



Bachelorarbeit

Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs

Karin Meister

Vertiefungsrichtung Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie

Referentin: Dr. phil. Christine Seiger

Grenchen, Mai 2011

Diese Arbeit wurde im Rahmen des Bachelorstudienganges am Departement P der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ZHAW verfasst. Eine Publikation bedarf der vorgängigen schriftlichen Bewilligung durch das Departement Angewandte Psychologie.

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Minervastrasse 30, Postfach, 8032 Zürich.

“Misserfolge können von Quellen des Unbehagens
zu Quellen unschätzbbarer Information werden.

Sie können ein Licht auf die Mechanismen unserer Interventionen werfen,
es ermöglichen, bestehende Verfahren zu verbessern und neue zu entwickeln.”

Emmelkamp, 1988

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage	1
1.2. Zielsetzung und Fragestellung	1
1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit	2
1.4. Eingrenzung und Abgrenzung des Themas	2
1.5. Gendergerechte Formulierung	2
I THEORETISCHER TEIL	3
2. Begriffsklärungen	3
2.1. Begriffsdefinition Coaching	3
2.2. Begriffsdefinition Psychotherapie	4
2.3. Gemeinsamkeiten & Unterschiede von Coaching & Psychotherapie.....	5
3. Misserfolg im Coaching	6
3.1. Begriffsklärung: Erfolg, Misserfolg, Kriterien und Faktoren	7
3.2. Erfolgreiches Coaching und Wirksamkeit	8
3.3. Misserfolgskriterien und –faktoren im Coaching	10
3.4. Nicht erfolgreiches Coaching	12
3.5. Verwandte Themen als Schnittstelle zu Misserfolg.....	13
3.5.1. Probleme im Coaching.....	13
3.5.2. Stolpersteine und Fallen.....	14
3.5.3. Fehler	14
3.6. Lösungsansätze und präventive Massnahmen im Coaching.....	15
4. Misserfolg in der Psychotherapie	17
4.1. Begriffsklärung: Erfolg und Misserfolg in der Psychotherapie	17
4.2. Zur Systematik von Misserfolg in der Psychotherapie	18
4.2.1. Unerwünschte und schädliche Wirkungen in der Psychotherapie.....	18
4.2.2. Misserfolgsfaktoren nach verschiedenen Variablen	19
4.3. Klassifikation von Misserfolg in der Psychotherapie.....	21
4.4. Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolgen in der Psychotherapie.....	22
4.4.1. Therapeutisches Verhalten in unterschiedlichen Stadien	22
4.4.2. Entwicklung eines Frühwarnsystems.....	22
4.4.3. Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg	23
II EMPIRISCHER TEIL	24
5. Methodisches Vorgehen	24
5.1. Ausgangslage und Fragestellung.....	24
5.2. Methodenwahl und Gütekriterien.....	24
5.3. Auswahl und Umfang der Stichprobe	25
5.4. Datenerhebung.....	26

5.4.1.	Problemzentriertes, halbstrukturiertes Leitfadenterview	26
5.5.	Datenauswertung	27
5.5.1.	Qualitative Inhaltsanalyse	27
6.	Darstellung der Ergebnisse	28
6.1.	Klärung des Begriffs Misserfolg im Coaching	29
6.1.1.	Ist Misserfolg im Coaching für Coachs ein Thema? (G).....	29
6.1.2.	Definitionen (A).....	30
6.2.	Systematik von Misserfolg im Coaching.....	32
6.2.1.	Misserfolgskriterien/-merkmale (C)	32
6.2.2.	Misserfolgsfaktoren (R).....	33
6.2.3.	Klassifikation von Misserfolg: Vier Gruppen möglicher Misserfolge (F)	37
6.3	Erleben von Misserfolg im Coaching.....	40
6.3.1.	Häufigkeit von Misserfolg (H1 - H3)	40
6.3.2.	Gefühle und Befindlichkeit bei Misserfolg (I1 - I5).....	40
6.3.3.	Umgang mit erlebtem Misserfolg (J1 – J4)	41
6.3.4.	Folgen von Misserfolg für die Betroffenen (K).....	42
6.4.	Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching.....	44
6.4.1.	Prävention von Misserfolg (M).....	44
6.4.2.	Früherkennungssignale von Misserfolg (N1 - N2).....	46
6.4.3.	Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg (O).....	46
6.5.	Was es noch zu sagen gibt.....	48
6.5.1.	Trouvailles (Q)	48
7.	Diskussion	50
7.1.	Zusammenfassung der Arbeit.....	50
7.2.	Interpretation der Ergebnisse.....	51
7.2.1.	Allgemeines zum Begriff Misserfolg im Coaching (Forschungsfrage 1).....	51
7.2.2.	Definition Misserfolg im Coaching (Forschungsfrage 1)	53
7.2.3.	Misserfolgskriterien und –merkmale (Forschungsfrage 1).....	53
7.2.4.	Misserfolgsfaktoren (Forschungsfrage 1).....	54
7.2.5.	Klassifikation von Misserfolg (Forschungsfrage 1).....	57
7.2.6.	Neue Aspekte und Misserfolg.....	58
7.2.7.	Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg (Forschungsfrage 2)	59
7.3.	Zusammenfassende Erkenntnisse zu den Fragestellungen (Fazit)	62
7.4.	Kritische Betrachtung der Methode und Gütekriterien	62
7.5.	Ausblick und weiterführende Überlegungen.....	63
8.	Abstract.....	66
9.	Literaturverzeichnis	67
10.	Tabellenverzeichnis.....	71
11.	Anhang.....	71

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Wenn wir heute Zeitungen, Wirtschaftsmagazine oder Zeitschriften durchlesen, taucht Coaching immer wieder in verschiedenen Schlagzeilen auf, was das allgemeine Interesse am Thema aufzeigt. Besonders im Bereich der Wirksamkeitsforschung hat die Anzahl an wissenschaftlichen Arbeiten zugenommen. Coachs wurden vermehrt in Untersuchungen befragt, welche Aspekte wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind.

Ganz im Gegensatz dazu steht die Datenlage zum Thema „Misserfolg im Coaching“. In der Literatur findet man im Bereich Coaching kaum Publikationen, Hinweise, geschweige denn eine systematische Auseinandersetzung mit „Misserfolg“. Wenn ein Coaching wirkt, dann kann es auch misslingen. Woher kommt es, dass sich die Forschung kaum mit misslungenen Coachings beschäftigt? Was brauchen Coachs um drohende Misserfolge frühzeitig zu erkennen und verhindern zu können? Ob das Thema Misserfolg im Coaching ein Tabuthema ist oder schlicht und einfach vernachlässigt wurde, bleibt ungeklärt. Fakt ist, dass hier ein grosser Nachholbedarf besteht, welcher in der Psychotherapieforschung bereits erkannt wurde. Dort hat unterdessen die Forschung das Thema „Misserfolg in der Psychotherapie“ als Lernfeld entdeckt.

