

DOSSIER BERUF & LEBEN

REDAKTION: EVA-MARIA TRÄGER



Coaching: Hilfe zur Selbsthilfe

Menschen, die in beruflichen Fragen individuelle Unterstützung suchen, nehmen immer häufiger ein Coaching in Anspruch. Wie wirksam ist dieses Format der Persönlichkeits- und Personalentwicklung? Kann Coaching auch unerwünschte Folgen haben? Woran erkennt man seriöse Anbieter?

VON SVEN ROHDE

Wäre es nicht schön, die nächste Präsentation bei der Geschäftsführung im guten Gefühl der eigenen Kompetenz vorzubereiten? Konstruktiv und entschieden den Konflikt mit dem neuen Kollegen zu lösen? Guten Gewissens das Diensthandy am Wochenende auszuschalten? Den nächsten Schritt der Karriere voller Selbstbewusstsein und Vorfreude zu planen? Und wäre es nicht herrlich, all diese Themen nicht nachts zwischen halb drei und vier Uhr zu durchdenken, sondern gut ausgeschlafen am Arbeitsplatz? Wenn das allein nicht gelingt – wer kann helfen? Das ist immer häufiger ein Coach.

Seit seinen Anfängen in den späten 1970er Jahren hat sich Coaching mittlerweile als eigenes Format in der Personal- und Persönlichkeitsentwicklung etabliert. In einer immer komplexeren Arbeitswelt kann es eine Hilfestellung sein, den enormen Belastungen durch permanente Beschleunigung und hohen Konkurrenzdruck besser zu begegnen. Nach dem Selbstverständnis der Branche, wie es etwa Christopher Rauen, Coach und Vorstand des Deutschen Bundesverbandes Coaching (DBVC), formuliert, ist Coaching ein Prozess der Begleitung und individuellen Unterstützung. Im Vordergrund stehen berufliche Anlässe, aber naturgemäß spielen häu-

Coaching ist weder Psycho- therapie noch Beratung, Mentoring oder Training

fig auch private Inhalte in den Prozess hinein. Der Coach soll möglichst keine direkten Lösungsvorschläge liefern, sondern den Klienten anregen, sich Ziele zu setzen und eigene Wege zur Klärung zu entwickeln. Er zielt idealerweise immer auf eine Förderung von Selbstreflexion, Selbstwahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung.

Coaching ist damit weder Psychotherapie, bei der Störungen mit Krankheitswert behandelt werden, noch Beratung, in der ein Experte dem Kunden Rezepte zur Problemlösung vermittelt. Es ist auch kein Mentoring, bei dem erfahrene Kollegen jungen Mitarbeitern Orientierung geben. Coaching will Hilfe zur Selbsthilfe sein und unterscheidet sich damit auch vom Training, in dem vor allem neue Verhaltensweisen eingeübt werden.

Wie Coaching wirkt, zeigen mittlerweile auch wissenschaftliche Studien. Den stärksten Effekt hat es auf die Selbstregulation des Klienten, ermittelte Tim Theeboom von der Universität Amsterdam in einer Metaanalyse. Coachingteilnehmer können demnach im Anschluss besser auf ihre Ziele hinarbeiten. Sie fühlen sich leistungsfähiger und bewältigen Arbeitsstress leichter. Uwe Kanning, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule Osnabrück, sieht im Coaching ein hohes Potenzial: „Es ist deutlich höher als das

von klassischen Trainingsmethoden, weil ich auf den einzelnen Klienten individuell eingehen kann.“

Die Marburger Coaching-Studie 2016, für die 378 Coaches und 61 Unternehmen befragt wurden, zeigt eine ausgesprochen positive Einschätzung aufseiten der Kunden. In der Arbeit mit Führungskräften hat sich Coaching für Firmen demnach als wichtigste Personalentwicklungsmaßnahme etabliert. Zugleich, schreiben die Autoren der Untersuchung, greifen „in Fragen der beruflichen Veränderung und Weiterentwicklung, der Neuorientierung oder auch in Fragen der Work-Life-Balance (...) auch Privatpersonen verstärkt auf Coaching zurück und sind bereit, hier in die eigene berufliche Zukunft zu investieren“. Die Wertigkeit und Wertschätzung von Coaching für berufsbezogene Themen habe somit nicht nur im unternehmensfinanzierten, sondern auch im privaten Umfeld „deutlich an Bedeutung gewonnen“. So arbeiten

Nicht nur Unternehmen, auch Privatpersonen setzen vermehrt auf Coaching

mehr als 60 Prozent der befragten Coaches oft oder sehr oft auch mit Einzelpersonen, deren Coaching nicht von einem Unternehmen bezahlt wird.

Die steigende Nachfrage und Akzeptanz treffen auf einen unübersichtlichen Markt. 8000 Menschen in Deutschland, zumeist Freiberufler, nennen sich laut der 2013 erschienenen dritten Auflage der Marburger Coaching-Studie Coach. Sie können das tun, ohne dafür Ausbildungsstandards oder Qualitätsmerkmale nachweisen zu müssen.

Klare Kriterien fehlen

Die Berufsbezeichnung ist nicht geschützt, ebenso wenig wie es klare Regelungen zum Honorar gibt, das zwischen 100 und 350 Euro pro Stunde liegen kann. Aktuell gibt es mindestens 260 Ausbildungsangebote, einige Quellen sprechen von mehr als 300. Manche Curricula der Ausbildungsgänge passen auf ein Faltblatt, andere umfassen etliche Seiten. Nicht weniger als 25 Verbände bemühen sich um die Qualitätssicherung ihrer Mitglieder. Verbindliche Kriterien dafür gibt es nicht. Uwe Böning, einer der ersten deutschen Coaches überhaupt und seit 1979 vor allem in Vorstandsebenen großer Unternehmen tätig, bringt es auf den Punkt: „Ich erlebe, dass das Feld sich zurzeit ungeheuer spreizt. Dazu gehört, dass es selbstverständlich Coaches gibt, die hochprofessionell arbeiten. Und es gibt solche Marktteilnehmer, die erst anfangen, die Welt für sich neu zu entdecken und den Fröschen das Hüpfen beizubringen.“

Aber was bedeutet das – „hochprofessionell“? Was muss ein Coach für eine erfolgreiche Arbeit mit seinen Klienten wissen und können? Welche Erfahrungen sollte er mitbringen? Welche Theorien und Methoden haben sich als wirksam erwiesen? Und: Wie gelingt die Abgrenzung zu anderen Methoden?

Einen zentralen Unterschied zur Psychotherapie nennt Heidi Möller, Professorin für Theorie und Methodik der Beratung an der Uni Kassel: „Coaching

WAS WIRKT IM COACHING?

Laut den Arbeits- und Organisationspsychologen Peter Behrendt und Siegfried Greif sind beim Coaching sieben Wirkfaktoren entscheidend:

1. Wertschätzung und emotionale Unterstützung des Klienten durch den Coach

2. Affektaktivierung und -kalibrierung: Der Coach kann den Klienten gezielt anregen, sich positive oder negative Gefühle zu vergegenwärtigen, die er in für ihn wichtigen Situationen erlebt hat

3. Ergebnisorientierte Situationsanalyse: Der Klient wird angeregt, schwierige Situationen zu schildern und zu analysieren. Dabei stehen Ansätze für positive Veränderungen im Zentrum

4. Ergebnisorientierte Selbstreflexion: Der Klient wird angeleitet, sich seine Werte, Bedürfnisse, Stärken und Schwächen sowie sein ideales Selbstkonzept bewusstzumachen und dabei neue Einsichten oder Pläne zu entwickeln.

5. Zielklärung: Eine der wichtigsten Aufgaben im Prozess überhaupt

6. Ressourcenaktivierung: Klienten können ihre Ziele am besten erreichen, wenn der Coach ihre Ressourcen aktiviert hat

7. Umsetzungsunterstützung: Dem Klienten werden konkrete Maßnahmen und Methoden an die Hand gegeben, sein Problem in der Praxis zu bewältigen.

SRO

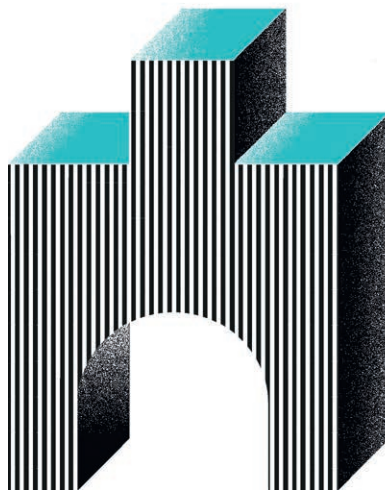
Peter Behrendt, Siegfried Greif: Erfolgsfaktoren im Coachingprozess. Online verfügbar: link.springer.com

ist ein Format für gesunde Leute.“ Damit ist zugleich eine wichtige Kompetenz des Coachs definiert: Er muss erkennen, welches Problem der Mensch hat, der vor ihm sitzt, und wie gravierend es ist. Geht es um eine besondere Belastung aus dem Job, die mithilfe von Änderungen in Haltung und Verhalten zu bewältigen ist, oder doch um eine psychische Störung?

Für Carsten Schermuly, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Berliner SRH-Hochschule, ist „Grundvoraussetzung, dass ein Coach klinische Bilder identifizieren kann und dann an einen Therapeuten weiterverweist“. Zumal viele Menschen eher zu einem Coaching bereit zu sein scheinen als zu einer Therapie. „Sie gehen lieber zum Coach als zum Therapeuten, weil sie sich nicht psychisch krank fühlen wollen“, sagt Heidi Möller. „Wenn einer aber tatsächlich eine Störung hat und auf einen Coach trifft, der nun mit seinen Tools herumarbeitet – dann ist das ein Kunstfehler.“ Nicht selten birgt das Coaching aber auch ohne Fehlbehandlungen die Gefahr von Nebenwirkungen (siehe Interview auf Seite 76).

Vielgestaltige Ausbildung

Wie hoch das Risiko dafür ist, ist schwer zu sagen. Die Qualifikationen der einzelnen Coaches, die einen Anhaltspunkt bieten könnten, sind höchst unterschiedlich. Im Panel der Marburger Coaching-Studie hatten 23 Prozent der Befragten Psychologie studiert, 19,8 Prozent Pädagogik und 27 Prozent Wirtschaftswissenschaften. 31,7 Prozent hatten kein Studium absolviert, sondern einen Ausbildungsberuf erlernt. 85,4 Prozent der Befragten hatten eine Weiterbildung zum Coach gemacht, 28,8 Prozent eine therapeutische Zusatzausbildung. Um einschätzen zu können, ob ein Coach seriös arbeitet, lohnt ein Blick auf seinen Werdegang. Oft sind es aber auch Empfehlungen, die Suchende zum passenden Anbieter bringen (siehe Kasten auf Seite 77).



Vier Faktoren muss ein Coach im Blick behalten: Person, Team, Organisation und Kontext

„Die Voraussetzungen für gutes Coaching sind ein reflektiertes Methodeninventarium und ebenso ein gutes Theorieinventarium, damit man versteht, worum es überhaupt geht“, sagt Astrid Schreyögg, seit 1985 Coach, Psychologin und Autorin zahlreicher Fachbücher. „Psychologisches Fachwissen ist zentral, es reicht aber bei weitem nicht aus. Psychologen arbeiten mitunter nur an der Persönlichkeit und vergessen den organisationalen Kontext. Man braucht aber unbedingt Wissen über Organisationsphänomene und soziologische Expertise.“ Hier seien Betriebswirte besser vorgebildet. Zusammengefasst sind es vier Faktoren, die der Coach im Blick behalten muss: Person, Team, Organisation, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Kontext.

„Wenn man das Coaching zu wenig eingebettet sieht in den organisationalen Kontext, entsteht ein blinder Fleck“, sagt Heidi Möller, die auch selbst als Coach tätig ist. „Der Erfolg hängt ganz massiv davon ab, welche Kultur in einer Organisation herrscht.“ Deswegen muss der Coach keine intimen Kenntnisse der Unternehmensinterna haben, er sollte aber mit den Rahmenbedingungen vertraut sein. „Eine Schwierigkeit liegt auch in der Wahrnehmung des Prozesses. Coach und Klient sind sehr zufrieden – aber was sagt der Personalverantwortliche im Unternehmen, der das Coaching bezahlt?“ Die Erwartungen müssten zu Beginn geklärt werden, auch und vor allem, wenn der Klient nicht selbst für das Coaching bezahlt.

Einen Überblick über die Methoden zu erlangen, die im Coaching Anwendung finden, ist nicht leicht. Schaut man den sich immer weiter ausdifferenzierenden Markt an, sind zwei Schulen besonders präsent: das systemische Coaching mit dem größten Anteil sowie das neurolinguistische Programmieren (NLP). Ebenfalls mit nennenswertem Anteil ist die Transaktionsanalyse vertreten. Vereinzelt wird ein gestalt- oder verhaltenstherapeutischer Ansatz angeboten. Viel weiter verbreitet freilich sind Ansätze, die Astrid Schreyögg „wildwüchsig“ nennt: eine bunte Mischung aus Interventionen, die der Coach nach persönlichem Belieben zusammenstellt.

Die Beliebtheit dieser Tools, die sich auch im großen Angebot entsprechender Bücher ausdrückt, wird von den Experten kritisch bewertet, wenn ihr Einsatz nicht auf einer soliden theoretischen Basis geschieht. Thomas Webers, Psychologe und Coach, macht sich diesen Reim darauf: „A fool with a tool is still a fool.“

Beratung auf Augenhöhe

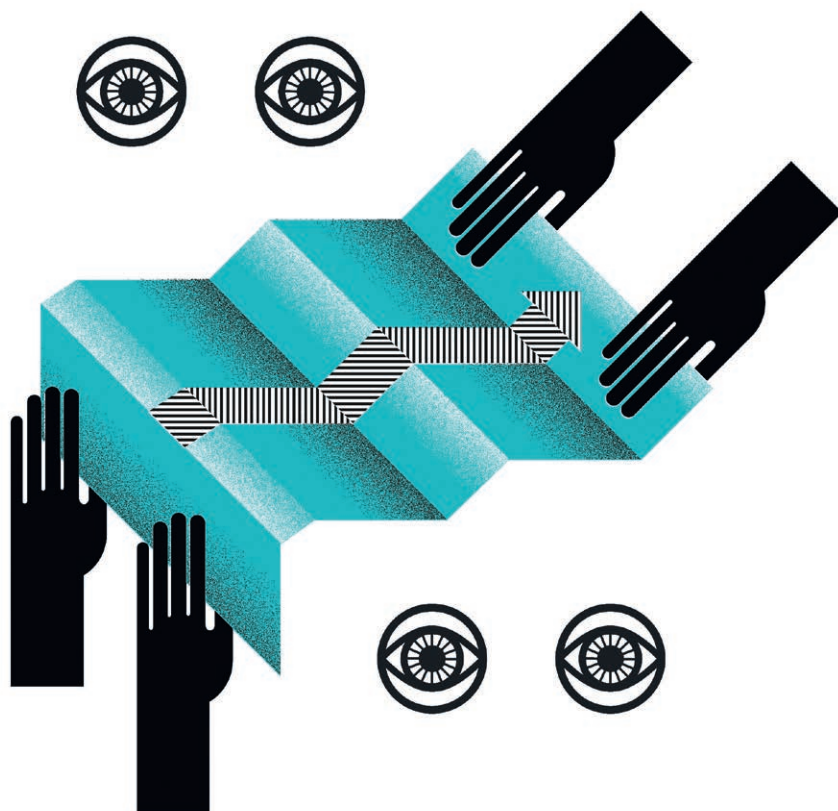
Welche Interventionen auf Basis welcher Theorien letztlich die größte Aussicht auf Erfolg versprechen, kann die Forschung derzeit noch nicht umfassend beantworten. „Um ehrlich zu sein: Wir wissen es nicht. Dazu gibt es noch zu wenige Studien“, gibt der Wirtschaftspsychologe Uwe Kanning zu. „Viele Methoden haben eine hohe Plausibilität, die sich auch aus anderen Forschungen ableiten lässt, aber so weit wie die Medizin, wo es eine Differenzialdiagnostik gibt, sind wir einfach noch nicht.“ Derzeit arbeitet man daran, zentrale Wirkfaktoren im Coaching zu definieren, die unabhängig von der konkreten Methode ein Gerüst für eine erfolgreiche Steuerung des Prozesses bieten und zugleich eine individuelle Ausgestaltung mit Interventionen ermöglichen, die zu Coach, Klient und Hintergrund passen (siehe Kasten auf Seite 72).

Am wichtigsten scheint dabei die Beziehung zwischen Coach und Klient zu

sein. Im Unterschied zur Therapie oder Beratung, bei denen meist ein hierarchisches Verhältnis herrscht, besteht sie im Coaching auf Augenhöhe. Ähnliche Erfahrungen in der Berufsbiografie können sich daher positiv auswirken. Wie fühlt es sich an, frisch zur Führungskraft gekürt zu sein, sich in einer bestimmten Ebene der Hierarchie behaupten zu müssen, nach einem Burnout neue Verhaltensmuster zu etablieren oder nach 20 Jahren als Angestellter in die Selbständigkeit zu gehen? Ob die sogenannte Feldkompetenz – die gute Kenntnis einer Branche – das Verständnis verbessert oder einen unabhängigen Blick von außen eher verhindert, ist unter Fachleuten umstritten. Unstrittig dagegen: Je umfassender das Verständnis des Coachs auch für die emotionale Qualität der Situation des Klienten ist, umso größer ist die Aussicht auf den Erfolg der Maßnahme.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, rasch zum Punkt zu kommen – über eine gute Diagnostik. „Ich muss

Zweifelhafte Tools: Coaches arbeiten oft mit einer bunten Mischung aus Interventionen



mir als Coach relativ schnell ein Bild machen, was der Grund für die Schwierigkeiten oder die Fragestellung meines Klienten ist“, sagt Heidi Möller von der Uni Kassel. „Dafür brauche ich ein Instrumentarium, um auf den drei Ebenen Person, Team, Organisation die kritischen Punkte herauszuarbeiten. Ich habe im Coaching in der Regel viel weniger Zeit als in der Therapie, brauche also eine hohe diagnostische Kompetenz, um die richtigen Ansatzpunkte, Settings und Methoden für meine Interventionen zu identifizieren.“ Als Leitfaden dafür hat Möller das „Kasseler Coaching Inventar“ konzipiert. In fünf Abschnitte gegliedert, vom Anlass des Coachings über biografische Daten bis hin zur Charakteristik der Kommunikation im Coaching selbst, ermöglicht es dem Coach analog zum Anamnesebogen in der Psychotherapie einen schnellen Einstieg in den Prozess.

Praxis vor Forschung

Waren wissenschaftliche Erkenntnisse zum Coaching in all seinen Ausformungen bis vor einigen Jahren häufig noch abgeleitet aus der Psychotherapieforschung, hat sich mittlerweile eine eigene Forschung etabliert; die Anzahl der Publikationen ist seit 2005 rasant gestiegen. Die Durchlässigkeit zwischen Wissenschaft und Praxis muss dennoch noch deutlich verbessert werden, so der Konsens in der Branche. Der erfahrene Praktiker Uwe Böning nennt einen Grund: „Die tägliche Praxis des Coachings verlangt nach Lösungen. Und so ist es verständlich, dass die Forschung der Praxis immer noch hinterherhängt. Die Entwicklung einer oder mehrerer großer Integrationstheorien des Coachings liegt noch als Aufgabe vor uns.“ Zugleich bemängeln Forscher wie Heidi Möller oder Siegfried Greif, dass wissenschaftliche Grundlagen nur wenig Niederschlag in den Curricula der zahllosen Ausbildungsangebote fänden.

Ein Ansatz, der künftig für Fortbildungsbedarf sorgen könnte, stützt sich

Coaching ist zuallererst dies: eine Begegnung zweier Menschen, die ein Stück Weg gemeinsam gehen

auf Ergebnisse der Hirnforschung zur Wirksamkeit von Interventionen in Therapie und Coaching. Alica Ryba, Betriebswirtin und Coach, hat zu diesem Thema mit Gerhard Roth das Buch *Coaching, Beratung und Gehirn* veröffentlicht. „Coaching setzt sehr häufig auf kognitiv-sprachlicher Ebene an, aber das greift zu kurz“, sagt sie. „Sprache und kognitive Einsichten werden in der Großhirnrinde verarbeitet, und die hat leider wenig Einfluss auf die Verhaltenssteuerung. Wenn ich Erleben und Verhalten nachhaltig ändern will, muss ich das limbische System als Sitz unserer Persönlichkeit ansprechen. Die Emotionen spielen hier eine viel wichtigere, häufig noch unterschätzte Rolle.“

Als hilfreich bezeichnet Ryba deshalb Coachingmethoden, die den Körper einbeziehen, etwa auf Grundlage des von Maja Storch und Frank Krause entwickelten *Zürcher Ressourcenmodells* oder der Hypnotherapie. Auch Ansätze, die über Geschichten, Bilder, Gesten alle Sinne ansprechen, seien ein guter Zugang, so Ryba.

Doch so hilfreich neue Ansätze sein können: Ein Coach sollte sich über die Suche nach der besten Methode nicht selbst aus dem Blick verlieren. Uwe Böning regt an, dass Coaches sich als ein interaktives Instrument begreifen sollten. „Sie stellen sich mit ihrer ganzen Person ja eine Zeitlang einem anderen Menschen zur Verfügung. Ihre Präsenz, ihre Verlässlichkeit, ihr Zutrauen, ihr Verstehen, ihre Konsequenz, ihr Modell sind für eine bestimmte Zeit ganz wesentlich für einen anderen, um Selbstvertrauen aufzubauen, spezifische Lösungen zu finden und etwas auszuprobieren.“ Denn bei allen berechtigten Anforderungen an Theorien und Methoden ist Coaching zuallererst dies: eine Begegnung zweier Menschen, die ein Stück Weg gemeinsam gehen.

Sven Rohde ist Journalist und Coach in Hamburg.

Weiterführende Literatur zum Thema finden Sie unter www.psychologie-heute.de/literatur

„Viele Coaches öffnen Schubladen, die sich innerhalb des Prozesses nicht wieder schließen lassen“

Coaching kann auch negative Effekte haben. Tatsächlich treten in jedem zweiten Fall unerwünschte Nebenwirkungen auf, sagt der Psychologieprofessor Carsten Schermuly

Herr Professor Schermuly, Sie haben mehrere Studien über die negativen Effekte von Coaching erarbeitet. Was war der Anlass?

