Einwilligung zur Tonaufnahme der Interviews und zur allgemeinen Aufklärung über Sinn und Zweck der Untersuchung wurde bei Einverständnis unterschrieben. Um sicher zu stellen, dass den Coaching-Ausbildenden die Definition von Risiken und negativen Effekten im Coaching bekannt sind, wurden ihnen diese ebenfalls vor Beginn des Interviews präsentiert. Die Interviews dauerten im Durchschnitt 60 Minuten. Im Anschluss an das Interview wurde ein Kurzfragebogen an die Befragten abgegeben, um die demografischen Daten zu erfassen.

3.4.5 Datenauswertung

Im folgenden Abschnitt wird das Vorgehen der Kategorienbildung sowie die Verknüpfung der theoretischen Wirkfaktoren mit den Risiken und negativen Effekten aus den Interviewergebnissen aufgezeigt.

3.4.5.1 Kategorienbildung

Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgenommen und im Anschluss daran gemäss den Transkriptionsregeln von Kuckartz (2018) transkribiert (Anhang F). Da für die schriftliche Darlegung der Fokus primär auf die Inhalte der Interviews und nicht etwa auf die Intonation, Merkmale der Interviewsituation oder paraverbale Äusserungen gerichtet ist, fiel der Entscheid auf diese gut erlernbare Methode der Transkription. Für die Transkription wurde die Software MaxQDA zur Hilfe gewählt. Die Auswertung der Transkripte erfolgte über die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Im folgenden Abschnitt wird das Vorgehen der Datenauswertung erläutert.

Laut Kuckartz (2018) sollte die erste Phase der Auswertung, welche als initiierende Textarbeit bezeichnet wird, von qualitativen Daten stets hermeneutisch-interpretativ sein. Hierbei sollen die Transkripte sorgfältig durchgelesen werden und dabei der subjektive Sinn verstanden werden.

In der zweiten Phase handelt es sich um die Kategorienbildung. Bei der A-priori-Kategorienbildung (deduktive Kategorienbildung) wurden die Kategorien mittels der MaxQDA-Software auf der Basis von den bereits vorhandenen Theorien und dem Interviewleitfaden erstellt (Kuckartz, 2018).

In der dritten Phase wurden die Transkripte sequenziell, nach den in der zweiten Phase definierten Kategorien, verschlüsselt bzw. *codiert*. Die Gesamtheit aller codierten Kategorien wird als Kategoriensystem bezeichnet (Kuckartz, 2018).

In einer vierten Phase wurden ähnliche Kategorien zusammengeführt und zu einer übergeordneten Kategorie zusammengefasst. Somit werden diese Kategorien zu sogenannten *Hauptkategorien*. Darunter erschliessen sich jeweils mehrere *Subkategorien* (Kuckartz, 2018).

In einer fünften Phase wurden zusätzliche Textstellen zu einer Hauptkategorie oder Subkategorie, nach der induktiven Kategorienbildung am Datenmaterial, zusammengefasst (Kuckartz, 2018).

Bei einem zirkulären Durchlaufen der Phasen vier und fünf wurden keine neuen Kategorien gebildet, weshalb das gesamte codierte Datenmaterial schliesslich in eine Excel- sowie Worddatei exportiert werden konnte, um das Kategoriensystem zu komplettieren. Eine Definition sowie typische Ankerbeispiele ergänzten die jeweiligen Kategorien. Hierbei war es wichtig, die Abgrenzung zu anderen Kategorien zu verdeutlichen. Die Tabelle 5 zeigt einen Überblick der Kategorien. Der finalisierte Kategorienleitfaden befindet sich im Anhang G.

Tabelle 5
 Kategorien im Überblick

Hauptkategorie	Subkategorie
Erfolgreiches Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Erfolgsfaktoren - Parteien eines erfolgreichen Coachings
Einzel- und Gruppencoachings in der Rolle als Coach	
Risiken	<p>Risiken – Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> - Auftragsklärung - Voraussetzungen des Coachs (Kompetenzen, Haltung) - Grenzüberschreitung, Machtmissbrauch - Generelles Berufsrisiko, Professionalisierung - Falsche Beratungsform <p>Risiken – Klient</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falsche Erwartungen, Widerstände <p>Risiken – Dritte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Unklare Ziele, Transfer - Coaching als Druckmittel, verdeckte Aufträge, verordnetes Coaching
Negative Effekte	<p>Negative Effekte – Coach</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trigger, Anstoss von privaten Themen - Gereiztheit, Konzentration - Eskalation, Projizierung, Übertragung - Abbruch des Coachings, keine Abschlussitzung <p>Negative Effekte – Klient</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit - Enttäuschung, Frustration, Unzufriedenheit - Überforderung - Abbruch des Coachings
Umgang mit Risiken und negativen Effekten	<ul style="list-style-type: none"> - Achtsamkeit, Wahrnehmung, Selbstreflexion, Flexibilität - Berufliche Erfahrung, Methodik, Ausbildung, Rituale - Intervention - Supervision - Nähe-Distanz-Regelung - Evaluation des Coachings durch Gespräche mit der Klientel
Lösungsansätze	<ul style="list-style-type: none"> - Klauseln und Hinweise im Coaching-Prozess - Stellenwert von Coaching im Unternehmen - Berufliche Standards seitens Verbände
Aus- und Weiterbildungen in der Rolle als Coaching-Ausbildende	
Risiken in der Ausbildung und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzung der Ausbildungsteilnehmenden - Methodik, Haltung der Ausbildungsteilnehmenden - Vermittlung von Inhalten - Gruppendynamik - Verdeckte Erkrankungen
Umgang mit Risiken und negativen Effekten in der Ausbildung und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Achtsamkeit, Wahrnehmung, Selbstreflexion, Flexibilität - Standards, Richtlinien - Fallbeispiele, Übungen - Methodik
Lösungsansätze in der Ausbildung und Weiterbildung	<ul style="list-style-type: none"> - Bestandesaufnahme der Ausbildungsteilnehmenden

3.4.5.2 Zuordnung der Interviewergebnisse zu den Wirkfaktoren nach Greif (2008)

Als eine weitere Auswertungsmethode bewährte sich die Verknüpfung der gewonnenen empirischen Daten mit dem theoretischen Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008). Die gebildeten Kategorien bewegten sich auf einem Kontinuum zwischen den Polen des *erfolgreichen Coachings* und den *Risiken und negativen Effekten*, weshalb eine Zuordnung im Wirkfaktorenmodell stattfinden konnte. Zunächst wurden die Wirkfaktoren und ihre Definitionen von Greif (2008) in einer tabellarischen Form dargestellt. Jene Interviewergebnisse, welche als Risiko der einzelnen Wirkfaktoren galten, konnten danach zugeordnet werden. Als Anhaltspunkt für die Zuordnung diente die Übereinstimmung der Definitionen von den theoretischen Wirkfaktoren nach Greif (2008) sowie den Haupt- und Subkategorien aus den Interviewergebnissen. Zum Schluss wurde die Anzahl Nennung der untersuchten Aus- und Weiterbildungen ergänzt, um Wirk- und Risikofaktoren innerhalb der Beratungskonzepte auf einen ersten Blick sichtbar zu machen.

Diese Auswertung erfolgte durch eine hermeneutische Analyse des Datenmaterials. Hierbei wurde der Sinn der Interviewergebnisse methodisch kontrolliert erfasst, damit die Wirklichkeit aus Sicht der Coaching-Ausbildenden dargelegt werden kann (Flick, 2016).

Ziel dieser Auswertungsmethode war es Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der Coaching-Theorie sowie der Coaching-Praxis herauszufinden. Nebst den übereinstimmenden theoretischen Wirkfaktoren und Kategorien, wurden nicht zugeteilte Restkategorien in der Theorie und Praxis herauskristallisiert, welche im Kapitel 4.3 dargestellt und im Kapitel 5.2 diskutiert werden.

4 Darstellung der Ergebnisse

Dieses Kapitel befasst sich mit der Darstellung der Ergebnisse aus der Dokumentenanalyse und aus den Experteninterviews. Die Interviewergebnisse werden ableitend aus dem entwickelten Kategoriensystem dargestellt. In einem nächsten Unterkapitel werden die Interviewergebnisse mit dem theoretischen Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) verglichen.

4.1 Ergebnisse der Dokumentenanalyse

Mittels einer Dokumentenanalyse wurden in einem ersten Schritt die Aus- und Weiterbildungen *Systemischer Coach in BSO, Motivationstraining, InnerCoaching und Resilienztraining* hinsichtlich der Beratungskonzepte verglichen (Tabelle 6). Alle Vertretenden der Aus- und Weiterbildungen wenden ähnliche, aber auch unterschiedliche Beratungskonzepte an. Über alle Aus- und Weiterbildungen hinweg, fällt der *lösungsorientierte Ansatz* als Gemeinsamkeit auf. Eine sogenannte lösungsorientierte Kurzzeittherapie ist eine verwandte Form der systemischen Therapie, deren Grundgedanke es ist, dass jedes System über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung eines Problems benötigt (De Shazer, 1989). Folglich wird in einem systemisch-lösungsorientierten Ansatz nicht auf das Problem der Klientel, sondern auf die Lösung zugegangen.

Tabelle 6
Übersicht der der Aus- und Weiterbildungen sowie Beratungskonzepte

Sample (n = 6) (B = Befragte und Befragter)	B1, B2, B3	B4	B5	B6
vertretene Aus- und Weiterbildungen bei perspectiva	Systemischer Coach in BSO	Motivationstraining	InnerCoaching	Resilienztraining
Beratungskonzepte der Befragten	- systemischer Ansatz - lösungsorientierter Ansatz	- Zürcher-Ressourcen-Modell (ZRM) - systemischer Ansatz - lösungsorientierter Ansatz - Mentaltraining	- InnerCoaching - lösungsorientierter Ansatz	- systemischer Ansatz - lösungsorientierter Ansatz

In Hinblick auf Risiken und negativen Effekten wurden bei der Sichtung von Dokumenten der perspectiva keine expliziten Hinweise auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede von einzelnen

Beratungskonzepten gefunden. Um Aussagen zu Risiken und negativen Effekte innerhalb der Beratungskonzepte der perspectiva zu treffen, wurden diese anhand von qualitativen Experteninterviews erfragt. Im Folgenden werden diese Ergebnisse vorgestellt.

4.2 Ergebnisse der Interviews

Die folgenden Interviewergebnisse leiten sich aus den im Kapitel 3.4.5.1 erstellten Kategorien ab. Eine tabellarische Zusammenfassung der Interviewergebnisse befindet sich im Anhang H.

4.2.1 Erfolgreiches Coaching

Die Ergebnisse zu der Kategorie *Erfolgreiches Coaching* dienen zwar nicht zur Beantwortung der Fragestellungen, jedoch beinhalten sie relevante Aspekte zur Wirkung von Coaching. Im Folgenden wird ein Überblick der Erfolgsfaktoren und Parteien von Coaching erfolgen, bevor in einem nächsten Abschnitt die Risiken im Coaching aufgezeigt werden.

Erfolgsfaktoren

Am häufigsten wurden die Zielerreichung, die Beziehung zwischen Coachs und der Klientel und die Zufriedenheit als Erfolgsmerkmale genannt.

Die Zielerreichung kann laut den Berichten durch eine Zieldefinition, welche beispielsweise SMART ist und durch eine positive Entwicklung im Coaching-Prozess gesteuert werden. Die Abkürzung SMART ist ein Akronym und steht für die englischen Bezeichnungen *specific, measurable, accepted, realistic* und *timely* (Doran, 1981). Eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen Coach und Klientel, die Erweiterung des Handlungsspielraums, das Erleben von Selbstwirksamkeit oder die Deblockierung von persönlichen Anliegen der Klientel wurden als zusätzliche Faktoren der Zielerreichung angeführt. Eine befragte Person betonte die Zufriedenheit der Auftraggebenden. Als Auftraggebende werden Personen aus einem Dreiecksvertrag verstanden, wie beispielsweise die Führungsperson oder die Personalabteilung der Klientel.

Die Evaluation der Zielerreichung im Einzelcoaching wird laut einer befragten Person mit der Skalierungsmethode oder mithilfe von Bildern abgefragt. Durch die automatische Rückmeldung

seitens Klientel zum eigenen Befinden, bietet sich für alle Befragten eine weitere Erfolgskontrolle.

Evaluationsbögen werden aufgrund ihrer Subjektivität explizit nicht verwendet, wie der Bericht einer befragten Person zeigt:

B2: «*Ich sage mal womit ich ihn nicht messe: mit Evaluationsbögen. [...] Es sind immer nur subjektive Auskünfte, die da kommen können. [...] Man könnte mit Skalen Vorher und Nachher messen. Aber es bleibt subjektiv.*» (Z. 63 – 70)

Parteien eines erfolgreichen Coachings

Eine der befragten Personen versteht sich selbst als sogenannten *prozessessteuernden Coach*, wobei die Inhalte und die Bewältigung der Inhalte sowie die angestrebte Veränderung von *der Klientel* vollzogen wird. Weitere Variablen, die zu einem Erfolg beitragen, sind die Auftraggebenden, welche laut einer Befragten als sogenanntes *System* fungieren. Nebst dem Mitwirken von Coachs, der Klientel und dem System wird dem *privaten Umfeld*, als unterstützende Variable für die Klientel, eine Beachtung geschenkt. Zuletzt wurde auch das *Setting*, wie beispielsweise ein angenehm gestalteter Raum, angegeben.

4.2.2 Risiken

In dieser zentralen Kategorie werden die Risiken aufgezeigt, welche von den Befragten als bedenklich erachtet werden und somit ein Coaching beeinflussen können. Hierbei werden die Risiken auf den Ebenen Coach, Klientel, Dritte sowie Aus- und Weiterbildung betrachtet.

4.1.1.1. Risiken auf Ebene Coach

Auftragsklärung

Als Risiko wurde von allen Befragten eine ungenügende Auftragsklärung und Zielvereinbarung betrachtet. Die Verantwortung bei der Auftragsklärung wird dabei klar bei den Coachs gesehen. Durch eine gründliche Auftragsklärung sowie sorgfältige Fragestellungen wird sichergestellt, dass der Interpretationsspielraum im Coaching so gering wie möglich bleibt.

B5: *«Und das muss ich am Anfang klären mit ganz einfachen Alltagsfragen [...] Das muss ich sorgfältig klären. Das ist für mich das einzige Risiko. Das ist aber meistens so klar, dass es dort keinen Interpretationsspielraum gibt.» (Z. 78 – 83)*

Voraussetzungen des Coachs (Kompetenzen, Haltung)

Als unerlässlich halten die befragten Personen die Kompetenzen eines Coachs, welche die Fach- und Methodenkompetenz sowie die berufliche Erfahrung umfassen. Zudem wurden auch Faktoren zur Haltung der Coachs berichtet, wie die fehlende Ergebnisoffenheit oder die Antreiber-Freiheit. Antreiber stehen für ein Modell der inneren Steuerungsmuster von Kahler (1975), welches ursprünglich aus der Transaktionsanalyse stammt. Die fünf Antreiber sind laut Kahler (1975): *Sei stark, sei perfekt, mach es allen recht, beeil dich* sowie *streng dich an*.

Das Nichterkennen von psychischer Erkrankung der Klientel aufgrund mangelnder Fachkompetenzen der Coachs wurde als eines der grössten Risiken genannt.

B2: *«Darum finde ich wichtig, dass Coaches, die müssen keine Therapeuten sein, aber sie sollen erkennen, ob jemand dissoziiert oder nicht.» (Z. 99 – 100)*

Ein Punkt, welcher der Methodenkompetenz zugeschrieben wird, ist die Rechtfertigung durch Coachs, Ratschläge zu erteilen, anstatt einem lösungsorientierten Coaching-Prozess nachzugehen. Die Erteilung von Ratschlägen hat zur Folge, dass eine Bewertung oder Abwertung dessen stattfindet, was die Klientel macht. Auch wurden manipulative Techniken wie suggestive und strategische Fragen als bedenklich berichtet.

B1: «Also irgendwie Leute, die eben auch gar keinen therapeutischen Hintergrund haben, powern in Menschen, die eh schon am Burnout sind, rein, damit sie noch leistungsfähiger werden.» (Z. 7 – 8)

Als weiteres Risiko des systemischen, lösungs- oder ressourcenorientierten Coachings wird die von Beginn an positive Haltung der Coachs genannt. Demnach wird das Risiko für diejenigen Personen gesehen, welche mit einer psychischen Gefährdung in ein Coaching kommen. Bei einem Nichterkennen einer solchen Gefährdung könnten zwar durch methodisch gut gemeinte, jedoch für die Klientel nicht zutreffenden Fragetechniken, negative Folgen eintreten. Hierbei sind viele Indikatoren relevant, wie das Abfragen zu privaten und beruflichen Informationen, um das Risiko einzudämmen.

Grenzüberschreitung, Machtmissbrauch

Das Coachen der Klientel, ohne die Berücksichtigung ihrer Interessen und Bedürfnissen, wurde von einer befragten Person als gefährlich angesehen. Als mögliche Ursache gilt dabei die bewusste oder unbewusste Absicht der finanziellen Bereicherung seitens Coach.

Die Beziehung zwischen Coach und der Klientel wurde von allen Expertinnen und Experten als Erfolgsfaktor genannt, weshalb es naheliegend ist, dass ein Vertrauensmissbrauch als eines der grössten Risiken gilt, wenn beispielsweise die Diskretion nicht gewährleistet wird oder Informationen aus dem Coaching-Prozess ohne Zustimmung der Klientel an die Auftraggebende gelangen.

Generelles Berufsrisiko, Professionalisierung

Diskutiert wurde eine fehlende Erfolgsgarantie in der Praxis, weshalb die Kategorie *generelles Berufsrisiko* erstellt wurde. Oftmals wird viel Zeit und Geld in ein Coaching investiert mit dem Risiko,

dass das Coaching nicht den Erfolg und Erwartungen entspricht, welche erhofft wurden. Auch ist im Coaching, welches im beruflichen Kontext stattfindet, nicht erkennbar, in welcher Art und Weise die Klientel bereits psychisch vorbelastet ist und was potenzielle Trigger bzw. Auslöser sind.

Als Risiko wurde auch ein Horror-Szenario geschildert und gleichzeitig die Reflexion, wie hypothetisch der Umgang mit einer solcher Situation aussieht:

B6: «Also das Risiko würde ich sagen, jemand geht dermassen verzweifelt raus und legt sich vor's Tram. Das ist so ein Extrem-Horror-Risiko, welches ich nicht als realistisch einschätze [...] Ich könnte mich davon distanzieren und sagen "Das hat nicht nur mit dem Coaching zu tun, sondern das hat etwas anderes ausgelöst."» (Z. 64 – 68)

Als weiterer Risikofaktor wurde das Verständnis von Coaching genannt. Zwei befragte Personen hinterfragten kritisch, dass Coaching als Experten- oder Fachberatung angeboten wird und die Berufsbezeichnung Coach nicht rechtlich geschützt ist.

B3: «[...] das Problem ist meines Erachtens, dass Coaching ein ganz weiter Begriff ist, nicht geschützt ist bis jetzt. Alles kann Coaching heissen [...] auch "Hundecoaching ". Neulich war ich beim Friseur und aussen steht "Persönlichkeitscoaching".» (Z. 62- 64)

Falsche Beratungsform

Bei der Frage, ob bereits die Erfahrung gemacht wurde, dass Coaching nicht die richtige Beratungsform für die Klientel war, stimmten alle der Befragten zu. Für die befragten Personen ist es unabdingbar zu differenzieren, ob es sich um ein Coaching oder einen Therapie-Fall handelt. Als Indikatoren für das Erkennen von Nicht-Coaching-Klientel wurden die fehlende Selbstwirksamkeit, eine Opferhaltung, stagnierende Prozesse durch stetige Erzählungen über die Vergangenheit und traumatische Ereignisse, wie beispielsweise Mobbing, genannt. Eine der befragten Person achtet auf Stressmerkmale der Klienten und hat bereits Erfahrung mit Burnout-Patienten und -Patientinnen gesammelt. In einem Erfahrungsbericht von einer befragten Person wurde das Coaching in einem solchen Fall bereits bei der Auftragsklärung abgebrochen.

B2: *«Da habe ich gesagt, ja das kann man so und so angehen. Überlegen Sie sich's. Und dann hat es kein Coaching gegeben. Es hat sich durch die Auftragsklärung erledigt.» (Z. 246 – 248)*

Ob gegenüber der Klientel eine Empfehlung für eine Therapie ausgesprochen wird, wurde deutlich durch alle befragten Personen zugestimmt.

B4: *«[...] wenn jemand mit starker Depression zu mir kommt, zum Beispiel mit suizidalen Gedanken, oder es andere Themen sind, die in diese Richtung gehen, dann muss man den Therapeuten ins Spiel nehmen.» (Z. 240 – 242)*

Coaching wurde in einem Fall jedoch nicht als falsche Beratungsform angesehen, sondern viel mehr als eine Zwischenstation.

B5: *«Aber das heisst nicht, dass ich nicht die richtige Person gewesen bin, sondern ich bin nur eine Übergangslösung gewesen.» (Z. 206 – 207)*

4.1.1.2. Risiken auf Ebene Klientel

Falsche Erwartungen, Widerstände

Ein weit verbreitetes Verständnis bei der Klientel ist die Erwartung, dass im Coaching Ratschläge erteilt werden.

B1: *«Tatsächlich das Verständnis: Ich gehe zu einem Berater, der berät mich und dann geht's mir besser.» (Z. 164 – 165)*

Wenn Coaching ein aufgezwungener Prozess ist oder die Klientel nicht in der Lage ist, sich in ihrer Rolle einzufinden und keine Veränderungsbereitschaft zeigt, werden Coachs zudem mit Widerständen konfrontiert. Langeweile und Stagnation sind weitere Faktoren, welche das Coaching zum Stocken bringen, woraufhin ein Abbruch des Coachings in Erwägung gezogen wird. Wenn die Bereitschaft für eine aktive Mitarbeit im Coaching-Prozess nicht vorhanden ist, kann ein Coaching nicht fortgeführt werden. Von einer befragten Person wurde auch ein Beispiel zur Rollendefinition

erwähnt, dass Führungskräfte im Coaching eher ein Fachgespräch über die Unternehmung führen, anstelle sich in der Rolle der Klientel zu finden.

4.1.1.3. Risiken auf Ebene Dritte

In diesem Abschnitt werden die Risiken auf der Ebene Drittvariablen wie Unternehmen und Organisationen präsentiert.

Unklare Ziele, Transfer

Bei Dreiecksverträgen wird laut einer der befragten Person das Augenmerk des Coachings auf den Lerntransfer gelenkt. Die Möglichkeit einer Durchführung des Coachings wird bei einer Auftragsklärung analysiert. Bei fehlender Transparenz der Ziele, werden Aufträge von Dritten nicht angenommen.

B1: *«[...] es gibt einen engen Auftrag von der dritten Seite, den ich eh nicht annehmen würde. Also Auftragsklärung ist ein ganz wichtiges Ding.» (Z. 242 – 243)*

Coaching als Druckmittel, verdeckte Aufträge, verordnetes Coaching

Bei Dreiecksverträgen kommt es laut zwei befragten Personen häufig vor, dass Arbeitgebende ohne Absprache mit dem Mitarbeitenden ein Coaching vereinbaren oder, dass Coachings als Druckmittel bei den Mitarbeitenden eingesetzt werden.

B2: *«Ich denke, dass wenn in Firmen ein Coaching verschrieben wird im Sinne von "Das ist deine letzte Chance" so praktisch vor der Kündigung, dann wird Coaching eher als Druckmittel eingesetzt. Das würde ich als Schattenseite sehen.» (Z. 21 – 23)*

Auch wurden verdeckte Aufträge genannt, wenn beispielsweise Führungskräfte in einem Coaching die Erwartung haben, dass unangenehme Aufgaben durch den Coach übernommen werden sollten, wie die folgende Erläuterung aufweist:

B2: *«Oder wenn Coaching von vorgesetzter Seite so eingesetzt wird im Sinne von "Ich möchte nicht führen müssen, ich möchte nicht direkt mit meinem Vorgesetzten anweisen müssen - Coach machst du für mich?"» (Z. 23 – 26)*

Ein verordnetes Coaching für Stellensuchende von Organisationen wurde ebenfalls als Risiko genannt, was zudem mit Widerständen oder falschen Erwartungen seitens Klientel einhergeht.

4.1.1.4. Risiken auf Ebene Aus- und Weiterbildung

In diesem Abschnitt werden zunächst die Ergebnisse zu den Risiken in der Ausbildung aufgezeigt.

Voraussetzung der Ausbildungsteilnehmenden

Von zwei Befragten wurden die unterschiedlichen Voraussetzungen und Erwartungen der Ausbildungsteilnehmenden als Risiko in der Ausbildung genannt. Beispielsweise wurde die persönliche Struktur der Ausbildungsteilnehmenden, welche in Inkohärenz mit dem systemischen Arbeiten steht, als bedenklich erachtet.

Methodik, Haltung der Ausbildungsteilnehmenden

Coaching-Ausbildende sehen die Schwierigkeit in der Vermittlung von Ausbildungsinhalten, da der Empfang dieser Inhalte lediglich durch die Ausbildungsteilnehmenden bestimmt wird und es somit zu Fehlinterpretationen und folglich zu falschen Ausführungen der Methodik führen kann. Die Nachahmung der Methodik der Ausbildungsleitung wurde ebenfalls als Risiko genannt. In diesem Fall wird das Kreieren eines eigenen Stils von den befragten Personen empfohlen. Die Herausforderung besteht für die Ausbildenden darin, die Teilnehmenden anzuregen Sicherheit zu gewinnen und durch das Sammeln von Erfahrungen herauszufinden, welche Methoden zu ihnen passen.

B2: *«[...] dass meine Studentinnen, meinen so wie ich es mache, ist es richtig und sie versuchen mich zu imitieren. Das fände ich ein Risiko.» (Z. 308 – 309)*

Eine Ausbildung zum Coach bietet laut den Befragten zwar viele theoretischen Ansätze und Methoden, welche als Grundlage für die eigene Beratungsarbeit dienen, jedoch bieten die

Ausbildungen teilweise zu wenig Raum für praktische Erfahrungen. In dieser Hinsicht wird von einer befragten Person das Risiko genannt, dass sich Ausbildungsteilnehmende mit einem Methodenkoffer gut gerüstet fühlen und dadurch die eigene Haltung überschätzt wird. Diese Haltungsfrage schürt ebenfalls falsche Vorstellungen, dass beispielsweise mit einer Zertifizierung keine Fehler in der Praxis passieren werden.

Zwei der sechs Expertinnen und Experten fungieren als Weiterbildungsleitung, weshalb in den folgenden Abschnitten die Risiken aufgezeigt werden, welche die Weiterbildungsteilnehmenden im *Motivations-* und *Resilienztraining* betreffen. Diese Ergebnisse werden nur kurz zusammengefasst, da sie nicht nur Beantwortung der Fragestellungen dienen.

Vermittlung von Inhalten

Ähnlich wie in der Ausbildung wurde auch in der Weiterbildung die Unsicherheit in der Übermittlung von Inhalten genannt mit der Befürchtung, dass die Informationen von den Teilnehmenden nicht, wie geplant, aufgefasst werden.

Gruppendynamik

Ein Risiko ist die sich verändernde Gruppendynamik aufgrund von einzelnen Teilnehmenden. Dadurch können auch Gruppenarbeiten erschwert werden.

Verdeckte Erkrankungen

Ein weiteres Risiko sieht eine befragte Person im Umgang mit Teilnehmenden, die bereits psychisch erkrankt sind. Oftmals melden sich Personen für Weiterbildungen an, welche bereits psychisch vorbelastet sind. Weiter wurde berichtet, dass Trainingsinhalte bei vorbelasteten Teilnehmenden auch zu Trigger bzw. Auslöser führen können.

4.2.3 Negative Effekte

Als weiteren Schwerpunkt nebst den Risiken werden die negativen Effekte von Coaching seitens Coach und Klientel näher beleuchtet. Als negative Effekte bei Coaches sowie bei der Klientel werden

unerwünschte Ergebnisse, die direkt durch die Risiken verursacht werden und parallel zum oder nach dem Coaching auftreten, genannt.

4.1.1.5. *Negative Effekte bei Coachs*

In diesem Kapitel werden die unerwünschten Ergebnisse für Coachs näher beleuchtet.

Trigger, Anstoss von privaten Themen

Als Trigger bzw. Auslöser wurden von zwei befragten Personen Erfahrungen bezeichnet, wenn Themen von der Klientel private Anliegen des Coachs anstossen.

B4: *«Dann gibt es auch Klienten, die sehr stark fordernd sind und dann gibt es auch die Situation, wo jemand bei dir etwas auslöst. Themen, wo du selbst noch nicht ganz klar bist. Und dort musst du extrem aufpassen und sagen: "Ok, ist das jetzt seins oder meins?".» (Z. 208 – 211)*

Gereiztheit, Konzentration

Schwierige Situationen sind für die befragten Coachs, wenn die Konzentration während einem Gespräch mit der Klientel nachlässt oder wenn Gesprächsinhalte zu einer negativen Verstimmung führen können.

B4: *«Ab und zu kommt es ja mal vor, dass du mal einen schlechten Tag hast oder mal nicht so aufmerksam bist, wie du eigentlich solltest oder in der Wahrnehmung ein bisschen eingeschränkt bist. [...]» (Z. 203 – 205)*

Eskalation, Projizierung, Übertragung

Drei Berichten zufolge kam es während Einzel- und Gruppencoachings oder Supervisionsterminen zur Übertragung und Gegenübertragung, welche als extrem schwierig empfunden wurden.

B6: *«Also ich habe mich bei ihr immer so leicht gestresst gefühlt und habe gedacht "Mache ich das Richtige?", "Sind wir auf dem richtigen Weg?" [...] Aber mir hat es gezeigt "Das geht nicht."» (Z. 147 – 154)*

Als Ursache von solchen Eskalationen werden von einer befragten Person heikle Gesprächsthemen befürchtet, welche eine emotionale Reaktion bei der Klientel auslösen kann.

Abbruch des Coachings, keine Abschlussitzung

Ein Abbruch des Coachings bzw. ein Kontaktverlust mit der Klientel wurde drei Mal durch die Expertinnen und Experten genannt. Als Ursachen wurden persönliche Gründe der Klientel oder ein Abbruch aufgrund von einer Erkrankung berichtet.

B1: *«Der negative Effekt für mich war, ich habe einen Coachee verloren, den ich gerne begleitet hätte, bei zu sich selber stehen.» (Z. 203 – 204)*

Weiter wurde auch das Nichtzustandekommen einer Abschlussitzung als negativer Effekt genannt, was vor allem zu Beginn der beruflichen Laufbahn bei den Befragten zu Unsicherheit geführt hat. Mittlerweile werden diese Abbrüche, auch aufgrund der jahrelangen praktischen Erfahrung und der aufgebauten Gelassenheit, akzeptiert, wenn die Klientel ein letztes Gespräch nicht mehr wünscht oder als nicht notwendig erachtet.

4.1.1.6. Negative Effekte bei Klientel

Abhängigkeit

Die Schaffung von Abhängigkeit wurde als eines der grössten Risiken genannt.

B4: *«Das ist eigentlich diese klassische Abhängigkeit: Ich kann nur noch funktionieren, wenn ich den nebenbei habe.» (Z. 94 – 99)*

Die Abhängigkeit wurde durch eine befragte Person erkannt, wenn die Interaktion zwischen Coach und der Klientel auch ausserhalb des Coachings, d.h. in einem privaten Rahmen, stattfindet. Besonders bedenklich werden auch Coachings eingestuft, welche über eine längere Zeitspanne ablaufen, weshalb eine befragte Person nur Kurzzeit-Coachings anbietet.

B5: *«[...] und ich habe immer im Kurzzeit-Coaching, damit keine Abhängigkeit entsteht.» (Z. 326 – 331)*

Eine andere befragte Person behält Langzeitcoachings unter Kontrolle, solange es für die Klientel dienlich und förderlich ist:

B6: *«Ich habe ein Coachee, die kommt seit drei Jahren zu mir. Und für sie ist es eine kontinuierliche Begleitung. Meine Taktik ist: Nach 2 Jahren ist es fertig. Aber ihr hilft das. Dann ist das für mich ok. Ich habe es einfach im Auge.» (Z. 119 – 122)*

Enttäuschung, Frustration, Unzufriedenheit

Verletzungen und Enttäuschungen können bei der Interpretation von Inhalten empfunden werden, obwohl diese nicht als solche von den Coachs beabsichtigt waren.

B3: *«Es kann auch sein, dass die Psychodynamik vom Klienten so wirbelig ist, dass bestimmte Dinge als Verletzung empfunden werden, die aber nicht so gemeint sind.» (Z. 226 – 228)*

Von einer befragten Person wurden falsche Erwartungen und die daraus resultierende Enttäuschung als negativer Effekt genannt. Stellensuchende, die von einer Organisation aus als Auftraggebende Coaching-Sitzungen verordnet erhalten, haben oft problematische Hintergründe und sind unter anderem in therapeutischer Behandlung. Diese Art von Klientel hat die Erwartungshaltung, dass durch den Coach eine Stelle vermittelt wird, was jedoch nicht dem Zweck eines Coachings entspricht. Vielmehr wird eine Begleitung der Stellensuchenden angestrebt.

Zwei der Befragten begegneten in ihrer Arbeitserfahrung auch Unzufriedenheit nach dem Coaching.

B6: *«[...] dass die Leute einfach weg sind und gesagt haben "Das nützt mir nichts, das ist nicht das, was ich mir vorgestellt habe"» (Z. 99 – 100)*

Überforderung

Als negativer Effekt bei der Klientel wurde von zwei befragten Personen die Überforderung genannt.

B3: *«Ich habe erlebt, dass der Coachee zu weinen anfängt oder wo eine Verzweiflung ausbricht [...] also ich unterbreche dann den Prozess oder hol ein paar Kleenex oder mach mal Pause [...]»*
(Z. 229 – 230)

In einem anderen Fall hat eine befragte Person die Erfahrung gemacht, dass das Coaching, bedingt durch einen Zusammenbruch bzw. einer Überforderung seitens Klientel, abgebrochen wurde.

Abbruch des Coachings

Bei einem Abbruch von einem Coaching sind nicht nur Coachs von negativen Effekten betroffen, sondern auch die Klientel, wie von einer befragten Person berichtet wurde. Hierbei kam es infolge von einer lösungsorientierten Frage des Coachs und anschliessender Fehlinterpretation der Klientel nicht mehr zu einer neuen Vereinbarung der Coaching-Sitzung.

B2: *«Dann sagte ich "Verdauen Sie erst mal, schauen Sie und wenn Sie merken, Sie brauchen wieder etwas, dann machen wir einen neuen Termin aus" [...] Sie hat meine Frage "Woran werden Sie merken und wie weit sind wir im Prozess?". Also dieses ziel- und ergebnisorientierte Fragen so interpretiert "Ich will sie los werden".»* (Z. 112 – 119)

4.2.4 Umgang mit Risiken und negativen Effekten in Einzel- und Gruppencoachings

In diesem Kapitel wird der Umgang mit Risiken und negativen von den befragten Coachs aufgezeigt.

Achtsamkeit, Wahrnehmung, Selbstreflexion, Flexibilität

Bei der Frage, welche Gefühle mit negativen Effekten verbunden waren, wurde in Hinblick darauf, dass solche Situationen wieder passieren können, mit einer gewissen Hilfslosigkeit, Traurigkeit, Überraschung, Schock, Sorge oder auch Angst geantwortet. Zudem wurde auch von körperlichen Verspannungen bei sich selbst berichtet.

B3: *«Eine körperliche Reaktion oder eine Irritation auch über bestimmte Dinge, eine Stimme oder bestimmten Text und da sensibel zu sein und das zu transformieren.» (Z. 313 – 315)*

Um sich nicht von den eigenen Emotionen beeinflussen zu lassen, werden entsprechende Massnahmen getroffen. Als Massnahme wurde von allen befragten Personen die Achtsamkeit, Wahrnehmung, Selbstreflexion und die Flexibilität im Umgang mit den Risiken und negativen Effekten berichtet. Als entscheidend wird eine Bedarfsanalyse genannt, welche idealerweise in der Auftragsklärung gemacht wird. Bei Stagnation oder Problemen im Coaching-Prozess wird erneut eine IST-Analyse betrieben, bei welcher die Bedürfnisse der Klientel neu hinterfragt werden, um daraus Lösungen abzuleiten.

B4: *«Ich denke Flexibilität, offen zu sein und zu schauen, auf die Person einzugehen, dessen Bedürfnisse wahrnehmen und schauen, was für die Person wichtig ist und darauf entsprechend reagieren.» (Z. 342 – 344)*

Weiter wurde von derselben Person berichtet, in heiklen Situationen inne zu halten, anstatt leichtfertig mit dem Coaching-Prozess fortzufahren, um einerseits sich selbst nicht zu überfordern und andererseits die Klientel nicht zu gefährden.

B4: *«Dann kann man auch ehrlich sein und sagen "Ich muss einen Moment überlegen, was wir machen". Ist für mich besser, als wenn man etwas einfach stur durchzieht. Ist für mich auch ein Risiko.» (Z. 527 – 529)*

Berufliche Erfahrung, Methodik, Ausbildung, Rituale

Alle der befragten Coachs stützen sich auch auf ihre persönliche und berufliche Erfahrung und die Methodik.

B3: *«Also ressourcenorientiert zu arbeiten, was bedeutet, dass man immer wieder versucht, die Stärken herauszukristallisieren von Menschen. [...] Diese Ansätze helfen mir, um negative Wirkungen zu verhindern.» (Z. 434 – 437)*

Laufende Weiterbildungen leisten auch einen grossen Beitrag für die eigene Weiterentwicklung, dienen zur Selbstreflexion und bilden eine Ressource für neue Situationen.

B6: *«[...] Ich bin an einer Weiterbildung gewesen [...] und wir haben mit Aufstellungen gearbeitet und [...] das hat mir wahnsinnig geholfen.» (Z. 196 – 198)*

Neue Erfahrungen im Zusammenhang mit Risiken und negativen Effekten werden zudem als lehrreich angesehen, um sich für künftige Problematiken vorzubereiten. Auch Rituale werden durchgeführt, bei welchen eine deutliche Grenze zwischen der privaten und beruflichen Rolle gezogen wird, um die Nähe-Distanz-Haltung zu wahren. Dazu gehört eine räumliche Trennung oder eine entsprechende Arbeitskleidung.

Intervision

Der Austausch mit Kollegen aus dem Coaching Bereich wird regelmässig praktiziert und als äusserst hilfreich und beistehend empfunden. Durch die Fallbesprechungen gelangen die Coachs zu neuem Wissen und der Erfahrungsaustausch dient darüber hinaus, um neuen Ideen oder Impulse zu erhalten. Intervisionstermine führen zur möglichen Risikominderung eines fachlichen und professionellen Coachings, in dem das Augenmerk auf die Erfolgsfaktoren von Coaching gesetzt und blinde Flecken eruiert werden. Dabei geht es nicht primär darum, eine Lösung für den Fall zu finden, sondern auch um eigene Fälle zu platzieren oder über eigene emotionale Befindlichkeiten oder Tendenzen zu sprechen, um einen Abgleich mit den anderen Kollegen zu finden. Die Coachs mit einer BSO-Zertifizierung sind zudem verpflichtet regelmässig Fälle mit Kolleginnen und Kollegen zu reflektieren.

B6: *«Damit man die BSO-Mitgliedschaft zu der Bezeichnung behalten darf, muss man so und so viel Weiterbildungsstunden haben, dann muss man Intervision haben.» (Z. 265 – 267)*

Als Alternative zu den Intervisionsterminen wurde von einer befragten Person der Austausch mit Ausbildungsteilnehmenden als förderlich berichtet:

B5: *«Und ich bin natürlich im Austausch mit den Ausbildungsteilnehmenden und da gibt es immer wieder Fragen, die wir anschauen.» (Z. 259 – 261)*

Supervision

Als unterstützende Massnahme wurde von drei Personen die gelegentliche Inanspruchnahme von Supervision genannt. Diese Beratungsstunden werden vor allem in schwierigen Fällen, bei Stagnation oder Überforderung als entlastend empfunden.

B4: *«Und ich nehme Coachings oder Supervision, Mentor Coachings in Anspruch, wenn ich es brauche oder wenn ich das Gefühl habe, es gibt irgendein Thema, das für mich wichtig ist.» (Z. 187 – 188)*

B5: *«Ich gehe schon in die Supervision aber mehr mit der Mediation.» (Z. 259)*

B3: *«Und dann hilft die Supervision schon oft, um mal eine andere Methode vorzuschlagen. [...] Das finde ich wichtig als Parallel-Entwicklung, sich damit auseinander zu setzen.» (Z. 339 – 344)*

Nähe-Distanz-Regelung

Ein Abhängigkeitsverhältnis kann durch eine geringe Nähe-Distanz-Regelung entstehen. Bei einer zu starken Involviertheit in die Themen der Klientel kann nicht mehr von einem professionellen Coaching gesprochen werden. Im Rahmen eines lösungsorientierten Prozesses gilt die Devise für Coachs *sich schnell wieder überflüssig zu machen*, damit kein Abhängigkeitsverhältnis entstehen kann. Eine befragte Person verweist im Coaching-Vertrag auf den Hinweis, dass die Besprechung von persönlichen Themen abgeklärt werden, wenn sie den Rahmen des Coachings übersteigen.

Evaluation des Coachings durch Gespräche mit der Klientel

Beim Fortführen eines Coachings in einer gefährdeten Situation wird laut einer befragten Person das Selbst- und Fremdbild gegenübergestellt, um festzustellen, ob sich eine Einschätzung der Situation mit dem eigenen Coaching verträgt und so Prozessfehlern entgegenzuwirken. Wichtig ist es in problematischen Situationen eigene Grenzen, Kompetenzen und Fähigkeiten zu kennen und diese offen der Klientel zu externalisieren. In Fällen der Unzufriedenheit der Klientel wurde von der Möglichkeit eines weiteren kostenlosen Beratungsgespräches berichtet.

B5: *«[...] dass nach dem Zweittermin [...] wenn es nicht ins Fliessen kommt, kommen sie [die Klientel] nochmals gratis vorbei.» (Z. 122 -123)*

4.2.5 Umgang mit Risiken und negativen Effekten in der Aus- und Weiterbildung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse zum Umgang mit Risiken und negativen Effekten in der Aus- und Weiterbildung vorgestellt.

Achtsamkeit, Wahrnehmung, Sensibilisierung, Flexibilität

Wie auch bei den Einzelcoachings werden in den Aus- und Weiterbildungen Wert auf ein achtsames Arbeiten gelegt. Der Fokus in der Ausbildung wird vor allem auf den Umgang mit psychischen Erkrankungen durch entsprechende Fragestellungen gesetzt. Auch die Nähe-Distanz-Beziehung zu wahren, eigene Grenzen zu setzen und diese kennenzulernen werden den Ausbildungsteilnehmenden vermittelt.

B1: *«Fragen wie "Was nehmen Sie bei sich wahr?". Das Thema Stressresilienz noch stärker zu betreiben. [...] Ja eben hellhörig zu werden, wenn die Leute von Schlafstörungen sprechen oder Medikamenten [...] da lege ich in der Ausbildung grossen Wert drauf.» (Z. 152 – 157)*

In den Weiterbildungen ist der sorgfältige Umgang mit psychisch betroffenen Personen ebenfalls wichtig. Auffällige Personen werden von der Weiterbildungsleitung für ein Gespräch zur Seite genommen, um die individuellen Bedürfnisse zu klären. Im Training selbst kann jedoch nicht mit den einzelnen Betroffenen gewöhnlich weitergearbeitet werden, weshalb ein neuer Rahmen geschaffen werden muss, damit sie nicht überfordert werden:

B6: *«[...] wir entlasten sie und sagen "Mach in der Gruppenarbeit soweit mit, wie du kannst". Damit erlauben wir das Nicht-Mitmachen und signalisieren damit: "Das ist ok".» (Z. 339 – 341)*

Standards, Richtlinien

Eine befragte Person stützt sich auf die Standards des Coaching-Verbands BSO beim Lesen von Abschlussarbeiten der Ausbildungsteilnehmenden.

B1: «[...] Da bin ich auch wieder froh, dass wir die BSO Standards haben [...] und wenn die Haltung sich nicht abbildet, müssen und dürfen wir sagen, was Konflikte auslöst, dann haben wir Referenzen und können sagen: Der BSO würde so etwas nicht akzeptieren.» (Z. 345 – 348)

Fallbeispiele, Übungen

Durch das konstante Üben von Coaching-Fällen wird in der Ausbildung zu einem sicheren Umgang mit Risiken und negativen Effekten beigetragen. Zudem versuchen die Befragten den Ausbildungsteilnehmenden zu vermitteln, eigene Fehler zu akzeptieren und dafür zu sorgen, den Selbstanspruch zu verringern. Auch das Üben von Fragestellungen wird praktiziert, wobei das genaue und hartnäckige Nachfragen im Coaching als essenziell betrachtet wird. Die Übungen nach verschiedenen Methoden und Konzepten geben eine Orientierung an mit dem Ziel, dass Ausbildungsteilnehmenden selbstständig das Einsetzen von Instrumenten regulieren und variieren können. Bei solchen Übungen beteiligen sich die Ausbildungsleitungen selbst und stehen als Versuchspersonen zur Verfügung, um schwierige Fälle erfahrbar zu machen. Durch Übungen in den Gruppen kann durch den Wissensaustausch zugleich das Gelernte verankert werden.

B5: «Also immer wieder anschauen, was die Risikofaktoren sind. Das wird angeschaut, diskutiert und ausprobiert. Ich stelle mich bei allen als Klient zur Verfügung, sodass ich sehe, wo es Ergänzungsbedarf gibt.» (Z. 370 -372)

Es werden keine Best Practise Beispiele gezeigt, sondern auch schwierige Fälle, die bewusst nicht lösbar sind. Es wurde betont, dass es wichtig ist, in Übungen auf Risiken in Coachings aufmerksam zu machen, damit die Teilnehmenden nicht mit falschen Vorstellungen eine Ausbildung beenden. Eine Person berichtete, dass in der Weiterbildung kaum Best Practise Beispiele vorgestellt werden, sondern Erfolgsbeispiele aus der Praxis oder Berichte aus wissenschaftlichen Artikeln.

Bei der Frage, ob Diskrepanzen zwischen der Rolle als Coach und Coaching-Ausbildenden bestehen, wurde von allen Befragten die Professionalität und Authentizität in den Vordergrund gerückt.

Methodik

Die Theorien, Konzepte und Modelle leiten die Aus- und Weiterbildungsteilnehmenden, indem sie durch die Coachs erfahrbar gemacht werden. Die Instrumente helfen darüber hinaus Risiken und negative Effekte auszuschliessen.

B1: *«Der systemische Ansatz sagt dir gerade, dass es heute so sein kann und morgen anders. [...] Man stellt sich darauf ein, was kommt und als Tool setzt man Fragen ein. Das ist auch eine Wegleitung.» (Z. 485 – 488)*

Das Befinden der Teilnehmenden wird durch die Skalierungsmethode abgefragt. Weiter wurde von einer Person das Miteinbringen von Verfahren der *Mediation* als sinnvoll erachtet. Die *Mediation* wird laut der befragten Person als eine Schulung der *inneren Enthaltbarkeit* angesehen, welche der Gefahr parteiisch zu sein, entgegensteuert.

B1: *«[...] Weil wenn du etwas einfließen lässt [...] dann wirst du parteilich wahrgenommen und das gefährdet den Prozess. [...] ich kann immer sagen, welchen Hut ich aufhabe, in welcher Rolle ich mich befinde und ich mach die auch meinem Klienten gegenüber transparent und dazu erziehe ich auch meine Ausbildungsteilnehmer.» (Z. 403 – 407)*

Das Ziel in einer Ausbildung sollte es sein, Teilnehmende dahingehend auszubilden, als dass die Einschätzung von Methoden beherrscht und die Instrumente des Coachings eingesetzt werden können. Daher werden die Ausbildungsteilnehmenden auch über möglichst alle Risiken und negativen Folgen sensibilisiert.

Die Unterschiede im Umgang mit Risiken und negativen Effekten wurden jedoch von allen Befragten nicht in den Beratungskonzepten gesehen, sondern *personenabhängig* in der Anwendung der Methodik.

4.2.6 Lösungsansätze im Umgang mit Risiken und negativen Effekten

In diesem Kapitel werden die Lösungsansätze im Umgang mit Risiken aus Sicht der Coaching-Ausbildenden aufgezeigt, welche in *Coaching-Prozesse*, *Unternehmen* und *Verbände* aufgeteilt

werden. Da diese Berichte nicht zur Beantwortung der Fragestellungen dienen, aber dennoch relevante Inhalte liefern, werden die Ergebnisse in Hinblick auf die Diskussion dieser Arbeit präsentiert.

Klauseln und Hinweise im Coaching-Prozess

Genannt wurde eine Klausel bzw. ein Hinweis in einem Coaching-Vertrag bezüglich psychischer Erkrankungen, die als Absicherung der Coaching-Parteien dienen soll.

Stellenwert von Coaching im Unternehmen

Auch wurde der Stellenwert von Coaching in Unternehmen angesprochen. Coaching soll hiernach als selbstverständliches Personalentwicklungsinstrument verstanden werden. Coaching wird laut einer befragten Person in Unternehmen nach wie vor mit negativen Assoziationen verbunden. Beispielsweise werden Coachings von Mitarbeitenden aus Schamgefühl gegenüber dem Unternehmen verheimlicht. Die Übernahme von den hohen Kosten erfolgt dann durch die Klientel selbst, anstelle des Unternehmens. Weiter wurde von einer Person betont, dass Coaching nicht für Führungspersonen limitiert sein sollte.