1.2. Zielsetzung und Fragestellung

Die Arbeit soll durch die Klärung des Begriffs „Misserfolg im Coaching“ ein bis anhin vernachlässigtes Thema durch Erfahrungen aus der Praxis als Lernfeld zugänglich machen, indem Hypothesen generiert und Hinweise für die Praxis, Ausbildung und Forschung aufgezeigt werden. Zudem sollen die Ergebnisse einen Beitrag zum Projekt „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW und zur Professionalisierung von Coaching leisten. Deshalb wird in der Coachingpraxis folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Was ist ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs? (Forschungsfrage 1)
- Wie sehen mögliche Lösungsansätze aus, um einen Misserfolg im Coaching zu vermeiden? (Forschungsfrage 2)

Ziel der Fragestellungen ist herauszufinden, ob Misserfolg im Berufsalltag von Coachs ein Thema ist, was Coachs unter dem Begriff Misserfolg verstehen (Definitionen), wann Coachs von einem misslungenen Coaching sprechen (Kriterien), welche Ursachen sie benennen (Faktoren) und wie mögliche Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching aussehen.

1.3. Methodik und Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil der Arbeit wird die theoretische Grundlage für die im zweiten Teil erläuterte empirische Untersuchung der beiden Fragestellungen geschaffen. In Kapitel zwei werden die Begriffe „Coaching“ und „Psychotherapie“ allgemein definiert, aufeinander bezogen und abgegrenzt. Weiter richtet das Kapitel drei den Fokus auf „Misserfolg im Coaching“. Als erstes wird ein Einblick in die Begrifflichkeiten von „Misserfolg und Erfolg“ sowie „Kriterien und Merkmale“ gegeben. Auf Grund der mangelnden Datenlage werden Erfolgskriterien und -faktoren im Coaching beigezogen. Darauf folgen Studien mit Ergebnissen zu ersten Misserfolgskriterien und -faktoren. Um weitere Hinweise auf Misserfolge zu erhalten, werden verwandte Themen als Schnittstellen und erste Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching aufgezeigt. In Kapitel vier werden Definitionen und mögliche Systematisierungsvorschläge von Misserfolg aus der Sicht der Psychotherapie vorgestellt. Weiter folgen ein Klassifikationsvorschlag von Misserfolgsgruppen und die daraus resultierenden praktischen Konsequenzen und Lösungsansätze. Im empirischen Teil werden die methodischen Grundlagen präsentiert. Die Fragestellungen werden nochmals aufgegriffen, die Auswahl der Stichprobe, die Art der Datenerhebung und die Auswertungsmethode aufgezeigt. Mittels qualitativer Inhaltsanalyse werden die Ergebnisse deskriptiv dargestellt und dienen zusammen mit der besprochenen Theorie als Grundlage für die im Diskussionsteil folgende Interpretation und Beantwortung der Fragestellungen. Hypothesen und mögliche Implikationen für weitere Forschungsarbeiten sollen abgeleitet sowie das methodische Vorgehen kritisch hinterfragt werden. Die Erkenntnisse dieser Arbeit, wie bereits in der Zielsetzung erwähnt, fließen in die empirische Studie der ZHAW ein.

1.4. Eingrenzung und Abgrenzung des Themas

Auf theoretische Grundlagen im Coaching und in der Psychotherapie, sowie die verschiedenen psychotherapeutischen Ansätze wird aus Umfanggründen der Arbeit nicht eingegangen. Der Schwerpunkt der Arbeit bezieht sich auf Einzelcoaching im beruflichen Rahmen. Körperliche Gewalt und andere grobe Grenzverletzungen werden im Rahmen dieser Arbeit nicht thematisiert.

1.5. Gendergerechte Formulierung

Gerade im Coachingbereich ist eine gendergerechte Formulierung anspruchsvoll, da es für den Begriff „Coach“ keine weibliche Form gibt. Daher werden zur Unterstützung der Lesbarkeit nur die männlichen Wortformen (Autor, Verfasser, etc.) ausgeschrieben. Natürlich sind immer Männer und Frauen gemeint, auch wenn nur eine Form verwendet wird.

Somit werden Menschen, die ein Coaching beziehen, als Klienten, Coachingnehmer, Coachees oder Gecoachte bezeichnet. Anbieter von Coachings werden Coachs genannt. Ist die Rede von Befragten, Interviewteilnehmern und Experten, handelt es sich um Teilnehmer der Untersuchungen der vorliegenden Bachelorarbeit.

I THEORETISCHER TEIL

Um eine differenzierte Auseinandersetzung mit dem Thema Misserfolg im Coaching zu ermöglichen, wird im theoretischen Teil der Arbeit Literatur aus den Bereichen Erfolgskoaching und Psychotherapie beigezogen. Ziel ist es eine ausreichend theoretische Datengrundlage zu ermöglichen, was eine fundierte Auseinandersetzung mit den Begriffen Coaching und Psychotherapie bedingt.

2. Begriffsklärungen

2.1. Begriffsdefinition Coaching

Coaching ist mittlerweile nicht mehr nur im Sportbereich und im betrieblichen Rahmen der Personalentwicklung ein Begriff, sondern ebenfalls im privaten und familiären Umfeld als Thema eingezogen. Umso wichtiger ist es deshalb, Coaching zu definieren und abzugrenzen. Tatsache ist, dass der rapide steigende Bedarf nach intensiver und persönlicher Beratung in den letzten zwanzig Jahren dazu beigetragen hat, dass Coaching zu einem „Sammelbegriff“ geworden ist (Böning, 2005, S. 22) und sich gemäss Vogelauer (2009) bei vielen Angeboten die Frage stellt „...ob wirklich Coaching drin ist, wenn Coaching draufsteht“ (S. 188). Hinzu kommt, dass Coaching bis heute kein geschützter Begriff ist. Was jedoch vielen Praktikern und Autoren gemeinsam scheint, ist, dass sie sich auf Rauen und sein Verständnis von Coaching beziehen. Sogar im Dorsch (Häcker & Stapf, 2004, S. 170) wird Coaching nach Rauen definiert. Coaching ist gemäss Rauen (2008):