Es ist naheliegend, das etwas, das wirkt, auch Nebenwirkungen haben kann. In der Forschung zu Psychotherapie, Mentoring oder Supervision sind diese Nebenwirkungen bereits untersucht worden, besonders ausführlich und früh in der Psychotherapie. Nicht aber beim Coaching. Das hat uns neugierig gemacht.

Was bezeichnen Sie als unerwünschte Nebenwirkungen im Coaching?

Effekte, die unmittelbar durch ein Coaching ausgelöst und vom Klienten oder Coach als unangenehm beziehungsweise schädlich wahrgenommen werden.

Welche sind die häufigsten?

Am häufigsten werden im Coaching tiefgehende Probleme angestoßen, die in diesem Rahmen dann



nicht zu bewältigen sind. Statistisch ist das in jedem vierten Coaching der Fall. Häufig ist auch, dass der Klient seine Arbeit zumindest zeitweise als weniger bedeutsam erlebt oder dass Abhängigkeitsverhältnisse zwischen Coach und Klient entstehen. Die Abnahme der Arbeitsmotivation kommt relativ häufig vor, ebenso Schwankungen in der Arbeitsleistung. Häufig tritt auch auf, dass Klienten aufgrund des Coachings Konflikte mit einer Führungskraft bekommen.

Weil der Klient gelernt hat, sich abzugrenzen?

Genau. Das wurde im Coaching erlernt und geübt und kam im Unternehmen nicht gut an. Ein typisches Spannungsfeld, das im Dreieck zwischen dem Unternehmen als Auftraggeber, dem Klienten als Nutznießer und dem Coach entstehen kann.

Aus wessen Perspektive wird denn die Bewertung „negativ“ vorgenommen?

Tatsächlich kann das sehr unterschiedlich sein. Wenn ein Mitarbeiter nach einem Coaching kündigt, weil er sich weiterentwickeln will, ist das für ihn ein positiver Effekt, für das Unternehmen, das die Maßnahme bezahlt hat, ein negativer. Deswegen muss man sich jeden Fall im Detail anschauen und die jeweilige Perspektive berücksichtigen.

Sind unerwünschte Nebenwirkungen normal oder die Ausnahme?

Sie treten in jedem zweiten Coaching auf. Die meisten sind nicht sehr intensiv und auch nicht sehr langfristig. Für viele Coaches waren die Ergebnisse unserer Forschung deswegen übrigens entlastend: „Ach, anderen geht es auch so wie mir.“

Was sind die Ursachen der negativen Effekte?

Sehr häufig mangelnde Diagnostik, wenn Coaches sich zu Beginn zu wenig Zeit lassen, die Situation des Klienten umfassend zu verstehen. Sie steigen direkt in eine Problembearbeitung ein – und lösen dann ein Themenhopping aus, weil sich immer wieder andere Probleme aufdrängen. Wenn der Coach nicht wirklich verstanden hat, welche Persönlichkeit er da vor sich hat und wie sie in organisationale Zusammenhänge eingebunden ist, ist das Risiko hoch, dass er nicht am zentralen Thema arbeitet. Zudem kann der Klient Erwartungen entwickeln, die nicht realistisch sind. Auch die Festlegung eines Zieles, das sich tatsächlich erreichen lässt, ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg. Und es hilft, gleich zu Beginn klarzumachen, dass es Nebenwirkungen geben kann.

Das Thema sollte also begleitend reflektiert werden?

Wir haben in einer Studie gesehen, dass Coaches, die mit Nebenwirkungen entspannt umgehen, kaum Probleme haben. Es ist ja absehbar, dass ein Klient, der sein Verhalten im Job verändern will, zunächst Anpassungsschwierigkeiten bekommen kann. Wenn er das weiß,

wird er den Effekt als weniger dramatisch wahrnehmen.

Sie bewerten das Anstoßen eines tiefergehenden Problems als negativ. Zum Beispiel wird einem Klienten bewusst, dass er nicht nur Konflikte mit Mitarbeitern hat, sondern grundsätzlich ein Problem mit dem Thema Autorität. Das kann man doch auch positiv sehen.

Im Moment erlebt der Klient dies als unangenehm. Darüber wird es zu einer unerwünschten Nebenwirkung. Es gibt viele Menschen, die sagen: „Das geht mir jetzt zu tief.“ Und das ist ihr gutes Recht. Viele Coaches, zeigen unsere Studien, öffnen Schubladen, die sich innerhalb des Prozesses nicht wieder schließen lassen.

Was bedeuten die Erkenntnisse Ihrer Forschung für die Aus- und Weiterbildung von Coaches?

Es ist wichtig, dass sie die Nebenwirkungen erkennen und erwarten, weil diese eben völlig normal sind und Teil des Prozesses sein können. Und natürlich ist Prävention unerlässlich: gute Diagnostik und angemessene Zielvereinbarungen.

Sie beschreiben auch negative Auswirkungen von Coachings für den Coach selbst.

Das ist ein sehr wichtiges, häufig übersehenes Phänomen. Diese Nebenwirkungen sind sogar dreimal häufiger als die, die aufseiten der Klienten auftreten. Viele Coaches fühlen sich immer wieder überfordert, haben Selbstzweifel oder gar Angst vor Klienten oder Auftraggebern. Im Sinne der Selbstfürsorge sollten sie unbedingt Prävention betreiben. Dazu gehört zum Beispiel regelmäßige Supervision. INTERVIEW: SVEN ROHDE



Carsten C. Schermuly ist seit 2012 Professor für Wirtschaftspsychologie und Studiengangsleiter an der SRH-Hochschule Berlin. Zu seinen Forschungsschwerpunkten zählt u.a. die Qualität von Personalentwicklungs- und Personalauswahlprozessen

EINEN GUTEN COACH FINDEN

Aufgrund der fehlenden Qualitätsstandards im Coaching spielen Referenzen und vor allem Empfehlungen, zum Beispiel aus dem Bekanntenkreis, eine wichtige Rolle. Auch Zertifizierungen von Berufsverbänden sind positive Kennzeichen. Da der wissenschaftliche Nachweis der Wirksamkeit vieler Methoden noch aussteht, kommt es darauf an, dass der Coach seine Arbeitsweise überzeugend erläutern kann. Hierzu sollte er in einer Vorbesprechung und der ersten Sitzung Auskunft geben. Außerdem sollte schnell eine vertrauensvolle Atmosphäre entstehen.

Kriterien zu Beginn des Prozesses:

- **Hintergrund des Coachs:** Ausbildung und Zusatzausbildungen, Vorerfahrungen in ähnlichen Positionen oder Lebenssituationen
- **Rahmenbedingungen:** Atmosphäre, Häufigkeit und Dauer der Sitzungen
- **Auftragsklärung:** Grundlagen der Arbeitsbeziehung, Konzept, Vorgehensweise, Tools, Grenzen, Ziele, Kriterien der Zielerreichung
- **Beziehungsebene:** Sympathie, Vertrauen, Verhältnis auf Augenhöhe

Kriterien im weiteren Verlauf:

- Wird der Prozess gemeinsam reflektiert?
- Sind die vorgeschlagenen Maßnahmen plausibel und freiwillig?
- Kommen wir dem vereinbarten Ziel näher?
- Gibt es Nebenwirkungen, und werden sie besprochen?
- Bemerken Freunde oder Familienmitglieder Veränderungen und geben Rückmeldung? SRO

Die Angaben sind dem Fragebogen „Check-the-Coach“ entnommen, den das Artop-Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin zur Evaluation von Coaches und Coachingprozessen entwickelt hat.