B3: *«Also das eine wäre schon für mich, dass die Verbände eine klare Grenzziehung machen, was eben kein Coaching mehr ist. Bin aber auch vorsichtig mit dieser Aussage, weil ich auf der anderen Seite erlebe, dass die Verbandsseite extrem würdigend sein kann [...]» (Z. 376 – 381)*

Berufliche Standards seitens Verbände

Die Professionalisierung des Coachings, insbesondere eine klare Definition von Coaching und die Abgrenzung zu anderen Beratungsformen durch Standards, wurde betont und gewünscht.

B1: *«Also zu sagen: Coaching ist nicht eine Expertenberatung. Und das machen natürlich die Verbände, [...] also nicht, dass ich mir das unbedingt wünsche aber einfach nochmal so eine klare [...] Grundregelung [...] "Was ist Coaching?". (Z. 309 – 312)*

Abgesehen von den BSO-Standards werden von den Befragten Leitfäden im Umgang mit Risiken und negativen Effekten kaum genutzt. Leitfäden können laut den Befragten eine Richtung angeben

und als Stütze dienen, jedoch fühlen sich alle der sechs Befragten in ihrer Methodik aufgrund ihrer praktischen Erfahrung gut gerüstet und stützen sich darauf. Als bestehende Massnahmen im Falle von Problemen im Coaching oder für Klärungsgespräche zwischen Coachs und der Klientel wurde beispielsweise eine Ombudsstelle des Coaching-Verbands BSO genannt. Alleine zu wissen, dass eine solche Stelle vorhanden ist, gäbe der befragten Person ein Gefühl von Sicherheit.

Bestandesaufnahme der Ausbildungsteilnehmenden

Als Empfehlung und möglicher Lösungsansatz in der Aus- und Weiterbildung wurde eine Bestandesaufnahme von den Teilnehmenden genannt, um im Voraus Risiken abzufangen.

B6: «*"Wer bin ich und woher kommen ich"-Bestandsaufnahme zu machen. Also zu wissen, wer da ist und wo sie stehen.*» (Z. 447 – 449)

4.3 Zuordnung der Interviewergebnisse im Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008)

Ableitend aus den Interviewergebnissen konnten die Risiken und negativen Effekte den theoretischen Wirkfaktoren von Greif (2008) zugeordnet werden. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen damit als Basis, um einen Vergleich zwischen den theoretischen Wirkfaktoren und den tatsächlich wahrgenommenen Wirkfaktoren, die zugleich in der vorliegenden Arbeit als Risikofaktoren gelten, zu ziehen. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse ermöglichen eine Übersicht der auftretenden Risiken und negativen Effekten in einem theoretischen Modell und decken damit potenzielle Schwachpunkte auf. Die Tabelle 7 veranschaulicht die Ergebnisse. Die gelb markierten Felder stellen die Nennungen in der Praxis der Coaching-Ausbildenden dar, welche im Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) nicht zu finden sind. Die grün markierten Felder zeigen das Gegenteil auf: Die theoretischen Wirkfaktoren wurden von den Coaching-Ausbildenden nicht erwähnt.

Tabelle 7

Zuordnung der Risiken und negativen Effekten zu den Wirkfaktoren nach Greif (2008)

Wirkfaktoren nach Greif (2008)	Definition der Wirkfaktoren nach Greif (2008)	Risiken und negative Effekte in den Einzel- und Gruppencoachings sowie Anzahl Nennungen der Aus- und Weiterbildungen
Voraussetzung des Coachs		
Fachliche Glaubwürdigkeit	Eigenschaften wie Coaching-, Lebenserfahrung, Methoden-, Sozialkompetenz, Kommunikationsfähigkeit und Empathie, Neutralität	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzungen des Coachs (Kompetenzen, Haltung) <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching - Grenzüberschreitung, Machtmissbrauch <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining - Falsche Beratungsform <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching o 1x Resilienztraining
Klärung der Ziele und Erwartungen	Handlungen wie besprechen der Ziele und Erwartungen, vertrauensvoller Aufbau der Coaching-Beziehung, Methode und deren Grenzen erklären etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Auftragsklärung <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching - Falsche Beratungsform <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching o 1x Resilienztraining
keine Nennung	keine Nennung	<ul style="list-style-type: none"> - Generelles Berufsrisiko, Professionalisierung <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x Resilienztraining
Voraussetzung der Klientel		
Veränderungsmotivation	Bereitschaft, um etwas zur Veränderung beizutragen	<ul style="list-style-type: none"> - Falsche Erwartungen und Vorstellungen, Widerstände <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x Resilienztraining
Reflexivität	Fähigkeit, die eigene Motive und Erwartungen der Umgebung zu reflektieren	keine Nennung

Beharrlichkeit	Motivation, bereits begonnenes Coaching weiterzuführen	<ul style="list-style-type: none"> - Falsche Erwartungen und Vorstellungen, Widerstände <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x Resilienztraining - Abbruch des Coachings <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching o 1x Resilienztraining
Risiken und negative Effekte auf Ebene Dritte		
keine Nennung	keine Nennung	<ul style="list-style-type: none"> - Coaching als Druckmittel, verdeckte Aufträge, verordnetes Coaching <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining
keine Nennung	keine Nennung	<ul style="list-style-type: none"> - Unklare Ziele, Transfer <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching
Risiken und negative Effekte auf Ebene Aus- und Weiterbildung		
keine Nennung	keine Nennung	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzung der Ausbildungsteilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching
keine Nennung	keine Nennung	<ul style="list-style-type: none"> - Methodik, Haltung der Ausbildungsteilnehmenden <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x InnerCoaching
Erfolgsfaktoren		
Wertschätzung und Unterstützung	Beziehungsgestaltung durch Empathie, emotionale Unterstützung, Feedback, zugewandte Körperhaltung etc.	<ul style="list-style-type: none"> - Grenzüberschreitung, Machtmissbrauch <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining - Eskalation, Projizierung, Übertragung <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x Resilienztraining
Affektreflexion und -kalibrierung	Lösungsorientiert Gefühle im Prozess auf der Körperebene aktivieren, zulassen, wahrnehmen und ausgleichen	<ul style="list-style-type: none"> - Trigger, Anstoss von privaten Themen <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining - Gereiztheit und Konzentration <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining
Ergebnisorientierte Problemreflexion	In einem Interaktionsprozess zwischen Coach und Klientel wird das Problem analysiert.	keine Nennung

Ergebnisorientierte Selbstreflexion	Hier steht die Persönlichkeit der Klientel im Vordergrund. Dazu gehören dessen Werte, Motive, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen.	keine Nennung
Zielklärung	Konkrete Formulierung eines Ziels	<ul style="list-style-type: none"> - Auftragsklärung <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching
Ressourcenaktualisierung	Ressourcen (Fähigkeiten, Möglichkeiten), die die Klientel besitzt, werden aktiviert.	<ul style="list-style-type: none"> - Abhängigkeit <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching o 1x Resilienztraining - Überforderung <ul style="list-style-type: none"> o 2x Systemisches Coaching
Umsetzungsunterstützung	Unterstützung bei der Zielrealisierung durch den Coach	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzungen des Coachs (Kompetenzen, Haltung) <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching
Evaluation im Verlauf	Um die Zufriedenheit der Klientel im Coaching zu erfassen, ist ein Feedbackgespräch zwischen Coach und Klientel unabdinglich	<ul style="list-style-type: none"> - Abbruch des Coachings, keine Abschlussitzung <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching o 1x Resilienztraining
Individuelle Analyse und Anpassung	Methodische Prozessschritte dem Entwicklungstempo des Individuums anpassen	<ul style="list-style-type: none"> - Voraussetzungen des Coachs (Kompetenzen, Haltung) <ul style="list-style-type: none"> o 3x Systemisches Coaching
Spezifische Ergebnisse	Beziehen sich explizit auf das Anliegen der Klientel und den Inhalt des Coachings, wie z.B. verbesserte Interaktionen, Zunahme ergebnisorientierter Selbst- oder Problemreflexionen	keine Nennung
Allgemeine Ergebnisse	Zielerreichungsgrad, Zufriedenheit oder Wohlbefinden der Klientel am Ende des Coachings	<ul style="list-style-type: none"> - Enttäuschung, Frustration, Unzufriedenheit <ul style="list-style-type: none"> o 1x Systemisches Coaching o 1x Motivationstraining o 1x InnerCoaching o 1x Resilienztraining

5 Diskussion

In diesem Kapitel werden abschliessend die Ergebnisse der theoretischen und empirischen Untersuchungen interpretiert und diskutiert. Bei der Beantwortung der Fragestellungen werden mögliche Hypothesen erarbeitet und Handlungsempfehlungen formuliert. Ein zusammenfassendes Fazit zur Interpretation der wichtigsten Ergebnisse rundet die Diskussion ab, worauf eine kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens folgt. Anschliessend wird ein Ausblick gegeben und die erarbeiteten Hypothesen für weiterführende Forschung dargestellt. Zum Schluss werden in der Konklusion die zentralsten Erkenntnisse dieser Arbeit zusammengefasst.

5.1 Beantwortung der Fragestellung

Die vorliegende Arbeit beinhaltet eine qualitative Untersuchung zu Risiken und negativen Effekten in Aus- und Weiterbildungen des Ausbildungsinstituts perspectiva. Bislang bestand eine geringfügige systematische Auseinandersetzung mit den Schattenseiten von Coaching im Vergleich zur Erfolgsliteratur. Ziel dieser Arbeit war es daher subjektive Wahrnehmungen von Coaching-Ausbildenden mittels Experteninterviews herauszukristallisieren und als Lernfeld zugänglich zu machen.

In den folgenden drei Abschnitten erfolgt die Interpretation der Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen. Die erste Fragestellung lässt sich anhand der Interviewergebnisse interpretieren. Diese Interviewergebnisse werden einerseits mit der Grundlagenliteratur sowie den Studien des Theorieteils dieser Arbeit und andererseits mit dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) verglichen. Die zweite Fragestellung lässt sich ebenfalls mit den qualitativen Interviews beantworten und die letzte Fragestellung wird mittels der Dokumentenanalyse geklärt.

1. Welche Risiken und negative Effekte gibt es im Coaching aus Sicht von Coaching-Ausbildenden?
2. Wie gehen Coaching-Ausbildende mit dem Thema Risiken und negative Effekte im Coaching um?
3. Was sind Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten in Hinblick auf Risiken und negative Effekte?

5.1.1 Risiken und negative Effekte aus Sicht von Coaching-Ausbildenden

5.1.1.1 Interviewergebnisse im Vergleich zu Grundlagenliteratur und Studien

Alle befragten Personen haben bereits Assoziationen mit den Schattenseiten von Coaching gemacht und konnten von Risiken und negativen Effekten berichten. Eine Deckung der Risiken auf den Ebenen Coachs und Klientel in der Literatur (Fischer-Epe, 2004; Leitner, 2008; Rauen, 2008; Schreyögg, 2016; Wrede, 2005) mit den Berichten von den Expertinnen und Experten zeigen, dass die Auseinandersetzung mit den negativen Aspekten von Coaching in der Empirie als auch in der Praxis ein relevantes Thema ist. In der empirischen Untersuchung zu Risiken auf der Ebene Coach wurden übereinstimmende Erkenntnisse zu den Themen *Machtanmassung und Machtmissbrauch, Übertragung und Gegenübertragung, Verlust der Neutralität, Grenzüberschreitung* und *mangelnde Qualifikation* in der Theorie gefunden. Untersuchungen zu Risiken auf der Ebene Klientel zeigten ebenfalls überlappende Ergebnisse zu der Theorie: *Abhängigkeit, Verantwortungsübernahme* und *psychische Erkrankungen*. In den Studien zu Risiken und negativen Effekten (Schermuly, 2014; Schermuly & Bohnhardt, 2014; Schermuly & Grassmann, 2016; Schermuly et al., 2014; Schermuly et al., 2019) wurden nebst Coachs und Klientel auch die Organisation als Ursache von negativen Effekten gesehen. Deckende Ergebnisse in der Theorie und Empirie sind hierbei ein *schlechtes Transferumfeld* oder ein *verordnetes Coaching*.

Die Studienergebnisse zu negativen Effekten von Schermuly (2014) wie das mangelnde Beobachten von Langzeitwirkungen oder ein fehlendes Follow Up, wurden in den Interviews dieser Arbeit nicht genannt. Drei der befragten Personen berichteten demnach, dass Langzeitwirkungen von Coaching in der eigenen Beratungsarbeit nicht gemessen werden. Die Nicht-Beobachtung von Langzeitwirkungen wurde als bedauerlich berichtet, aber nicht als negativer Effekt. Eine der befragten Personen betonte, dass es dennoch wissenschaftlich relevant ist, Langzeiteffekte von Coaching zu erforschen. Sämtliche weiteren Studienergebnisse in der Tabelle 8, welche negative Effekte bei Coachs (Schermuly et al., 2014) und bei der Klientel (Schermuly & Grassmann, 2016) zeigen, wurden ebenfalls nicht in den Interviews erwähnt.

Tabelle 8
Negative Effekte aus Studien

Negative Effekte	Studie
Abwandlung ursprünglicher Ziele, ohne die Absprache mit der Klientel	Schermuly et al. (2014)
Geringe wahrgenommene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit	
Konflikte mit Kollegen oder Vorgesetzten	Schermuly & Grassmann (2016)
Reduktion der Arbeitsmotivation	
Leistungsschwankungen	

5.1.1.2. Interviewergebnisse im Vergleich zum Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008)

Die Risiken und negativen Effekte aus der qualitativen Untersuchung wurden in einem nächsten Schritt mit dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008), als zugrundeliegendes Modell dieser Arbeit, verglichen. Die Ergebnisse der Auswertung zeigen, dass keine vollumfängliche Übereinstimmung zwischen den Faktoren in der Praxis und in der Theorie vorliegt. Die Risiken und negativen Effekte in der Tabelle 9 sind demnach weder in der Theorie noch in der Empirie deckungsgleich. Die Risiken auf den Ebenen *Coach, Dritte* sowie *Aus- und Weiterbildung* sind Erkenntnisse, welche aus den Interviewergebnissen gewonnen wurden, jedoch im Wirkfaktorenmodell nicht abgedeckt sind (gelbe Markierung). Umgekehrt sind die *Voraussetzung der Klientel, Erfolgsfaktoren* und *spezifischen Ergebnisse* nicht in den Interviews genannt worden (grüne Markierung).

Tabelle 9
 Überblick der wichtigsten Ergebnisse

Risiken und negative Effekte aus den Interviewergebnissen	Wirkfaktoren nach Greif (2008)	Aus- und Weiterbildung
Risiken auf Ebene Coach: – Generelles Berufsrisiko, Professionalisierung	keine Nennung	– Systemisches Coaching – Resilienztraining
Risiken auf Ebene Dritte: – Coaching als Druckmittel, verdeckte Aufträge, verordnetes Coaching – Unklare Ziele, Transfer	keine Nennung	– Systemisches Coaching – Motivationstraining
Risiken auf Ebene Aus- und Weiterbildung: – Voraussetzungen der Ausbildungsteilnehmenden – Methodik, Haltung der Ausbildungsteilnehmenden	keine Nennung	– Systemisches Coaching – InnerCoaching
keine Nennung	Voraussetzung der Klientel: – Reflexivität	keine Nennung
keine Nennung	Erfolgsfaktoren: – Ergebnisorientierte Selbstreflexion – Ergebnisorientierte Problemreflexion	keine Nennung
keine Nennung	Spezifische Ergebnisse	keine Nennung

5.1.2 Umgang mit Risiken und negativen Effekten aus Sicht von Coaching-Ausbildenden

Mittels der Interviewergebnisse konnte ermittelt werden, dass durch die jahrelangen Erfahrungen als Coachs, die Expertinnen und Experten über verschiedene Bewältigungsformen verfügen. Insgesamt zeigt sich eine hohe Selbstsicherheit der Coachs und ein professioneller Umgang mit Risiken und negativen Effekten. In einem berichteten Fall wurde das Coaching bereits in der Auftragsklärung abgebrochen, womit ein negativer Effekt noch zu reduzieren bzw. positiv zu nutzen war. Einige der Coachs arbeiten mit einer Neubewertung der Situation und setzen dabei auf die Wahrnehmung von bedenklichen Anzeichen sowie die Reflexion des Coachings-Prozesses. Gespräche oder die Evaluation mit der Klientel über Risiken und negative Effekte werden laut den Coachs von der Klientel positiv empfunden. Durch Techniken des Perspektivenwechsels oder die Skalierungsmethode fühlen sich die Coachs im Umgang mit schwierigen Situationen gut bedient. Die

Coachs vermitteln ihren Ausbildungsteilnehmenden ein differenziertes Bild von Risiken und negativen Effekten, in dem sie transparent aufzeigen, dass Coaching auch Schattenseiten aufweist.

Obwohl in den Studien von Schermuly et al. (2014) sowie Schermuly und Bohnhardt (2014) das Fehlen von Supervision als Ursache bzw. Risiko von negativen Effekten angesehen wird, nehmen die Expertinnen und Experten dieser Arbeit eher selten Anspruch von Supervision. Vor allem aber in Hinblick auf ein eigenes fehlerhaftes Selbstmanagement oder für Hilfestellungen bei schwierigen Coaching-Fällen, erachten die Befragten Supervision als entlastende Form der Beratung. Als Kompensation für die seltene Inanspruchnahme von Supervision wurde der regelmässig stattfindende Austausch mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Coaching-Netzwerk genannt (Intervision).

Bei der Frage, ob und welche Lösungsansätze im Umgang mit Risiken und negativen Effekten helfen könnten, wurden eher wenige Empfehlungen genannt. Vier Nennungen als Lösungsansätze deuten darauf hin, dass zum befragten Zeitpunkt kein Bedarf an Leitfäden, Richtlinien oder Ähnliches im Umgang zu Risiken und negativen Effekten besteht. Die Befragten fühlen sich durch ihre Ausbildung, ihre Kompetenzen und vor allem durch ihre beruflichen Erfahrungen sicher und gut vorbereitet.

5.1.3 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Beratungskonzepten in Hinblick auf Risiken und negative Effekte

Durch die Sichtung der Dokumente der perspectiva konnte aufgezeigt werden, dass die untersuchten Aus- und Weiterbildungen lösungsorientierte Beratungskonzepte verfolgen. Auch ableitend aus den Interviews mit den Expertinnen und Experten, besteht Konsens darüber, dass das Finden von Lösungen im Coaching-Prozess zentral ist.

Hinsichtlich Risiken und negativen Effekten wurden in den Dokumenten der perspectiva keine expliziten Hinweise zu Grenzen von Beratungskonzepten ersichtlich. Die Aus- und Weiterbildungen der perspectiva werden in unterschiedlichen Medien vertreten, wie beispielsweise in Ausbildungscurricula, Ausbildungskonzepten, Broschüren oder auf der Website. Daraus kann

abgeleitet werden, dass aus konzeptueller Sicht der Aus- und Weiterbildungen die Erwähnung von Risiken und negative Effekten eine Frage der Textsorte ist.

In den Interviewergebnissen wurde hingegen von allen Befragten ($n=6$) darauf hingewiesen, dass Risiken und negative Effekte in der eigenen Beratungsarbeit als Coach sehr wohl bedeutsam sind und auch in den Aus- und Weiterbildungen in der Rolle als Coaching-Ausbildende thematisiert und behandelt werden.

5.2 Interpretation der wichtigsten Ergebnisse

Als Hauptkenntnisse dieser Arbeit resultieren die Unterschiede zu Risiken und negativen Effekten zwischen den Interviewergebnissen und dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008). Im Folgenden werden einerseits Faktoren aus den Interviewergebnissen dargestellt, welche nicht im Wirkfaktorenmodell auftreten und andererseits theoretische Faktoren, welche in den Interviews nicht genannt wurden. Die Interpretation dieser Ergebnisse verläuft unter der Berücksichtigung der lösungsorientierten Beratungskonzepte in den Aus- und Weiterbildungen der perspectiva und hat zum Ziel mögliche Handlungsempfehlungen zu formulieren sowie Hypothesen abzuleiten.

5.2.1 Faktoren aus den Interviewergebnissen

Risiken auf Ebene Coach

Coaching sowie die Berufsbezeichnung Coach sind nicht rechtlich geschützte Titel (Schliessler, 2009). Diese fehlende Anerkennung wurde auch durch die Expertinnen und Experten als Kategorie *Generelles Berufsrisiko, Professionalisierung* geschildert. Laut der bestehenden Aussagekraft von Coaching und Coach, kann alles Mögliche gecoacht werden. Eine der befragten Person erwähnte als Beispiel die Beobachtung eines Persönlichkeits-Coachings in einem Coiffeur-Salon. Ein weiterer Fall berichtete, dass Coaching sogar als Experten- oder Fachberatung angeboten wird und somit die Klientel in die Irre geführt werden könnten.

Die fehlende rechtliche Anerkennung der Coachs ist sicherlich eine Problematik, welcher sich die Coaching-Verbände bewusst sind. Als BSO-anerkannte Coachs arbeiten die Coachs mit einem

Qualitätslabel, dennoch besteht der weitgehende Wunsch der Expertinnen und Experten, Standards aufzustellen, um eine klare Abgrenzung zu anderen Disziplinen herzustellen. Als Empfehlung für die Klientel aber auch für Organisationen und Unternehmen zeigen die Erkenntnisse der Arbeit, dass eine umsichtige Auswahl von Coachs anzugehen ist, um eine Qualität im Beratungsgespräch sicherzustellen. Hierbei sollten Coachs nach der Zertifizierung, wie beispielsweise nach dem Label BSO oder jenen Dachverbänden, welche durch den BSO anerkannt sind, ausgewählt werden. Folglich kann durch eine solche Anerkennung von Coaching bzw. Coachs ein weiterer Beitrag zur Professionalisierung des Coachings geleistet werden.

Risiken auf Ebene Dritte

Laut den Interviewergebnissen kommen nebst den Risiken auf den Ebenen Coach und Klientel auch denjenigen auf der Ebene Drittvariablen eine wesentliche Bedeutung zu. Bedingt durch die Involviertheit von Auftraggebenden aus Unternehmen oder Organisationen besteht die Gefahr des *verordneten Coachings* oder, dass Coaching sogar als *Druckmittel* bei Mitarbeitenden eingesetzt wird. Als Folgen von den bedenklichen Faktoren wurden von den Expertinnen und Experten die fehlende Motivation und die damit einhergehende Rollenfindung, falsche Erwartungen oder Widerstände seitens Klientel berichtet. Hierbei besteht die Gefahr eines Interessenskonflikts von verschiedenen Auftraggebenden hinsichtlich der Coaching-Zielen. Daraus lässt sich ableiten, dass durch verschiedene Auftraggebende eigentliche klientenzentrierte Ziele nicht fokussiert werden und Coaching beispielsweise als Mittel zum Zweck zur finanziellen Bereicherung von Auftraggebenden stattfinden könnte. Gleichwohl kann Coaching durch den Einbezug von Drittvariablen einen Mehrwert leisten: Durch die unterstützende Funktion des Unternehmens kann die Klientel im Coaching darin bekräftigt werden, Lösungen im beruflichen Kontext zu erarbeiten und das Gelernte auf die Arbeitssituation zu übertragen. Als entsprechende Massnahme wurde in einem Interviewbericht vorgeschlagen dem Coaching einen höheren Stellenwert im Unternehmen zuzuschreiben, damit Coaching einerseits nicht auf mangelnde Akzeptanz bei Führungspersonen und

ihren Mitarbeitenden stösst und andererseits Coaching zur Wirksamkeit von Personalentwicklungsinstrumenten beiträgt. Auch wurde von einem verordneten Coaching bei Stellensuchenden berichtet. Eine genaue Auftragsklärung mit Einbezug aller relevanten Parteien, könnte unklaren Zielen entgegenwirken sowie die freiwillige Bereitschaft der Klientel, ein Coaching zu besuchen, fördern.

Ableitend aus den Erkenntnissen fällt auf, dass Drittvariablen in den Interviewergebnissen eine relevante Bezugsgrösse im Coaching haben. Demgegenüber zeigt Greif (2008) in seinem Wirkfaktorenmodell lediglich die Beziehung zwischen Coach und Klientel auf. Dritte Faktoren ausser Acht zu lassen, wird folglich als eine Lücke im theoretischen Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) angesehen. Aufgrund der Tatsache, dass das Wirkfaktorenmodell nach (Greif, 2008) auf der Psychotherapie-Forschung basiert, die lediglich individuelle Faktoren (Coach und Klientel) berücksichtigt und Bachmann (2005) Risiken und negative Effekte auf das gesamte organisationale System im Coaching erweitert, wird die Hypothese aufgestellt, dass Wirkfaktoren auch als Kontextfaktoren vorkommen können.

Risiken auf Ebene Aus- und Weiterbildung

Coaching wurde in den Aus- und Weiterbildungen *Systemisches Coaching*, *Motivationstraining*, *InnerCoaching* sowie *Resilienztraining* untersucht. Als Risiken wurden die *Voraussetzungen* und *Haltung der Ausbildungsteilnehmenden* sowie die *Handhabung der Methodik* genannt. Im Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) werden, wie bereits erwähnt, lediglich die Wirkfaktoren, welche sich mit Coaches und Klientel befassen, aufgeführt. Mit den Risiken in den Aus- und Weiterbildungen kommt hiermit eine weitere relevante Komponente aus der Praxis zum Tragen. Greif (2008) geht in seinen Untersuchungen zum Wirkfaktorenmodell von einer übergreifenden Coaching-Theorie aus, die sich aus der Psychotherapie ableitet. Diese Theorie lässt sich jedoch nicht spezifisch auf einzelne Beratungskonzepte übertragen, da diese jeweils unterschiedliche

Wirkfaktoren bzw. Risiken und negative Effekte aufzeigen, wie die Tabelle zu den Ergebnissen verdeutlicht (Anhang H).

Weiterführende Analysen zu einzelnen Beratungskonzepten im Coaching kann die Coaching-Literatur weiter differenzieren. Daraus ableitend könnten spezifische Standards entwickelt werden, welche durch Coaching-Verbände vorangetrieben werden. Solche Standards über verschiedene Konzepte, könnten für die Klientel als Wegleitung für die Auswahl einer Beratungsform dienen. Auch können die unterschiedlichen Abgrenzungen von den Beratungskonzepten im Coaching hilfreich für Dritte wie Unternehmen und Organisationen sein. Um die genannten Herleitungen zu verdeutlichen folgt dazu ein Beispiel: Für die Klientel, die bedingt durch den Beruf von Burnout gefährdet ist, könnte einerseits eine problemorientierte Prozessberatung nach Schein (2000) oder eine Psychotherapie eher geeignet sein als ein systemisches Coaching. Bei einem systemischen Coaching besteht laut den Interviewberichten nebst vielen positiven Aspekten auch die Gefahr, dass durch den lösungsorientierten Prozess im Coaching, permanent von einer positiven Haltung ausgegangen wird, obwohl bei der Klientel eine verdeckte Pathologie zugrunde liegen könnte. Andererseits kann durch die Berücksichtigung von Kontextfaktoren mit einem lösungsorientierten Ansatz eher an Lösungen gearbeitet werden. Exemplarisch für einen lösungsorientierten Ansatz steht ein Resilienztraining, bei welchem das Aufarbeiten an der eigenen Widerstandsfähigkeit zentral ist.

Für die Psychotherapie kann eine entsprechende Coachingübersicht über die Beratungskonzepte ebenfalls einen Vorteil bringen. Die Interviewergebnisse zeigen auf, dass die Mehrheit der Befragten den Umgang mit Psychotherapie-Fällen erlebten. Die befragten Coachs sind sich der eigenen Grenzen sowie Kompetenzen bewusst und streben ein professionelles Handeln an, weshalb erste Anzeichen von Therapie-Fällen kritisch hinterfragt werden und im Zweifelsfall eine Empfehlung an Therapeuten gemacht wird. Hier stellt sich die Frage, ob sich die Psychotherapie ebenfalls mit dem Weiterverweisen von Coaching-Fällen beschäftigt. Deshalb kann ein Überblick, von verschiedenen Wirk- bzw. Risikofaktoren und deren Auswirkungen in Beratungskonzepten, Sinn machen, um eine korrekte Weiterverweisung durchzuführen.

Als nächstes werden die Faktoren aus dem Wirkfaktorenmodell analysiert, welche nicht in der Praxis erwähnt wurden.

5.2.2 Faktoren aus dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008)

Voraussetzung der Klientel

Bei der Fähigkeit zur *Reflexion* steht gemäss dem Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) die Persönlichkeit der Klientel im Vordergrund, wie deren Werte, Motive, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen. Hierbei ist anzumerken, dass Greif (2008), von einer schwachen empirischen Grundlage ausgehend, die Voraussetzungen der Klientel als erforderlich im Coaching-Prozess ansieht (Lindart, 2016). Als Reflexionsfähigkeit kann in der Psychotherapie in einem weiteren Sinn die Fähigkeit bezeichnet werden, welche das eigene sowie fremdes Verhalten unter der Bezugnahme auf mentale Zustände, wie Gedanken, Gefühle und Überzeugungen, zu interpretieren und verstehen ist (Yeomans, Clarkin & Kernberg, 2017). Ausgehend von der Tatsache, dass die Reflexivität in den Interviews nicht als Faktor genannt wurde, wird die Hypothese aufgestellt, dass die Fähigkeit zur Reflexion im lösungsorientierten Coaching weniger relevant ist als in der Psychotherapie.

Erfolgsfaktoren

Die *ergebnisorientierte Problemreflexion* beschreibt die Interaktionsprozesse zwischen Coach und der Klientel zur Analyse eines Problems. Die *ergebnisorientierte Selbstreflexion* greift die Fähigkeiten zur Reflexion der Klientel im Coachings-Prozess auf. Letzterem schreibt Greif (2008) als Kerncharakteristikum im Wirkfaktorenmodell eine hohe Bedeutung zu, da es sich mit der Psychotherapie vergleichbar macht (Greif et al., 2012). Auch hier ist anzumerken, dass die genannten Erfolgsfaktoren von Greif (2008) weder theoretisch noch empirisch belegt sind (Lindart, 2016). Eine Gegensätzlichkeit zum Wirkfaktorenmodell hinsichtlich dieser Wirkfaktoren bzw. Risikofaktoren zeigt sich auch in den Interviews. Laut den Ergebnissen erfolgt die Auftragsklärung durch die Coachs und, im Gegensatz zur Psychotherapie, wird das Ziel und nicht etwa das Problem der Klientel erfragt. Dies

untermauert die Hypothese, dass während des gesamten Interaktionsprozesses im Coaching an einer Lösungsbildung anstelle der Analyse eines Problems gearbeitet wird.

Spezifische Ergebnisse

Aufgrund der Nicht-Beurteilung von ergebnisorientierten Problem- oder Selbstreflexionen oder der Problemklarheit im Coaching können *spezifische Ergebnisse* nicht gemessen werden. Jedoch kann die Hypothese aufgestellt werden, dass in der Coaching-Praxis teilweise andere Wirk- bzw. Risikofaktoren relevant sind. Auch kann die Hypothese aufgestellt werden, dass Wirkfaktoren aus der Psychotherapie-Forschung weniger relevant sind und Wirkfaktoren aus anderen interdisziplinären Ansätzen von Bedeutung sein können.

5.3 Fazit zur Interpretation der Ergebnisse und weiterführende Überlegungen

Die Ergebnisse zeigen, dass sich Coaching in der Praxis weitgehend weiterentwickelt hat. Ausgehend von der Interpretation der Ergebnisse, gibt es nicht nur das *eine* Coaching, sondern Coaching differenziert sich hinsichtlich verschiedener Beratungskonzepten sowie unterschiedlichsten individuellen Beratungsstilen. Als Beleg für die Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Risiken im Coaching gelten die jeweiligen Nennungen der Risiken und negativen Effekte pro Aus- und Weiterbildung der Coachs des Ausbildungsinstituts perspectiva (Anhang H).

Die theoretischen Wirkfaktoren von Greif (2008), basierend auf der Psychotherapie-Forschung, lassen sich nicht übereinstimmend auf die Praxis übertragen. Auch zeigen sich Lücken in der Coaching-Theorie, da relevante Risiken und negative Effekte aus der Praxis nicht als mögliche Wirkfaktoren im Blickfeld sind. Es stellt sich die Frage, ob Coaching mit dessen unterschiedlichen Ansätzen nicht losgelöst von anderen Disziplinen erforscht werden kann. Denn eine Generalisierung der bestehenden Coaching-Literatur auf die Coaching-Praxis ist zum jetzigen Zeitpunkt nicht möglich. Die klassischen Basisvariablen der klientelzentrierten Beratung nach Rogers (1992) sowie allgemeine therapeutische Wirkprinzipien gelten oftmals als pathologische Grundlage für Coaching. Nach der

Erkenntnis, dass Drittvariablen ebenfalls ein Wirkfaktor im Coaching sind, kann durch den Einbezug von anderen Disziplinen, Coaching aus einer anderen Perspektive betrachtet werden.

5.3.1 Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie

Coaching grenzt sich klar von Psychotherapie ab, als dass sie das Ziel verfolgt, gesunde Personen (Klientel) zu begleiten, hingegen zur Psychotherapie, deren Aufgabe es ist, psychisch erkrankte Personen (Patientinnen und Patienten) zu behandeln. Unter der Voraussetzung, dass durch Drittvariablen die Wirksamkeit von Coaching beeinflussbar ist, könnten auch Themen im Coaching in den Fokus gerückt werden, welche bisher vermehrt in Psychotherapien behandelt werden. Exemplarisch dafür könnte ein Coaching für Burnout Patienten eher in Frage kommen, wenn die Ursachen für Burnout in der Arbeit der Betroffenen liegen. Im Coaching könnten hierbei nebst individuellen Faktoren auch berufliche Faktoren angegangen werden. Somit könnte in solch einem Fall ein Coaching für die Klientel sinnvoller sein, da die Betrachtung des ganzen Systems und nicht nur individuelle Faktoren im Zentrum stehen. Diese Überlegungen deuten darauf hin, dass Coaching im Vergleich zu Psychotherapie einen anderen Nutzen hat. Dadurch, dass im lösungsorientierten Coaching die Lösungsbildung zentral ist und weniger die Problemorientierung fokussiert wird, kann je nach Anliegen der Klientel, Coaching einer Psychotherapie oder Coaching als Form der Prozessberatung nach Schein (2000) vorgezogen werden. Schlussfolgernd haben Coaching und Psychotherapie Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede. Beide Ansätze verfügen über Konzepte, die für die Klientel bzw. Patientinnen und Patienten unterschiedlich attraktiv sein können. Daher werden Coaching und Psychotherapie nicht als konkurrierende, sondern vielmehr als komplementäre Ansätze angesehen.

5.4 Reflexion und kritische Betrachtung der Methodik

In dieser Arbeit wurde besonders wert daraufgelegt, verschiedene Datenquellen für den Theorieteil heranzuziehen. Nebst Grundlagenliteratur zu Ursachen von Coaching von Forschenden aus der Praxis wurden zudem quantitative und qualitative Studien näher betrachtet, welche sich mit den Risiken und negativen Effekten beschäftigen. Die Datenerhebung und -auswertung fand mittels qualitativer Forschungsmethoden (Witzel, 2000; Helfferich, 2011) statt. Durch den umfangreichen Interviewleitfaden konnten subjektive Wahrnehmungen der Befragten gewährleistet werden, weshalb sich diese Methode als erfolgreich erwies, um die Risiken und negativen Effekten aus Sicht von Coaching-Ausbildenden aufzuzeigen. Rückblickend hätte der Interviewleitfaden konkreter auf die Fragestellungen optimiert werden können. Die Berichte zu angewandten Theorien, Methodik und Instrumente in der Coaching-Praxis konnten keinen Platz in der Arbeit finden. Dennoch sind diese Informationen dienlich, um ein Verständnis der einzelnen Aus- und Weiterbildungen sowie Beratungskonzepte der perspectiva zu erhalten, weshalb eine Übersicht der Konzepte im Anhang B zu finden ist. Bei der Frage zu Risiken und negativen Effekten in den Weiterbildungen *Motivations- und Resilienztraining*, umfassten die Berichte der Expertinnen und Experten auch Aspekte aus der Lehre im Umgang mit Weiterbildungsteilnehmenden, weshalb diese Ergebnisse nur verkürzt aufgeführt wurden. Die Risiken in den Weiterbildungen könnten dennoch in einem weiteren Schritt im Rahmen der Didaktik untersucht werden. Aufgrund der ausgewählten Aus- und Weiterbildungen der perspectiva im Bereich des Coachings und unter der Berücksichtigung, dass sich die qualitative Forschung stark an Einzelfällen orientiert, anstelle an der Grundgesamtheit, war die Stichprobe mit sechs Personen zwar klein, aber berechtigt. Hinsichtlich der beruflichen Hintergründe war die Stichprobe sehr heterogen, bezüglich der Verteilung von Frauen (4) und Männer (2) jedoch nicht vollkommen ausgeglichen. Nicht alle der interviewten Personen konnten von selbst erlebten Risiken und negativen Effekten berichten, sondern belegten ihre Berichte durch Erfahrungen und Beobachtungen aus der Praxis. Die Risiken und negativen Effekte leiten sich in dieser Arbeit durch Berichte ab, welche personenabhängig und nicht konzeptabhängig sind, weshalb die genannten

Risiken und negativen Effekte nicht auf einzelne Beratungskonzepte generalisiert werden können. Durch eine grössere Stichprobe könnten in einer weiteren Untersuchung die genannten Defizite ausgeglichen werden. Die Leitfadenstruktur war bei der Bearbeitung des Datenmaterials sehr hilfreich, da sie bereits eine Fokussierung auf die Kategorien vorgab. Die Datenauswertung nach der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) war sehr anspruchsvoll. Die Kategorienbildung und das Zusammenfassen der Ergebnisse durch hermeneutische Verfahren war zwar zeitintensiv, doch ein Vergleich der gebildeten Kategorien mit dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) zeigte schliesslich erste greifbare Erkenntnisse dieser Arbeit. Aufgrund der Tatsache, dass das Wirkfaktorenmodell lediglich individuelle Faktoren (Coach und Klientel) berücksichtigt, eignet sich das Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) rückblickend nicht als adäquates Referenzmodell zur Überprüfung von Risiken, wie in den untersuchten lösungsorientierten Beratungskonzepten der perspectiva.

5.5 Handlungsempfehlungen

In Anbetracht dessen, dass Risiken und negative Effekte zum jetzigen Zeitpunkt keine Relevanz in den Dokumenten zu Aus- und Weiterbildungen der perspectiva haben, könnte in einem nächsten Schritt die Thematik Risiken und negative Effekte in die Dokumente integriert werden. Hierbei könnten beispielsweise Grenzen von Coaching als wesentlichen Bestandteil der Aus- und Weiterbildungen expliziert werden. Aus- und Weiterbildungen mit denselben Beratungskonzepten könnten zudem mit einem gemeinsamen Ausbildungskonzept auftreten.

5.6 Ausblick

Ausblickend wird für eine weiterführende Untersuchung zu Risiken und negativen Effekten in Beratungskonzepten von Coaching eine quantitative Befragung mit der Klientel empfohlen. Da in der vorliegenden Untersuchung eine Stichprobengrösse von sechs Personen gewählt wurde, können durch eine quantitative Erhebung in einem breiteren Kontext Risiken und negative Effekte auf objektive Weise erfasst und generalisiert werden, im Gegensatz zur qualitativen Forschung, die es

erlaubt den Forschungsprozess als soziale Konstruktion zu reflektieren (Helfferrich, 2011). Wie die weiterführenden Überlegungen ableitend aus den wichtigsten Ergebnissen zeigen, können auch folgende Hypothesen (H) in der Forschung überprüft werden:

- H1: Nebst individuellen Faktoren sind auch Kontextfaktoren im Coaching relevant.
- H2: Die Fähigkeit zur Reflexion ist im lösungsorientierten Coaching weniger relevant als in der Psychotherapie.
- H3: Coaching kann nicht generalisiert werden, sondern differenziert verschiedene Beratungskonzepte, welche unterschiedliche Wirk- bzw. Risikofaktoren aufweisen.
- H4: In der Coaching-Praxis sind andere Wirkfaktoren bzw. Risikofaktoren relevant als in der Coaching-Forschung.
- H5: Wirkfaktoren aus der Psychotherapie-Forschung sind weniger relevant für Coaching als Wirkfaktoren aus interdisziplinären Ansätzen.

5.7 Konklusion

Hinsichtlich den lösungsorientierten Beratungskonzepten der perspectiva zeigen sich Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen dem Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008) und der Coaching-Praxis. Als Haupterkenntnisse konnten die noch fehlende Anerkennung von Coaching und ihre negativen Effekte, Risiken ausgehend von Drittvariablen (Unternehmen, Organisationen) sowie Risiken in der Ausbildung genannt werden, welche nicht in der zugrundeliegenden Theorie aufzufinden sind. Die Fähigkeit zur Selbst- und Problemreflexion und die Messung von spezifischen Ergebnissen im Coaching sind theoretische Wirkfaktoren, welche nicht in der Praxis genannt wurden. Beratungskonzepte von Coaching kennzeichnen sich über unterschiedliche Wirk- bzw. Risikofaktoren, weshalb eine 1:1 Adaption der Theorie auf die Praxis nicht möglich ist.

6 Literaturverzeichnis

- Bachmann, T. (2015). Der Coach, der Forscher, die Pille und ihre Nebenwirkungen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22, 87–100.
<https://doi.org/10.1007/s11613-015-0404-6>
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2010). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*, 30, 847–864. <https://doi.org/10.1108/02621711111164330>
- Behrendt, P. (2004). *Wirkfaktoren im Psychodrama und Transfercoaching*. Diplomarbeit. Freiburg: Albert-Ludwigs-Universität.
- Brauer, Y. (2006). *Coaching. Eine empirische Untersuchung zu Zielsetzung, Interventionen und Coachingerfolg bei Einzelcoaching*. Diplomarbeit. Mannheim: Universität Mannheim.
- De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 65, 40–57. Verfügbar unter: <https://psycnet.apa.org/record/2013-04858-001>
- De Shazer, S. (1989). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Paderborn: Junfermann.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70, 35–36. Verfügbar unter: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Dorsch Lexikon der Psychologie (2020). *Coachee*. Verfügbar unter: <https://portal.hogrefe.com/dorsch/coachee/>
- Duden (2020a). *Coach*. Verfügbar unter: https://www.duden.de/rechtschreibung/Coach_Sportlehrer_Trainer
- Duden (2020b). *Klientel*. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Klientel>

Fischer-Epe, M. (2012). *Coaching: Miteinander Ziele Erreichen* (2., neu bearbeitete Aufl.). Reinbek:

Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Fröhlich, W. D. (2015). *Wörterbuch Psychologie*. München: DTV.

Grant, A. M. & O'Connor, S. A. (2010). The differential effects of solution-focused and problem-

focused coaching questions: A pilot study with implications for practice. *Industrial and*

Commercial Training, 42, 102–111. <https://doi.org/10.1108/00197851011026090>

Grawe, K., Donati, R. & Bernauer, F. (1994). *Psychotherapie im Wandel. Von der Konfession zur*

Profession. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und Praxis des*

Einzel- und Gruppencoachings. Göttingen: Hogrefe.

Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt.

Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 19, 375–390.

<http://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>

Häcker, H. O. & Stapf, K. H. (Hrsg.). (2009). *Dorsch Psychologisches Wörterbuch* (15., neu bearbeitete

Aufl.). Bern: Hogrefe.

Helferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer*

Interviews (4., neu bearbeitete Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

<http://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>

International Coach Federation (2016). *2016 ICF Global Coaching Study – Executive Summary*.

International Coach Federation. Verfügbar unter:

https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary-2.pdf

Kahler, T. (1975). Scripts: Process and Content. *Transactional Analysis Journal*, 5, 277–79.

<https://doi.org/10.1177/036215377500500317>

Kahneman, D. (2014). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Pantheon.

Kilburg, R. R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods.

Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53, 251–267.

<https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.4.251>

Kilburg, R. R. (2002). Failure and negative outcomes: The taboo topic in executive coaching. In C.

Fitzgerald & J. B. Berger (Hrsg.), *Executive coaching: Practices and perspectives* (S. 283–305).

Palo Alto: Davis-Black.

Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4., neu

bearbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.

Künzli, H. (2009). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung,*

Supervision, Coaching, 16, 4–18. <https://doi.org/10.1007/s11613-005-0109-3>

Leitner, M. (2008). Die unbewusste Inkompetenz – warum diagnostische Kompetenz entscheidend

ist. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 15, 40–44.

Lindart, M. (2016). *Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus*. Wiesbaden: Springer.

<http://doi.org/10.1007/978-3-658-11761-0>

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress*

and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass.

Mäthner, E., Jansen, A. & Bachmann, T. (2005). Wirksamkeit und Wirkfaktoren von Coaching. In C.

Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (3., neu bearbeitete Aufl., S. 55–75). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. & Steinhübel, A. (2005). Coaching-Weiterbildungen. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch*

Coaching (3., neu bearbeitete Aufl., S. 289–312). Göttingen: Hogrefe.

Rauen, C. (2008). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie*. Göttingen: Hogrefe.

Rogers, C. R. (1992). *Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten*

(9., neu bearbeitete Aufl.). Stuttgart. Klett-Cotta.

Runde, B., Bastians, F. & Weiss, U. (2005). Coaching und Supervisionsmassnahmen des

Sozialwissenschaftlichen Dienstes bei der Polizei NRW – erste Evaluationsergebnisse. *Polizei &*

Wissenschaft, 3, 40–53.

- Schein, E. H. (2000). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft*. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Schiessler, B. (2009). *Coaching als Massnahme der Personalentwicklung. Aktuelle Praxis, Analyse und wissenschaftlicher Ansatz für eine einheitliche Coachingmethodik*. Wiesbaden: VS.
- Schermuly, C. C. (2014). Negative effects of coaching for coaches: An explorative study. *International Coaching Psychology Review*, 9, 167–182. Verfügbar unter:
https://www.researchgate.net/publication/284033252_Negative_effects_of_coaching_for_coaches_-_An_explorative_study
- Schermuly, C. C. (2016). Negative Effekte von Coaching für Klienten – Definition, Häufigkeiten, Kategorien und Ursachen. In C. Triebel, J. Heller, B. Hauser & A. Koch (Hrsg.), *Qualität im Coaching* (S. 205–214). Heidelberg: Springer.
- Schermuly, C. C., & Bohnhardt, F. A. (2014). Und wer coacht die Coaches?
Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 21, 55–69.
<http://doi.org/10.1007/s11613-014-0355-3>
- Schermuly, C. C., & Grassmann, C. (2016). Die Analyse von Nebenwirkungen von Coaching für Klienten aus einer qualitativen Perspektive. *Coaching Theorie & Praxis*, 2, 33–47.
<http://doi.org/10.1365/s40896-016-0012-2>
- Schermuly, C. C. & Grassmann, C. (2019). A literature review on negative effects of coaching – what we know and what we need to know. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practise* 2019, 12, 39–66. <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1528621>
- Schermuly, C. C., Grassmann, C. & Wach, D. (2019). Potential antecedents and consequences of negative effects for coaches. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practise* 2019, 12, 67–88 <https://doi.org/10.1080/17521882.2018.1489870>
- Schermuly, C. C., Schermuly-Haut, M., Schölmerich, F. & Rauterberg, H. (2014). Zu Risiken und Nebenwirkungen lesen Sie... - Negative Effekte von Coaching. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 58, 17–33. <http://doi.org/10.1026/0932-4089/a000129>

Schmid, C. (2006). *Lernen und Transfer: Kritik der didaktischen Steuerung*. Bern: Hep Verlag.

Schreyögg, A. (2016). *Coaching. Eine Einführung in die Praxis und Ausbildung* (7., neu bearbeitete

Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag. Verfügbar unter: [https://content-](https://content-select.com/de/portal/media/view/519cc2a6-a624-45f8-8618-253e5dbbeaba?forceauth=1)

[select.com/de/portal/media/view/519cc2a6-a624-45f8-8618-253e5dbbeaba?forceauth=1](https://content-select.com/de/portal/media/view/519cc2a6-a624-45f8-8618-253e5dbbeaba?forceauth=1)

Schüpbach, H. (2013). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. München: Reinhardt.

Seiger, C. & Künzli, H. (2010). *Der Schweizerische Coachingmarkt aus der Sicht von Coaches*. Zürcher

Hochschule für Angewandte Wissenschaften. Verfügbar unter:

<https://doi.org/10.21256/zhaw-61>

Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on

the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal*

of Positive Psychology, 9, 1–18. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499>

Wissemann, M. (2006). *Wirksames Coaching. Eine Anleitung*. Bern: Huber.

Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum:*

Qualitative Social Research, 1, 1–9. <http://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>

Wrede, B. A. (2005). So finden Sie den richtigen Coach. In: C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching* (S.

313–348). Göttingen: Hogrefe.

Yeomans, F. E., Clarkin, J. F. & Kernberg, O. F. (2017). *Übertragungsfokussierte Psychotherapie für*

Borderline-Patienten: Das TFP-Praxismanual. Stuttgart: Schattauer.

7 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Wirkfaktorenmodell nach Greif (2008, S. 277)	8
---	---

8 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht der Studien im Wirkfaktorenmodell (Greif, 2008) (eigene Darstellung)	11
Tabelle 2 <i>Überblick der Studien zu negativen Effekten bei der Klientel (eigene Darstellung anlehnd an Schermuly & Grassmann, 2019, S. 47)</i>	17
Tabelle 3 <i>Überblick der Studien zu negativen Effekten bei Coachs (eigene Darstellung anlehnd an Schermuly & Grassmann, 2019, S. 47)</i>	19
Tabelle 4 Zusammensetzung der Stichprobe	23
Tabelle 5 <i>Kategorien im Überblick</i>	28
Tabelle 6 Übersicht der der Aus- und Weiterbildungen sowie Beratungskonzepte	30
Tabelle 7 <i>Zuordnung der Risiken und negativen Effekten zu den Wirkfaktoren nach Greif (2008)</i>	52
Tabelle 8 Negative Effekte aus Studien.....	57
Tabelle 9 Überblick der wichtigsten Ergebnisse	58