Ein interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Begleitungsprozess, der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle bzw. damit zusammenhängende aktuelle Anliegen des Gecoachten ... Coaching ist individuelle Beratung auf der Prozessebene, d.h. der Coach liefert keine direkten Lösungsvorschläge, sondern begleitet den Gecoachten und regt dabei an, eigene Lösungen zu entwickeln ... Coaching findet auf der Basis einer tragfähigen und durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen gekennzeichneten, freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung statt, d.h. der Gecoachte geht das Coaching freiwillig ein und der Coach sichert ihm Diskretion zu ... Coaching zielt immer auf eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und -wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben. (S. 3)

Weiter sind nach Rauen (2008, S. 3-5) wichtige Voraussetzungen beim Coaching: Die Verwendung von transparenten Interventionen (ohne manipulative Techniken), die Ausarbeitung eines Coachingkonzeptes (Vorgehen, Rahmen, Regeln des Coachings), die Ausrichtung auf Personen mit Führungsverantwortung und/oder Managementaufgaben, die Dauer von mehreren Sitzungen, die zeitliche Begrenzung und die psychologischen, betriebswirtschaftlichen Kenntnisse, sowie praktische Erfahrungen des Coachs. Das Ziel ist die Verbesserung der Selbstmanagementfähigkeit des Gecoachten, so dass der Coach letztendlich nicht mehr benötigt wird. Greif (2005) findet die Abgrenzung von Coaching und anderen Beratungsformen wichtig, damit Coaching nicht als „moderner Ersatzbegriff für jede Art Beratung“ (S. 12) verwendet wird und sieht eine mögliche Differenzierung durch das Nennen von speziellen Zielgruppen, bestimmten Problemen, Fokussen, Zielen oder Ausgrenzungen. Greif (2008) selber fokussiert in seiner Definition von Coaching das Thema „Selbstreflexion“ und macht eine klare Ausgrenzung im therapeutischen Bereich:

Coaching ist eine intensive und systematische Förderung ergebnisorientierter Problem- und Selbstreflexion sowie Beratung von Personen oder Gruppen zur Verbesserung der Erreichung selbstkongruenter Ziele oder zur bewussten Selbstveränderung und Selbstentwicklung. Ausgenommen ist die Beratung und Psychotherapie psychischer Störungen. (S. 59)

Vogelauer (2009) thematisiert als einziger mögliche Probleme, indem er auf das Hinterfragen von Erfolgen und Misserfolgen eingeht: „Coaching ist ein vielfältiger Gesprächs- und Übungsprozess, eingebettet in eine klare gemeinsame Erfassung der Situation ... und dem Hinterfragen von Umsetzungen, Erfolgen und Misserfolgen sowie der permanenten Stützung von Ressourcen, Engagement, innerer Sicherheit, Tun und der sozialen und sachlichen Reflexion“ (S. 192).

Auf die Ausführungen der Herkunft und Entwicklung des Begriffs Coaching wird verzichtet, da bereits viele Autoren darüber geschrieben haben (vgl. Vogelauer, 2009, S. 186-190; Lippmann, 2009, S. 12-13; Rauen, 2003, S. 20-25). Coaching wurde nun definiert und abgegrenzt. Weiter soll der Begriff Psychotherapie eingeführt werden, damit im Kapitel 2.3. eine Gegenüberstellung der beiden Theoriebausteine möglich wird.

2.2. Begriffsdefinition Psychotherapie

Es ist nicht einfach eine einheitliche Definition von Psychotherapie zu nennen, da es viele psychotherapeutische Richtungen und Schulen gibt. „Traditionell sind verschiedene Formen der Psychotherapie wie Psychoanalyse, Gesprächspsychotherapie, Verhaltenstherapie, u.a.m. Therapieschulen zugeordnet, die sich oft um Gründerpersönlichkeiten gebildet ha-

ben“ (Häcker & Stapf, 2004, S. 769). Um eine umfassende Darstellung von Psychotherapie zu ermöglichenden, wird die Definition einer Ausführungsverordnung des Krankenversicherungsgesetzes Schweiz, der Krankenpflege-Leistungsverordnung (KLV, 1995) verwendet. Demnach ist Psychotherapie eine Form der Therapie, die:

- a) psychische und psychosomatische Erkrankungen betrifft; b) ein definiertes therapeutisches Ziel anstrebt; c) vorwiegend auf der sprachlichen Kommunikation beruht, aber eine unterstützende medikamentöse Therapie nicht ausschliesst; d) auf einer Theorie des normalen und pathologischen Erlebens und Verhaltens sowie einer ätiologisch orientierten Diagnostik aufbaut; e) die systematische Reflexion und die kontinuierliche Gestaltung der therapeutischen Beziehung beinhaltet; f) sich durch ein Arbeitsbündnis und durch regelmässige und vorausgeplante Therapiesitzungen auszeichnet; und g) als Einzel-, Paar-, Familien- oder Gruppentherapie durchgeführt wird. (Artikel 2, Absatz 2)

Ergänzend ist laut Greif (2008) Psychotherapie „eine Behandlung psychischer oder psychisch bedingter Störungen ... mit Krankheitswert, wie sie durch den Diagnoseschlüssel ICD-10 der WHO definiert werden“ (S. 63). Lippmann (2009) nennt als Hauptziel der Psychotherapie „die Befreiung von Symptomen mit Krankheitswert und das (Wieder-) Erlangen psychischer Gesundheit“ (S. 33). Da Coaching im Nebeneffekt wie Fischer-Epe (2003, S. 181) beschreibt, ebenfalls zum Verschwinden von Symptomen, wie Kopf- und Magenschmerzen führen kann, macht es durchaus Sinn im nächsten Abschnitt auf die Gemeinsamkeiten und Grenzen zwischen Coaching und Psychotherapie einzugehen.

2.3. Gemeinsamkeiten & Unterschiede von Coaching & Psychotherapie

Während beim Coaching die Unterstützung des Individuums im Organisationskontext im Zentrum steht, kann Psychotherapie als Hilfe im Umgang mit psychischem Leiden verstanden werden. Diese beiden Hauptunterschiede können gemäss Lippmann (2009, S. 33) eine Orientierungshilfe bei der Indikationsstellung und Wahl der angemessenen Interventionsmethode sein. Da viele im Coaching verwendete Methoden aus der Psychotherapie stammen (Gesprächstechniken, kognitive Verfahren, Rollenspiele usw.), ist es sinnvoll die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie aufzuzeigen. Einen zusammenfassenden Überblick ermöglichen die Darstellungen im Anhang 1. Als zentraler Unterscheidungsaspekt nach Offermans und Steinhübel (2006) gilt demnach, dass im Coaching keine seelischen Störungen behandelt werden, da eine gesunde Selbststeuerungsfähigkeit vorausgesetzt wird, was bedeutet „dass der Klient grundsätzlich selbst in der Lage wäre, seine problematische Situation zu bewältigen. Nur eben nicht so effektiv, schnell und zielgerichtet“ (S. 22). Greif (2008, S. 63) macht darauf aufmerksam, dass psychisch bedingte Störungen aus Problemen und Konflikten in der Arbeitswelt entstehen können, warnt

aber Coachs davor, sich von solchen möglichen Zusammenhängen zu einer therapeutischen Intervention verleiten zu lassen. Er verlangt, dass ein Coach weiss, wann er einem Klienten zu einer Psychotherapie raten muss. Schreyögg (2003) sieht das offener und verbindet die beiden Begriffe, indem sie Coaching als „Therapie gegen berufliches Leid“ und den Coach als „Therapeuten für berufliche Fragen“ (S. 67) bezeichnet. Der entscheidende Unterschied zur Psychotherapie besteht laut Schreyögg in der Fokussierung auf berufliche Problemkonstellationen. Wenn es Leid in beruflichen Bereichen des menschlichen Lebens gibt, weshalb sollte dies dann nicht auch im Coaching, in Form von Misserfolgen vorkommen? Ob dem so sei, erfahren wir im nächsten Kapitel.

3. Misserfolg im Coaching

Die durchgeführte Literaturrecherche in den gebräuchlichsten Datenbanken (Nebis, Psyn- dex, Psycinfo) ergab wenige Treffer zum Thema Misserfolg im Coaching. Besonders er- nüchternd war die Datenlage im Nebis, welches 532 Einträge zu „Coaching“, jedoch Null Treffer zur Kombination von „Misserfolg und Coaching“ enthält. In Psyn- dex gibt es 1491 Einträge zum Thema Coaching davon sind gerade mal 7 Einträge in Zusammenhang mit Misserfolg erfasst. In Psycinfo erscheint die Datenlage auf den ersten Blick erfreulicher, jedoch bei näherer Betrachtung zeigen sich ähnliche Probleme wie bei Psyn- dex. Nur weni- ge Treffer sind für das Thema relevant. Ebenfalls die Recherche nach Synonymen und ähn- lichen Begriffen war nicht ergiebig.

Im Bereich der empirischen Arbeiten ist die Datenlage noch magerer. Gemäss Künzli (2009₁, S. 13) gibt es erst zwei Diplomarbeiten (Krebs, 2007; Mellman 2007) zum Thema „nicht erfolgreiches Coaching“. In einer weiteren Diplomarbeit (Schmidt, 2003) werden „mislungene Coachings“ zum Thema gemacht. Fazit: Die Datenlage der Literatur sowie der Empirie zum Thema Misserfolg im Coaching zeichnet sich nach entsprechender Re- cherche sehr dünn aus, was von mehreren Autoren (Rauen, 2003₂; Bayer, 2005, S. 63, Greif, 2008, S. 74) bestätigt wird. Dies legt die Vermutung nahe, dass man im Rahmen die- ser Bachelorarbeit einer Forschungslücke auf der Spur ist, was einen hohen Seltenheitswert hätte. Dem gegenüber wird über Erfolg schon seit einigen Jahren geschrieben. Im nächsten Kapitel sollen deshalb die Begriffe Erfolg und Misserfolg voneinander unterschieden wer- den, damit im übernächsten Kapitel eine Ableitung vom Erfolgsverständnis auf Misserfolg möglich ist.

3.1. Begriffsklärung: Erfolg, Misserfolg, Kriterien und Faktoren

In der Coachingliteratur wurde keine Definition von Misserfolg gefunden. Folgend muss auf die Definition nach Dorsch (Häcker & Stapf, 2004) verwiesen werden. Dort wird Misserfolg als „Nicht-Erreichen eines selbst gesetzten Zieles“ (S. 605) definiert. In einem weiteren Eintrag sind Erfolg und Misserfolg zusammen aufgeführt, die Zielerreichung relativiert und die subjektiven Ansprüche in den Vordergrund gestellt. „Hoppe und Lewin untersuchten die Bedingungen, unter denen das Erlebnis von Erfolg und Misserfolg auftritt. Weniger das Ergebnis einer Leistung ist bestimmend als ihr Verhältnis zum Anspruchsniveau“ (S. 262). Nicht erreichte Ansprüche haben oft auch etwas mit Enttäuschungen zu tun. Dieser Aspekt wird in der Definition von Duden (2010) aufgezeigt: „Unerwarteter, schlechter, enttäuschender, negativer Ausgang einer Unternehmung...“ (S. 647). Weiter werden als Synonyme aufgeführt: „Bankrott, Debakel, ein Schlag ins Wasser, ein Schuss in den Ofen (ugs.), Fehlschlag, Flop (ugs.), Konkurs, Missgeschick, Niederlage, Pech, Pleite (ugs.), Reinfall (ugs.), Schlappe (ugs.)“ (S. 647-648).

Die Definition von Jellouschek (2002) zu Erfolg im Coaching nimmt im positiven Sinne ebenfalls Bezug auf das Ziel und bezeichnet ein Coaching als erfolgreich, „wenn das vereinbarte Ziel erreicht wird. Zu Beginn des Beratungsprozesses werden klare Ziele ausgehandelt – und diese Ziele sind ein Kriterium dafür, ob ein Prozess erfolgreich abgeschlossen ist. Allerdings können sich die Ziele im Laufe eines Prozesses auch verändern“ (S. 43). Looss (2002, S. 131-134) zeigt Bedenken auf, wenn man den Erfolg nur am Ausmass der Zielerreichung misst, denn der Grad der Zielerreichung ist schwierig zu operationalisieren. Demnach ist Erfolg ein Begriff des kausalen Denkens in Ursachen und Wirkungen, ein Denkschema, welches auf Zuschreibungen beruht und subjektive Komponenten hat. Die Subjektivität in der Beratung wird von Titscher (2003) aufgegriffen, wonach „Zufriedenheit eines Partners nicht das Kriterium sein kann, an dem Erfolg oder Misserfolg festzumachen ist“ (S. 229-230). Denn die Frage nach dem Erfolg eines Coachings wird von verschiedenen Sichtweisen (Kunden, Coach, Auftraggeber, vermittelnden Personen, Forschung) mit unterschiedlichen Perspektiven beurteilt (Lippmann, 2009, S. 45). Die Forschung interessiert besonders, an welchen Kriterien oder Merkmalen sich der Erfolg respektive Misserfolg beim Coaching festmachen lässt. Eine Operationalisierungsmöglichkeit für einen Coachingerfolg können gemäss Schmidt (2003, S. 45) Erfolgskriterien sein, die sich auf das Ergebnis eines Coachings beziehen. Greif (2008, S. 61-62) verwendet synonym das Wort Merkmale und unterscheidet zwischen allgemeinen und spezifischen Erfolgsmerkmalen. Allgemeine Erfolgsmerkmale sind auf die meisten Coachingprozesse anwendbar, die spezi-

fischen Erfolgsmerkmale hingegen beziehen sich nur auf eine Teilmenge von Coachingprozessen. Die Forschung interessiert sich, so Greif (2008, S. 263) jedoch auch für die Faktoren, welche diese Ergebnisse bewirken. Diese werden Wirk- und Erfolgsfaktoren genannt. Sind diese bereits zu Beginn der Intervention vorhanden, werden sie als Voraussetzungen bezeichnet. Im Weiteren sollen nun wichtige Erkenntnisse zu Voraussetzungen, Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren im Coaching aufgezeigt werden, welche als mögliche Grundlage dienen Schlüsse auf Misserfolg zu ziehen.

3.2. Erfolgreiches Coaching und Wirksamkeit

Voraussetzungen

Damit Coaching sinnvoll eingesetzt werden kann, müssen gewisse Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt sein. „Diese garantieren keinen Erfolg, ihre Nichtbeachtung erhöht jedoch die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs“ (Rauen & Steinhübel, 2005, S. 294). Die nun folgenden Inhalte beziehen sich, wo nicht anders vermerkt, auf die Quellen von Rauen und Steinhübel (2005, S. 290-297) sowie Offermanns und Steinhübel (2006, S. 20-24).

Auf Seite des Klienten werden Veränderungsbereitschaft, Selbststeuerungsfähigkeit und Freiwilligkeit als wichtige Voraussetzungen genannt. Greif (2008) ergänzt, dass „Erfolgserwartungen die Änderungsbereitschaft eines Klienten erhöhen, jedoch Misserfolgserwartungen die Änderungsbereitschaft aufschieben, abwehren oder verdrängen, ein Unbehagen auslösen und die Selbstreflexion abbrechen“ (S. 80). Vom Coach hingegen werden Unabhängigkeit, Methodenkompetenz, Reflexionsfähigkeit, ein Coachingkonzept, das Durchschauen von diffusen Problembeschreibungen, Diskretion, Neutralität sowie Ziel- und Leistungsorientierung erwartet (Rauen 2003₁, S. 190-204). Als Anmerkung erwähnt Bayer (2005) „Für Coaching-Kompetenz ist die eigene schmerzliche Lebenserfahrung, die erfolgreiche Bewältigung von Rückschlägen und Krisen so wichtig wie fachliche Erfahrung für den Aufbau einer Fachkompetenz“ (S. 68). Vom Unternehmen und Vorgesetzten werden Vertrauen in die Potenziale des Mitarbeiters und des Coachs sowie zeitliche Investition und Veränderungsunterstützung verlangt. Auf der Beziehungsebene sind eine gute Beziehung zwischen Coachingnehmer und Coach, die positive Überzeugung beider von der Wirksamkeit des vereinbarten Vorgehens, gegenseitige Akzeptanz, Offenheit, Vertrauen und Transparenz wichtige Voraussetzungen (Neukom & Grimmer, 2009, 13-21).

Erfolgskriterien und –merkmale

Als allgemeine Erfolgskriterien im Coaching zeigten sich bisher: Der Zielerreichungsgrad, die allgemeine Einschätzung des Coachingerfolgs, die Zufriedenheit aller Betroffener, die

Verbesserung der ergebnisorientierten Problem- und Selbstreflexion, die emotionale Entlastung, die Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires, die Zunahme an Bewusstheit und Verantwortung und die Einstellungsveränderung (Greif, 2008, S. 61-62; Hess & Roth, 2001, S. 143). Ebenfalls Hinweise - jedoch allgemein auf die Beratung bezogen - liefert Titscher (2003, S. 230-231). Er zählt folgende Minimalanforderungen an eine erfolgreiche Beratung auf: Eine Beratung sollte abgeschlossen und nicht abgebrochen werden, der Klient bewältigt ähnliche Situationen selbstständig ohne Beratung und die Wirkungen sollen auch längere Zeit nach der Beratung spürbar sein. Zum Thema Abbruch soll angefügt werden, dass, wenn der Berater den Ratsuchenden als beratungsunfähig einstuft, ihm keine Erfolgchancen zuschreibt, wenn sich beim Klienten die Rahmenbedingungen verändern oder er mit der Beraterleistung unzufrieden ist, dann ist gemäss Titscher ein vorzeitiges Ende besser und nicht eindeutig als Misserfolg zu werten.

Wirk- und Erfolgsfaktoren

Zum Thema Wirk- und Erfolgsfaktoren im Coaching gibt es gemäss Künzli (2009₂) ausschliesslich Feldstudien. Davon leiden die meisten an methodischen Mängeln und die verwendeten Indikatoren zur Erhebung der Wirkfaktoren nehmen wenig Bezug aufeinander, was deren Vergleichbarkeit erschwert. Trotzdem zeigen die Studien auf, dass Coaching zu wirken scheint und dass „die Beziehung, die elaborierte Gestaltung der Zielformulierung und -annäherung, die Qualifikation, das Engagement, die Glaubwürdigkeit und Authentizität des Coachs, der zeitlich gut abgestimmte und dem Klienten angepasste Einsatz verschiedener Techniken“ (S. 293) mögliche Faktoren eines erfolgreichen Coachings sind.

Systematisierung von Erfolgskriterien und -faktoren

Abschliessend soll nun eine mögliche Systematisierung von Erfolgskriterien und Erfolgsfaktoren vorgestellt werden. Die Expertenbefragung von Hess und Roth (2001) zum Thema Anforderungen und Qualitätsstandards im Coaching wird als Grundlage für viele Untersuchungen verwendet, unter anderem in der Diplomarbeit von Schmidt (2003) und der vorliegenden Bachelorarbeit. In der Studie von Hess und Roth (2001, S. 62-67) wurden siebzehn Expertenmeinungen zu Qualität, Methoden, Ablauf und Ergebnissen beim Coaching eingeholt und in die drei Qualitätsdimensionen: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität klassifiziert. Die Beschreibung der Dimensionen, eine Zusammenfassung der Ergebnisse und die Zuordnungen der Begriffe Erfolgskriterien und -faktoren nach Schmidt (2003, S. 43). können der Tabelle 1 entnommen werden:

Qualitätsdimensionen Hess & Roth (2001, S. 62-67)	Ergebnisse von Hess & Roth (2001, S. 141-143)
Strukturqualität beinhaltet personelle, materielle und räumliche Ausstattungen, die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching sind. = Erfolgsfaktoren (nach Schmidt)	Coach: Fachliche-, methodische-, persönliche-, Beziehungsgestaltungskompetenz, Fortbildungen etc. Klient: Freiwilligkeit, Veränderungsbereitschaft, Mitarbeit, Verantwortungsübernahme, Problembewusstsein etc. Beziehung: Passung, Vertrauen, Akzeptanz, Sympathie, Offenheit, Gleichwertigkeit, Ehrlichkeit etc. Unternehmen: Transfer, Bereitschaft, Interesse, etc.
Prozessqualität umschreibt den Ablauf des Coachings und die Methoden die zur Erreichung eines bestimmten Zieles beitragen. = Erfolgsfaktoren (nach Schmidt)	Erstgespräch, Problempräzision, abklären ob Coaching richtige Intervention ist, Transparenz, formaler und psychologischer Vertrag, Regelungen bei Abbruch, Dauer, Festlegung Zeitrahmen, Grenzen von Coaching aufzeigen, transparente und abgestimmte Methoden etc.
Ergebnisqualität beschreibt den Erfolg einer Massnahme, die Qualitätsmerkmale der erzielten Ergebnisse. = Erfolgskriterien (nach Schmidt)	Zielerreichung, Zufriedenheit, emotionale Entlastung, Erweiterung Handlungsrepertoires, Zunahme Bewusstheit/ Verantwortung, Einstellungsveränderung etc.

Tabelle 1: Qualitätsdimensionen und Ergebnisse nach Hess und Roth (2001, 62-67, 141-143).

Da sich die vorliegende Arbeit dem Thema Misserfolg widmet, werden auf weitere Ausführungen von Erfolgskriterien und -faktoren verzichtet. Die soeben vorgestellten Dimensionen sind noch differenzierter im Anhang 2 dargestellt und werden im nächsten Kapitel in Bezug auf die Ergebnisse von Schmidt (2003) zu misslungenen Coachings weiter verwendet. Anschliessend soll der Fokus auf weitere Aspekte wie „nicht erfolgreiches Coaching“ und „verwandte Themen“ geöffnet werden.

3.3. Misserfolgskriterien und –faktoren im Coaching

Nun wurden in der Diplomarbeit von Schmidt (2003, S. 104-109) anstelle von Experten einundsechzig Coachingnehmer befragt. Anhand der inhaltsanalytischen Auswertung gewann Schmidt auch Ergebnisse zu kontrainduzierten Faktoren, welche zum Misslingen eines Coachings führen. Zur Darstellung ihrer Ergebnisse hat sie die Struktur- und Prozessqualität den Misserfolgskriterien zugeordnet und die Ergebnisqualität den Misserfolgskriterien. Diese Ergebnisse werden nun unter den genannten Begriffen vorgestellt:

Misserfolgskriterien der Strukturqualität: Die Nummerierung 1-5 in Klammern der folgenden Misserfolgskriterien entspricht der genannten Misserfolgs-Verantwortlichkeit aus Coachingnehmersicht. Der grösste Einfluss für das Misslingen des Coachings wird demnach dem Coach zugeschrieben.

Coach (1): Persönliche Eigenschaften (selbstherrlich, besserwischerisch, hält Monologe, missionieren), Lösungen vorgeben, Grenzen des Klienten nicht akzeptieren, Interessenlosigkeit, Inflexibilität, Ineffizienz und Vertrauensmissbrauch.

Coachingnehmer (3): Keine Reflexion, keine Verantwortungsübernahme, falsche Erwartungen in Bezug auf überzogene Ziele, wenig Mitarbeit gekennzeichnet durch fehlende Motivation, Offenheit und mangelnde Selbstregulationsfähigkeit.

Beziehung (4): Mangelndes Vertrauen, Offenheit, Transparenz, mangelnder Zugang und Vertrauensbrüche können zu Misserfolgen führen.

Unternehmen (5): Erzwungenes Coaching, Verknüpfung mit Zielvereinbarung im beruflichen System und wenn der Coachingnehmer als Versager stigmatisiert wird.

Misserfolgskriterien der Prozessqualität (2): Inkompetenz des Coachs, mangelnde Arbeit mit Zielen, unangemessene Methoden (manipulativ, nicht transparent, Einschränkung der Autonomie) und Verletzung von Spielregeln.

Misserfolgskriterien der Ergebnisqualität: Die Coachingnehmer beurteilen ein Coaching als Misserfolg, wenn die vereinbarten Ziele nicht erreicht werden, keine Verhaltensänderung, bzw. -verbesserung stattfindet oder sogar eine Verschlechterung des Problems eintritt, kein Erkenntnisgewinn erfolgt und kein Wissenstransfer ins berufliche oder private System übergeht. Gemäss Schmidt (2003) können „die Kriterien und Faktoren für den Misserfolg ... insgesamt als Warnschilder für den Coach, aber auch für den Coachingnehmer dienen“ (S. 109).

Ergänzende Beiträge zu Misserfolgskriterien

Offermanns und Steinhübel (2006, S. 111-185) schreiben über Misserfolgsgeschichten aus der Coachingpraxis. Nach jeder Geschichte werden die Misserfolgskriterien zum Thema „lessons learned“ zusammengefasst dargestellt. Hier ein kleiner Auszug: Bei der zweiten Misserfolgsgeschichte sind mangelndes Vertrauen, mangelnde Freiwilligkeit, keine freie Coachwahl und mangelnde Selbstreflexion des Klienten Gründe für den Abbruch des Führungcoachings. Das Versäumnis einer umfassenden Situationsanalyse sowie die Delegation der Führungsverantwortung an den Coach sind Ursachen der dritten Misserfolgsgeschichte. Im fünften Fall führen unterschiedliche Erwartungen dazu, dass das Coaching für den Klienten ein Erfolg ist (berufliche Neuorientierung), jedoch für das Unternehmen ein Misserfolg (Verlust eines Mitarbeiters). Bei der siebten Misserfolgsgeschichte führt das Dilemma zwischen monetärem Interesse des Coachs und einem intransparenten Auftrag zum Scheitern des Coachings.

Weitere allgemeine Faktoren eines Misserfolgs - jedoch in Bezug auf Beratung - sollen von Titscher (2003, S. 235-239) vorgestellt werden. Demnach ist die Erfolgswahrscheinlichkeit höher, wenn man Misserfolgskriterien kennt und weiss, was im Misserfallsfall zu tun ist, als wenn man sich auf das Erreichen von Zielen und das erfolgreich Sein konzentriert. Folgende Faktoren, „die besonders in der Anfangssituation einer Beratung lauern“ (S. 235), erhöhen die Chancen eines Misserfolgs und sollten vermieden werden: Fehlen eines schriftlichen Vertrages, keine klare Regelung, wer Auftraggeber und wer Klient ist, Problemdefinition vom Kunden übernehmen und keine eigene Sichtweise entwickeln (besonders wenn man am Auftrag interessiert ist), eigene Annahmen dem Klientensystem überstülpen, ohne hinreichende Diagnose intervenieren, den Unternehmenskontext ausblenden, sowie die Neutralität aufgeben und Koalitionen eingehen. „Der Grund dafür ist üblicherweise die Angst des Beraters vor einem möglichen Misserfolg“ (S. 238).

Nachdem nun Misserfolgskriterien und –faktoren aufgezeigt und eine mögliche Systematisierung vorgestellt wurden, zeigt die nächste Studie spezifische Kriterien bei nicht erfolgreichen Coachings auf.

3.4. Nicht erfolgreiches Coaching

Im Rahmen der Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität von Osnabrück haben zwei Diplomanden Krebs (2007) und Mellmann (2007; beide zit. nach Greif, 2008, S. 244-245) 11 bzw. 13 Interviews jeweils zu einem erfolgreichen und einem weniger erfolgreichen Coaching durchgeführt. Sie verwendeten das im Fachbereich entwickelte Evaluations-Instrument „Change Explorer“, welches erlaubt systematisch jene Faktoren zu erheben, auf die Erfolge oder Misserfolge im Coaching zurückzuführen sind. Die Ergebnisse zeigen nebst Erfolgskriterien auch Resultate zu den negativen Ergebnissen auf. „Besonders interessant erscheint, dass mehrere befragte Coaches ein wenig erfolgreiches Coaching an einer geringen Selbstreflexion und nur oberflächlichen Reflexionen festmachen“ (S. 245). Die Beispiele für spezifische negative Ergebnisse bei nicht erfolgreichem Coaching lauten gemäss den Diplomarbeiten:

Wenig Verhaltensänderung oder Leistungsverbesserungen, kein beruflicher Aufstieg, zäher oder versandender Prozess, häufige Terminverschiebungen, Abbruch des Coachings, keine Zielerklärung, ständige Zielveränderungen, wenig Verantwortungsübernahme des Klienten für den Coachingprozess, Vernachlässigung der Privatsphäre des Klienten, ausweichende Reaktionen und Abwehr, mangelnde Umsetzung der Umsetzungsvereinbarungen, keine vollständig offene Beziehung, Entlassung der Klienten, Fehlinvestition für das Unternehmen, nicht erfüllte Erwartungen sowie diffuse oder unklare Bewertungen des Klienten, generelle Unzufriedenheit des Coaches mit den Ergebnissen, Ohnmacht des Coaches... (S. 245)

Nebst all diesen negativen Merkmalen wurden vor allem oft Terminprobleme und ein zäher, widerständiger oder nur oberflächlicher Coachingprozess genannt. „Sie können als eine Art ständig prüfbares Zwischenergebnis im Prozess angesehen werden, eine Art Vorseignal für einen späteren Misserfolg“ (S. 245).

Ob nun verwandte Themen mögliche Schnittstellen zu den bisher behandelten Misserfolgsnennungen aufzeigen, wird im nächsten Kapitel ersichtlich.

3.5. Verwandte Themen als Schnittstelle zu Misserfolg

Dieses Kapitel soll aufzuzeigen, über welche kritischen Aspekte im Coaching Autoren schreiben und vor allem wie sie diese benennen. Deshalb steht die Begrifflichkeit an erster Stelle, weshalb nicht zu vermeiden ist, dass in den nachfolgenden Kapiteln inhaltliche Wiederholungen auftauchen können.

3.5.1. Probleme im Coaching

Von Problemen im Coaching schreiben vor allem Hess und Roth (2001) und Rauen (2008). Die Untersuchungen von Hess und Roth (2001, S. 126-128) ergaben unter anderem auch Resultate zu problematischen Ausgangsbedingungen, die gegen ein Coaching sprechen. Eine Zusammenfassung dieser Kontra-Bedingungen wird in der Tabelle 2 dargestellt. Da es sich um Ausgangsbedingungen auf personeller Ebene handelt, sind sie der Strukturqualität zuzuordnen. Sie zeigen Voraussetzungen auf, unter welchen Aufträge auf Empfehlung der Autoren abzulehnen sind.

Kontra-Bedingungen bzw. problematische Ausgangslagen			
Coach	Klient	In der Beziehung	Im Unternehmen
<ul style="list-style-type: none"> - Angst oder zu viel Respekt vor Klienten - sich unwohl, unsicher fühlen - mangelnde Sympathie - sich langweilen - Zweifel haben - mangelnde Feldkompetenz / fehlende Erfahrung für das Problem - finanzielle Abhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> - psychische Störung - zu grosser Leistungsdruck, geschwächt - Einschränkung des Selbstregulationsvermögens - keine sprachliche Beweglichkeit - mangelnde Veränderungs- oder Reflexionsbereitschaft, Freiwilligkeit, Offenheit, Zeit, Verantwortungsübernahme - keine aktive Mitarbeit - Verweigerung 	<ul style="list-style-type: none"> Mangelnde Passung durch: - Diskrepanz zwischen Werten, Vorstellungen, Weltbild, zu unterschiedlicher kultureller Hintergrund - mangelnde Neutralität durch persönliche Beziehungen - Loyalitätskonflikt durch Einbindung Unternehmen - fehlendes Vertrauen, Akzeptanz - Entwicklung von Abhängigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Funktionalisierung von Coaching durch: - Druckmittel - Alibi - keine Bereitschaft zur Auseinandersetzung, keine Zielformulierungen des Vorgesetzten - Strukturprobleme des Unternehmens werden auf Klient übertragen - mangelnde Transfermöglichkeiten - unterschiedliche Werte von Coach und Unternehmen

Tabelle 2: Kontra-Bedingungen bzw. problematische Ausgangslagen (Hess & Roth, 2001, S. 126-128).

Während die Ausführungen von Hess und Roth Probleme im Anfangsstadium eines Coachings aufzeigen, macht Rauen (2008 S. 90-94) auf Probleme bei der Durchführung aufmerksam. Der Verlust der Neutralität beschreibt Rauen als die grösste Gefahr. Weiter kann geschehen, dass der Coach durch die Organisation instrumentalisiert und als Erfüllungshilfe des Unternehmens betrachtet wird. In beiden Fällen sollte er gemäss Rauen Aufträge ablehnen. Bei mangelnder Verantwortungsübernahme des Klienten sollte der Coach folgendes anmerken: „Coach und Gecoachter tragen ... immer gemeinsam die Verantwortung für die Inhalte und Ergebnisse des Coachings“ (S. 91). Weiter darf ein Coach seine Macht nicht missbrauchen und sich nicht auf Machtspiele einlassen. Dem Coaching-Prozess sollte immer genügend Zeit eingeräumt werden, damit der Transfer in die Praxis gelingt. Besonders Übertragungen, Projektionen (Missionar, Heldenprojektion, Idealisierungen und Glorifizierungen) und den damit verbundenen falschen Erwartungen gegenüber sollte ein Coach selbstkritisch sein. Weiter erweist sich gemäss Hess und Roth (2001, S. 49-50) als problematisch, wenn der Coach zu einem ständigen Begleiter wird, seine Kompetenzgrenzen nicht kennt und die Partei des Auftraggebers ergreift.

3.5.2. Stolpersteine und Fallen

Buchinger und Klinkhammer (2007, S. 58) haben eine Liste von Stolpersteinen und Fallen in der Kontraktphase entwickelt, welche zusammengefasst dargestellt wird: Unrealistische, überhöhte Ziele, zu rasche Zusage des Coachs, Rahmenbedingungen passen nicht, falsche Wahl der Beratungsform, Coach soll Leitungsproblem lösen, Übersehen von verdeckten Aufträgen, keine gleichwertige Rollen-Ebene, keine Verantwortungsübernahme von Coachee, Coach wird parteiisch erlebt, Coaching wird bei Mobbing- oder Kündigungsverfahren missbraucht, Coaching dient als Sanktionierung, Coachee wird nicht gleichwertig behandelt, Coach reagiert nicht situationsangemessen, Verwechseln von Symptomen, Ursachen, mangelnde Offenheit und Transparenz.

3.5.3. Fehler

Nun werden Autoren vorgestellt, die von Fehlern, Fehlerquellen, Kunstfehlern und groben Fehlern im Coaching schreiben. Bayer (2005, S. 63-70) spricht von folgenden Fehlern: Seiner Meinung nach ist eine Harmonietendenz ein Zeichen von mangelndem Problembewältigungsmuster des Coachs und somit ein Fehler. Ein weiterer Fehler wäre eine Affektreaktion im Rahmen einer Beziehungsstörung durch Machtkampf. Vielmehr sollte der Coach die Gefühlssignale Zorn, Ärger und Wut wahrnehmen und als Warnsignale nutzen. Die Erpressbarkeit eines Coachs würde Bayer ebenfalls als Fehler bezeichnen. Eine Gefähr-

derung der Gleichwertigkeit in der Coaching-Beziehung könnte nach Bayer auch durch einen falschen Umgang mit Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen geschehen. Merkmale eines solchen Interaktionsmusters wären passiver Klient – aktiver Coach oder umgekehrt, sich „gemeinsam im Kreise drehende Gesprächspartner“ (S. 69), deren Gespräche sich durch mangelnde Tiefe, keine konkreten Ergebnisse, ständiges Behandeln von ähnlichen Aspekten und einem unguten Gefühl auf Seiten des Coachs abzeichnen würden. Auch hier können Gefühle der Hilflosigkeit, Verwirrung, Ungeduld, Verpflichtung und ein oft diffuser Druck als Warnsignale verstanden werden. Die Vernachlässigung der Systemebene Organisation beim Coaching wäre gemäss Greif (2008) ein „gravierender Kunstfehler, der schnell zum Misserfolg führen kann“ (S. 291). Rauen (2001) bezeichnet „Handschlag-Verträge“ als Fehlerquellen. Er rät immer einen schriftlichen Vertrag zu verfassen, welcher formale Aspekte sowie weiche Faktoren respektive grundlegende Elemente der Beratungsbeziehung beinhalten sollte. Straumann (2001, S. 35-36) bezeichnet das Verletzen von ethischen Standards als grobe Fehlerquelle. Er nennt in diesem Rahmen persönliche Beziehungen mit emotionaler Bindung zwischen Berater und Klient unverantwortlich und grob fehlerhaft. Im nächsten Kapitel sollen nun mögliche Lösungsansätze im Umgang mit den genannten Misserfolgen, nicht erfolgreichen Coachings, Problemen, Fallen und Fehlern aufgezeigt werden.

3.6. Lösungsansätze und präventive Massnahmen im Coaching

Misserfolge als Lernchance: Bayer (2005, S. 64) zeigt auf, wie wichtig es ist aus den eigenen und den Erfahrungen von anderen zu lernen. Laut Bayer befindet sich ein Coach in einer „lebenslangen Lern-Aufgabe“. Rauen (2001) bezeichnet Coaching-Fälle, die nicht im gewünschten Sinne funktioniert haben, als interessant und lehrreich. Das Aufarbeiten der Gründe kann zum Vermeiden von Versagen im Coaching beitragen. Selbst wenn das Coaching als erfolgreich eingestuft und entsprechende Probleme gelöst werden konnten, meint Greif (2008), dass die Evaluation als „reflexives Lernen für künftige Verbesserungen des Handelns genutzt werden kann. So gesehen sind auch Misserfolge Lernchancen“ (S. 142).

Entwicklung eines Frühwarnsystems: Weiter wird nebst der Betrachtung von Misserfolg als Lernchance die Entwicklung eines Frühwarnsystems thematisiert. Bayer (2005, S. 67-72) besagt, dass alle Beziehungsstörungen und Fehler durch Gefühle begleitet werden. Somit ist ein Frühwarnsystem eine „eigene emotionale Reaktion als Coach auf kommunikative Botschaften eines Klienten“ (S. 67). Diese kommunikativen Botschaften können sprachliche Äusserungen aber auch nonverbale Botschaften, wie das Auftreten oder Er-

scheinungsbild eines Menschen sein. Nimmt der Coach Gefühlssignale wie Zorn, