

Wenn Coaching scheitert

Abschlussarbeit im Rahmen der Ausbildung zum zertifizierten Systemischen Coach

Einleitung

Im Rahmen unserer Coaching-Ausbildung lernen wir Grundlagen zur Haltung gegenüber Coachees und Auftraggebern kennen sowie Fragetechniken und verschiedene Methoden im Coaching. Während der Übungsphasen und in ersten Ausbildungscoachings versuchen wir Auszubildenden immer wieder, die Coachees so gut wie möglich zu beobachten, mit Fragetechniken zur Zieldefinition zu führen und Methoden so genau wie möglich umzusetzen, um das Erkennen der erforderlichen Schritte zur Zielerreichung für die Coachees so gut wie möglich zu unterstützen und Umsetzungswillen und -fähigkeit zu fördern. Unsere persönlichen Erfahrungen mit unserer Umsetzung des Gelernten decken sich allerdings nicht immer mit unseren Ansprüchen an unsere Fähigkeiten, und mit den Erfahrungen der Coachees und der Beobachtenden. Im Rahmen einer Ausbildungssituation mag die eine oder der andere gegebenenfalls noch entspannt mit konstruktivem bzw. kritischem Feedback in Bezug auf die Wahrnehmung der Rolle des Coaches und die Wirkung des Coachings umgehen. Sobald jedoch die Existenz des Coaches von der gelungenen Durchführung eines Coachings, von der Weiterempfehlung der eigenen Fähigkeiten/Leistungen an andere potenzielle Kunden, von der vollständigen und regelmäßigen Bezahlung der Leistungen abhängt, können womöglich Krisen eintreten, wenn das Coaching nicht wirkt, die Coachees unzufrieden sind und das Coaching abbrechen oder nicht bezahlen oder sogar mit Klage drohen, also das Coaching schlichtweg scheitert.

Nach¹ gibt es zwei Arten von Verträgen, die Coaches mit ihren Coachees abschließen. Der Vertrag, in dem festgelegt wird, welche Ziele im Coaching erreicht werden sollen, wird als psychologischer Vertrag bezeichnet. Der Vertrag, der unter anderem die Anzahl der vereinbarten Coaching Sitzungen festlegt, wird als förmlicher Vertrag bezeichnet. Es gibt 4 Möglichkeiten, diese Verträge umzusetzen.

(1) Die vereinbarten Ziele werden in der vereinbarten Anzahl von Sitzungen erreicht: Das Coaching ist erfolgreich.

(2) Die vereinbarten Ziele werden in weniger als der vereinbarten Sitzungen erreicht: Das Coaching ist besonders zeiteffektiv.

(3) Innerhalb der vereinbarten Coaching-Sitzungen kommt es zu keiner Zielerreichung: Das Coaching ist ein Misserfolg.

(4) Das Coaching wird vor Erreichen der vereinbarten Anzahl der Coaching-Sitzungen vom Coachee beendet, ohne dass die Ziele erreicht worden sind: Das Coaching scheitert.

Aus der Psychotherapie ist bekannt, dass ein gewisser Prozentsatz an Klienten negative Wirkungen in der Therapie erfährt und die Therapie bzw. die Zusammenarbeit mit ihren Therapeuten immer wieder abbricht. Übertragen aufs Coaching, wird es auch hier einen Prozentsatz an Coachees geben, die das Coaching abbrechen.

Diese Arbeit beleuchtet mit Hilfe veröffentlichter Artikel verschiedene potenzielle Ursachen für negative Wirkungen des Coachings und ein Scheitern von Coaching. Handlungsempfehlungen, die die Auswirkungen für den Coachee und den Coach abmildern bzw. unterstützen können, eine (existenzielle) Krise zu vermeiden sollen angeboten werden.

¹ Vgl. Prof. Dr. Carsten Christoph Schermuly, Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/verbreitung-und-ursachen-von-coaching-abbruechen>, besucht am 25.10.2023

Hauptteil

Im Rahmen eines Coachings können negative Wirkungen auftreten. Unter negativen Wirkungen des Coachings werden im Rahmen dieser Arbeit in Anlehnung an ² unerwünschte Nebenwirkungen, Schäden und Misserfolge verstanden.

Als Schäden werden z. B. die Chronifizierung von körperlichen Krankheiten und psychischen Störungen durch das Nichterkennen des Coaches identifiziert, sowie z. B. sexuelle Übergriffe, finanzielle Ausbeutung, das Ausbrechen einer tief wurzelnden Krise beim Coachee, auf die der Coach nicht angemessen oder gar nicht reagieren kann.

Unter unerwünschte Nebenwirkungen fallen z. B. die Abhängigkeit vom Coach (wenn der Coachee vor wichtigen Entscheidungen immer erst seinen Coach kontaktieren muss), Coachings ohne Ende, eine zu starke Betonung der Machbarkeit durch den Coach, Verunsicherung der Coachees da sie nicht nur positive Informationen über sich erfahren, Stigmatisierung des Coachees durch Coaching z. B., wenn Coaching bedeutet, dass es nur low performer erhalten.

Misserfolge sind nachteilige Effekte: das Ausmaß der Wirkungen für den Coachee ist bescheiden oder praktisch gleich Null, die gewünschte Effekte bleiben aus, Ziele werden nicht erreicht, oder Coaching wird abgebrochen, weil sich Voraussetzungen ändern, z. B. durch Veränderungen in der Firma.

Unter Scheitern wird im Rahmen dieser Arbeit der vollständige Abbruch des Coachings verstanden.

Folgende Konsequenzen der negativen Wirkungen sind möglich ³, für den Coach, den Coachee, die Organisation, aber auch deren Umfeld (Vorgesetzte, Kollegen, privates Umfeld):

Beim Coach:

- finanzieller Verlust
- Traurigkeit
- Selbstwert/Selbstabwertung
- Reputationsschaden
- Strafanzeige

Beim Coachee/

bei der beauftragenden Organisation:

- Missbrauch
- Krankheitsverstärkung/- verschlimmerung
- Ziele / positive Effekte durch Coaching werden nicht erreicht
- Vertrauen wird missbraucht
- finanzieller Verlust

Wenn dabei relevante gesetzliche Regelungen verletzt werden, können die Auswirkungen auf den Coach und Coachee gravierend sein. Im Fall von Verfehlungen müssen Coaches ggf. den Coachee entschädigen, oder der Coach erhält keine Vergütung, falls es nicht rechtswirksame Vertragsregelungen gibt. Im BGB ist Coaching kein eigenständiger

² Vgl. Prof. Hansjörg Künzli, Die andere Seite von Coaching, Online im Internet, URL: [2 https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching](https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching), besucht am 25.10.2023

³ Vgl. Inez Tanzil, Wenn Coaches scheitern, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/wenn-coaches-scheitern>, besucht am 25.10.2023

Vertragstyp und die Bezeichnung „Coach“ gilt nicht als rechtlich geschützte Berufsbezeichnung.

Sofern Coaching als Dienstleistung im Sinne des § 611 BGB. Gemäß § 611 Abs. 2 BGB eingestuft werden kann, können Dienste jeder Art Gegenstand des Dienstleistungsvertrages sein. Diese Dienste können z. B. Training, Beratung oder Coaching umfassen. „Da der Dienstleistungsvertrag – anders als der Kauf oder der Werkvertrag – kein eigenständiges Rechtsinstitut für mangelhafte Leistung umfasst, muss auf die allgemeinen Regelungen zurückgegriffen werden: Ansprüche samt Voraussetzungen für Schadensersatz sind in den §§ 280 ff. BGB geregelt, Kündigungen in den §§ 620 ff. BGB.“⁴

Wenn Coaches die Abgrenzung von Coaching zur Heilkundeausübung übersehen oder schlichtweg missachten, kann die Strafvorschrift des § 5 HeilprG greifen. „Dieses abstrakte Gefährdungsdelikt stellt die unerlaubte Heilkundeausübung unter Strafe, sodass es nicht auf die tatsächliche Gefährdung oder Schädigung der Gesundheit ankommt. Es reicht, wenn der Coach im Laufe des Prozesses mit einem einzelnen betroffenen Klienten individuell an einer psychischen Krankheit arbeitet.“⁵

„Manche Coaches und Team-Coaches garantieren im Auftragsklärungsgespräch (Willenserklärungen von Angebot und Annahme werden hier rechtlich gesehen ausgetauscht), dass sie einen bestimmten Erfolg garantieren werden. Solche Versprechen wandeln die Dienstleistung in einen Werkvertrag um. Gemäß § 633 Abs. 1 BGB hat der Unternehmer dem Besteller das Werk frei von Sach- und Rechtsmängeln zu verschaffen. Als Sachmangel könnte man sowohl die Erbringung einer anderen Dienstleistung als Coaching als auch einen nichteingetretenen Erfolg (Zielerreichung durch die Coaching-Klienten) verstehen. Im Rahmen der Nacherfüllung muss der Coach dann ein Coaching samt Erfolg abliefern.“⁶

Sollte die Dienstleistung Coaching als Beratungsform erbracht werden, gelten die speziellen Pflichten der Beratung. Der Coach als Berater haftet für „Schlecht- oder Falschberatung, wenn er Ratschläge erteilt, weil er nicht nur Tatsachen, sondern auch die daraus folgenden Entscheidungsalternativen erklärt und eine Empfehlung abgibt. Der Berater muss sich im Rahmen der Auskunft an die Regeln der Wahrheit, Klarheit und Vollständigkeit halten. Tut er dies nicht, könnte er für den Schaden, der durch die falsche Auskunft eingetreten ist, haftbar gemacht werden.“⁷

Selten dient Coaching nur dem Aspekt des Helfens, sondern es ist ein Geschäftsmodell für wirtschaftlichen Erfolg. Das kann Coaches dazu verführen, Erfolgsgarantien zu geben oder entsprechende Versprechungen zu machen und für diese auch eine hohe Vergütung zu beanspruchen. Wenn dann im Rahmen der Leistungserbringung der Fokus weniger auf den Coachee und seine Anliegen gelegt wird als auf den Coach selber, könnte das beim Coachee den Eindruck hinterlassen, abgezockt zu werden, und der Coachee könnte ggf. Betrug nach § 263 StGB geltend machen. Zusätzlich macht sich ein Coach gemäß § 263 StGB strafbar, der in der Absicht, sich oder einem Dritten einen rechtswidrigen Vermögensvorteil zu verschaffen, das Vermögen eines anderen dadurch beschädigt, dass er durch Vorspiegelung falscher oder Entstellung oder Unterdrückung wahrer Tatsachen

⁴ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

⁵ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

⁶ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

⁷ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

einen Irrtum erregt oder unterhält. Dies könnte z. B. dann der Fall sein, wenn der Coach absichtlich den Eindruck erweckt, dass Fälle weitaus komplizierter sind als gedacht und mehr Aktivitäten nötig sind (z. B. mit einem ganzen Team und nicht nur mit dem betroffenen Coachee). „Auftraggeber ohne entsprechende fachliche Kompetenz könnten einem Coach, der entsprechend vorgeht, naiv glauben und ein größeres Volumen an Arbeit und Honorar in Auftrag geben, als notwendig ist.“⁸

Neben Betrug kann dem Coach auch Wucher gemäß § 138 BGB vorgeworfen werden, wenn er eine deutlich überhöhte Gegenleistung (Bezahlung) für das Angebot einer Leistung vereinbart, weil die Schwächesituation des Vertragspartners ausgenutzt wurde. „Nichtig ist gemäß § 138 Abs. 2 BGB demnach ein zweiseitiges Rechtsgeschäft, durch das jemand unter Ausbeutung der Zwangslage, der Unerfahrenheit, des Mangels an Urteilsvermögen oder der erheblichen Willensschwäche eines anderen sich oder einem Dritten für eine Leistung Vermögensvorteile versprechen oder gewähren lässt, die in einem auffälligen Missverhältnis zu der Leistung stehen. Das auffällige Missverhältnis liegt vor, wenn der Wert der Gegenleistung den der Leistung um das Doppelte übersteigt.“⁹ Dies kann der Coachee durch eine Überprüfung der marktüblichen Honorarsätze für Berufsanfänger, erfahrene Coaches und Spezialisten ermitteln und falls dann ein Vielfaches der üblichen Sätze vom Coach verlangt wird, prüfen, ob gemäß § 138 Abs. 1 BGB Wucher oder ein Fall von Sittenwidrigkeit vorliegt. Die übliche Vergütung einer Coaching-Stunde liegt in etwa bei 100 bis 300 Euro und die Dauer des Prozesses umfasst ca. 10 Zeitstunden, somit ergäbe sich eine Vergütung zwischen 1.000 und 3.000 Euro.

Last but not least unterliegen die Coaching -Gespräche der DSGVO. Dies ist besonders zu berücksichtigen, wenn Coachees nicht freiwillig an den Gesprächen teilnehmen. Verletzt werden Persönlichkeitsrechte dann, wenn eine Person gegen ihren ausdrücklichen Willen zum Coaching gezwungen wird, beispielsweise um sie unter Druck zu setzen oder gar um sie zu einer Kündigung zu bewegen. Dies könnte als Mobbing, also Bedrohung, (sexuelle) Nötigung, Körperverletzung und Ehrverletzung verstanden werden. Personen, die psychisch unter Druck gesetzt werden, können das Selbstbewusstsein verlieren und krank werden.¹⁰

Coaches begehen einen Vertrauensbruch und eine Ehrverletzung, und verletzen den Datenschutz, wenn sie, obwohl die betroffene Person es nicht weiß, der auftraggebenden Führungskraft oder dem Personalentwickler detailliert über jedes Gespräch berichten.

„Art. 6 DSGVO listet die Gründe der Rechtmäßigkeit der Verarbeitung von personenbezogenen Daten auf und Art. 7 DSGVO nennt die Bedingungen der Einwilligung. Wer Informationen über den Gesundheitszustand einer Person verarbeitet, muss sich an Art. 9 DSGVO halten. Gemäß Art. 9 Abs. 1 DSGVO ist die Verarbeitung von personenbezogenen Daten, aus denen die ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit hervorgehen, sowie die Verarbeitung von genetischen Daten, biometrischen Daten zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person untersagt. Wenn Coaches im laufenden Coaching-Prozess die Klienten nach deren sexuellen Präferenz fragen und diese Daten dann nutzen oder andererseits sich von den (psychischen) Vorerkrankungen erzählen lassen und diese Informationen weiter nutzen, verstoßen sie

⁸ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

⁹ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

¹⁰ Vgl. Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

gegen das Verbot aus Art. 9 Abs. 1 DSGVO. Aus Art. 82 DSGVO ergeben sich die Haftung und das Recht auf Schadensersatz und Schmerzensgeld.“¹¹

Studien, die die Häufigkeit von negativen Wirkungen im Coaching systematisch untersuchen, gibt es kaum. In der Regel kommen Informationen über Misserfolge bzw. Scheitern im Coaching von Coaches, Studien mit Rückmeldungen von Coachees sind selten.

Das bedeutet nicht nur, dass wir kaum etwas von den betroffenen Coachees wissen über Häufigkeit und Ausmaß von negativen Wirkungen im Coaching, unsere Informationsbasis über Coachingabbrüche etc. stammt zusätzlich noch aus einer sehr einseitigen Betrachtungsweise der Wirksamkeit von Coaching.

Die beiden Artikel „Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen“ und „Die andere Seite von Coaching“ haben die Häufigkeit und Ursachen von Coaching-Abbrüchen durch die Befragung von Coaches untersucht. Coachings werden deutlich seltener abgebrochen als Therapien im psychotherapeutischen Kontext. Mehr als 50 % der Coaches erlebte schon einen Coaching-Abbruch im Laufe ihrer Karriere, und durchschnittlich ca. 2 Abbrüche pro Jahr. Daraus resultierten auch finanzielle Verluste. Die Abbrüche finden im Durchschnitt nach 7,5 Zeitstunden bei durchschnittlich 14,6 vereinbarten Zeitstunden statt, d. h. im Durchschnitt nach der Hälfte der vereinbarten Stunden.¹²¹³

Unerwünschte Wirkungen treten zu 13 Prozent im sozialen Umfeld des Klienten, zu 17 Prozent beim Klienten und zu 52 Prozent beim Coach auf, ermittelt aus 132 befragten Coaches.¹⁴

Ursachen für Scheitern/Abbruch

Coaches wurden zu Ursachen für den Abbruch von Coaching befragt. Neben dem Anstoßen von tiefergehenden Problemen im Coaching, die als unangenehm empfunden werden, gibt es weitere Hauptursachen: Veränderungsmotivation des Coachees, die emotionale Stabilität des Coachees, die im Coaching aufgetretenen unerwünschten Nebenwirkungen und die Beziehungsqualität zwischen Coach und Coachee. Diese wird im abgebrochenen Coaching deutlich schwächer wahrgenommen.

Zusätzlich liegen weitere Ursachen für das Scheitern/negative Wirkungen im Coaching in der Theorie und Ausbildung, der Persönlichkeit oder dem Verhalten des Coaches, der Persönlichkeit oder dem Verhalten des Coachees, oder im Umfeld des Coachees.

Ausbildungsbezogene Ursachen/Risiken:

- Interventionen im Coaching oder Ereignisse im Umfeld, die unter Umständen eine schädigende oder beeinträchtigende Wirkung auf die Zielerreichung oder die Persönlichkeit des Coachees haben, z. B. fehlende Abklärung, ob die beauftragende Organisation neben der Unterstützung des Coachees noch eine Hidden Agenda verfolgt und auf das Misslingen des Coachings setzt, dann wird die Zielerreichung in Frage gestellt oder überfürsorgliche Beziehung kann die Autonomie des Coachees

¹¹ Nina Meier, Rechtsverletzungen im Team-Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, besucht am 25.10.2023

¹² Vgl. Prof. Dr. Carsten Christoph Schermuly, Verbreitung und Ursachen von Coaching-Abbrüchen, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/verbreitung-und-ursachen-von-coaching-abbruechen>, besucht am 25.10.2023

¹³ Vgl. Prof. Hansjörg Künzli, Die andere Seite von Coaching, Online im Internet, URL: 2 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching>, besucht am 25.10.2023

¹⁴ Vgl. Prof. Hansjörg Künzli, Die andere Seite von Coaching, Online im Internet, URL: 2 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching>, besucht am 25.10.2023

beeinträchtigen, übertriebene Offenheit kann als Grenzüberschreitung aufgefasst werden

- inhärente Risiken von theoretischen Prämissen einzelner Schulen, wie zum Beispiel die Annahme der Möglichkeiten autonomen Handelns sind nicht immer gegeben bzw. zielführend
- Mangelndes psychologisches oder medizinisches Wissen macht es Coaches schwer, psychische Störungen (z.B. narzisstische Persönlichkeiten) oder physische Krankheiten (z.B. hormonelle Störungen), die einen direkten Einfluss auf das Erleben und Verhalten von Menschen haben, zu erkennen¹⁵

Ursachen für mangelnde Zielerreichung, die in der Person und dem Verhalten des Coachs liegen, wären z. B.

- mangelnde Empathiefähigkeit
- die Tendenz, professionelle Grenzen nicht einzuhalten
- die Neigung, die eigenen Fähigkeiten zu überschätzen
- unzureichende Klärung von Auftrag und Ziel sowie die mangelnde Zielorientierung

Ursachen für mangelnde Zielerreichung, die im Coachee liegen, wären z. B.

- mangelnde Reflexions- und Introspektionsfähigkeiten
- nicht erkannte Persönlichkeitsstörungen
- Motivationsprobleme
- Konsumentenhaltung¹⁶

Was kann der Coach tun, um negative Wirkungen zu minimieren? Handlungsoptionen als Coach

Im Rahmen der Übernahme eines Coachings gilt es auch für gut ausgebildete Coaches, ihre Fähigkeiten gut einzuschätzen und Sorgfalt gegenüber den Coachees walten zu lassen.

Da es im Coaching ja darauf ankommt, den Coachee im Prozess zu unterstützen, seine Lösungen zu finden, bietet es sich an, sich auf erfolgreiche Verhaltensweisen im Coaching zu fokussieren. Der Fokus auf wirkungsrelevante Ebenen wie die Beziehungsgestaltung, Strategien und Techniken, Kommunikation und Organisation erreicht Resonanz, Ziel-, Lösungs- und Ressourcenorientierung sowie das Anregen von Reflexionsprozessen beim Coachee.

Die wichtigsten Wirkungsfaktoren dabei sind folgende:

1. Wertschätzung
2. Empathie
3. Vertrauen
4. Ressourcenorientierung,
5. Zielklärung
6. individuelle Anpassung
7. ergebnisorientierte Selbstreflexion
8. ergebnisorientierte Problemreflexion
9. organisationale Unterstützung
10. Fragenstellen

¹⁵ Vgl. Prof. Hansjörg Künzli, Die andere Seite von Coaching, Online im Internet, URL: 2 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching>, besucht am 25.10.2023

¹⁶ Vgl. Prof. Hansjörg Künzli, Die andere Seite von Coaching, Online im Internet, URL: 2 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching>, besucht am 25.10.2023

11. Feedback¹⁷

Dazu gehört eine gründliche Erklärung für den Coachee, was Coaching ist, welchen zeitlichen Umfang die Sitzungen haben werden, wie die Vergütung geregelt wird und was ggf. Ausschlusskriterien für Coaching sein könnten. Außerdem empfiehlt es sich, bei Themen, die der Coach nicht bearbeiten kann oder will, ggf. andere Coaches vorzuschlagen. Es gibt auch die Möglichkeit, kostenlose Vorgespräche durchzuführen und den Coachee zu bitten, solche Gespräche auch mit anderen Coaches zu führen. Vor der endgültigen Entscheidung zu wem der Coachee gehen will, sollte ihm genügend Bedenkzeit eingeräumt werden. Innerhalb der Vorgespräche oder aber den ersten Sitzungen ist es besonders wichtig, Erwartungsmanagement zu betreiben und darauf zu achten, dass Coachees ausreichende Selbstmanagementfähigkeiten besitzen. Eine Beziehung auf Augenhöhe mit dem Coachee basiert auch darauf, dem Coachee ehrlich Auskunft auf seine Fragen zu geben. ¹⁸

Um negative Auswirkungen zu reduzieren oder zu verhindern, sollten Coaches frühzeitig die Veränderungsmotivation des Coachees prüfen und, falls erforderlich, fördern. Am besten ist dabei die direkte Ansprache des Themas, und im Rahmen der Zielklärung die Erarbeitung von lohnenswerten Änderungszielen. Dabei ist darauf zu achten, eine Machbarkeitsillusion beim Coachee zu vermeiden, indem die Ziele sorgfältig definiert werden und erst danach eine Zielvereinbarung getroffen wird. In diesem Zusammenhang ist auch wichtig für den Coach, abzuklären, ob eine psychische Störung vorliegt und im Falle eines entsprechenden Bedarfs die richtigen Maßnahmen für/mit dem Coachee einzuleiten.

Im Businesskontext bietet es sich an, Rahmenverträge und vom Auftraggeber verlangte Leistungskriterien sorgfältig zu prüfen und unrealistische Erwartungen oder Forderungen entsprechend anzusprechen und zu verhandeln. Da Beratung auf Freiwilligkeit und Einsicht beruht, kann eine Person, die keinen Beratungsbedarf hat, auch nicht beraten werden. Auch bei Regelungen zur Verschwiegenheit ist sicherzustellen, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten werden bzw. dem Coachee gegenüber größtmögliche Transparenz herrscht, welche Vereinbarungen getroffen wurden. Referenzen von anderen Kunden sollten vom Coach korrekt angegeben werden, falsche Aussagen sind leicht durch die auftraggebende Organisation oder den Coachee überprüfbar und untergraben die Vertrauensbasis. In Bezug auf die Vergütung sollte diese im üblichen Rahmen sein, inklusive vereinbarter zusätzlicher Spesen, wie z. B. Reisekosten.

Es ist selbstverständlich, strafbare Handlungen als Coach zu unterlassen. Dennoch wird hier noch einmal darauf hingewiesen, dass dazu neben sexuellen Anspielungen oder eindeutigen Angeboten/körperlichen Kontakten auch die vom Coachee unerwünschte Aufzeichnung der Gespräche zählt. Während des Coachings wird es als selbstverständlich betrachtet, körperliche Annäherungsversuche, sexuelle Anspielungen oder gar Belästigung gegenüber dem Coachee zu unterlassen.

Das Ziel des Coachings sollte auch nicht sein, den Coachee einzuschüchtern, sei es durch Verhalten oder eine entsprechend machtvolle Position, oder anmaßendes Verhalten gegenüber dem Coachee. Dies ist sicherlich auch dann wichtig, wenn Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden coachen.

¹⁷ Vgl. Dr. Marc Lindart, Interview mit Dr. Marc Lindart, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/portrait/interview-mit-dr-marc-lindart>, besucht am 25.10.2023

¹⁸ Vgl. Dr. Christopher Rauen, Klientenerfahrungen mit unseriösen Coaches, Online im Internet, URL: <https://www.Klientenerfahrungen-mit-unserioesen-Coaches>, Coaching Letter Ausgabe 6 2002, besucht am 25.10.2023

Sollte es aus welchen Gründen auch immer zu einem Coachingabbruch kommen, und der Coachee offensichtlich weder weitere Gespräche wollen noch einen weiteren Kontakt, so sollte auch von telefonischer Belästigung Abstand genommen werden.¹⁹

Generell hilft es auch dem Coach, Scheitern als möglichen Ausgang des Coachinggesprächs zu akzeptieren und das Scheitern als eine Lernmöglichkeit und Chance auf eine mögliche Weiterentwicklung anzunehmen. Dazu ist ein Maß an Selbstreflexion, ein Blick auf die begleitenden Gefühle wie z. B. Trauer, Enttäuschung oder Wut sowie auf den Kontext, eigene Muster und Logiken sowie involvierte Umwelten hilfreich.²⁰ Supervisionen können diese Prozesse beim Coach sinnvoll unterstützen und dabei helfen, Fehler seltener zu wiederholen und stattdessen andere Fehler zu wagen.²¹

Die Anerkennung der eigenen Grenzen und Unzulänglichkeiten und dass Scheitern eine Option ist, sowie die Bereitschaft, sich laufend mit seinen weniger erfreulichen Seiten auseinanderzusetzen, sind Zeichen für professionelles Coaching.

Schluss/Fazit

Unter dem Label Coaching darf jeder anbieten, was er möchte. Oft wird von der Annahme ausgegangen, dass Coaching grundsätzlich keine Risiken beinhaltet, keine Nebenwirkungen kennt und nicht schaden kann. Dennoch benötigen Coaches Kompetenzen zum Aufbau einer von Vertrauen geprägten Beziehung zum Coachee, die Fähigkeit, eine Bewertung der Veränderungsfähigkeit des Coachees vornehmen zu können und mit unerwünschten Erkenntnissen beim Coachee auf eine konstruktive Weise umgehen zu können. Ein gewisses Maß an Selbstreflexion des Coaches, Demut in Bezug auf Wissen und Fähigkeiten, keineswegs aber Selbstab- und entwertung sowie die Zuhilfenahme von Peergroup/Supervision/ Weiterbildungen helfen dem Coach bei einem guten Umgang mit negativen Wirkungen im Coaching bis hin zu Coachingabbrüchen.

„Misserfolge im Coaching gibt es vermutlich ebenso zahlreich wie in anderen Beratungsformen. Professionelle Coaches kennen verschiedene Konfliktstrukturen und wissen, dass es meist nicht raffinierte Methoden, sondern eine authentische Haltung und die konsequente Anwendung von Grundregeln sind, die Erfolge ermöglichen oder zumindest das Ausmaß von Misserfolgen begrenzen können.“²²

¹⁹ Vgl. Dr. Christopher Rauen, Misserfolge im Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/misserfolge-im-coaching>, besucht am 25.10.2023

²⁰ Vgl. Dr. Astrid Schreyögg, Was ist Scharlatanerie im Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlte-aufsaeetze/102-was-ist-scharlatanerie-im-coaching>, besucht am 25.10.2023

²¹ Vgl. Lars Burmeister, Scheitern einbeziehen – gescheiter scheitern, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/scheitern-einbeziehen>, besucht am 25.10.2023

²² Vgl. Dr. Christopher Rauen, Misserfolge im Coaching, Online im Internet, URL: <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/misserfolge-im-coaching>, besucht am 25.10.2023

Literaturverzeichnis/Quellenangaben

1 <https://www.coaching-magazin.de/wissenschaft/verbreitung-und-ursachen-von-coaching-abbruechen>, 25.10.2023

2 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/andere-seite-coaching>, 25.10.2023

3 <https://www.coaching-magazin.de/beruf-coach/wenn-coaches-scheitern>, 25.10.2023

4 <https://www.coaching-magazin.de/portrait/interview-mit-dr-marc-lindart>, 25.10.2023

5 <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/misserfolge-im-coaching>, 25.10.2023

6 <https://www.coaching-magazin.de/philosophie-ethik/scheitern-einbeziehen>, 25.10.2023

7 <https://www.coaching-magazin.de/kontrovers/rechtsverletzungen-im-team-coaching>, 25.10.2023

8 [https://www.Klientenerfahrungen mit unseriösen Coaches](https://www.Klientenerfahrungen-mit-unseriösen-Coaches), Coaching Letter Ausgabe 6 2002, 25.10.2023

9 <https://www.schreyoegg.de/index.php/publikationen/ausgewaehlte-aufsaeetze/102-was-ist-scharlatanerie-im-coaching> 25.10.2023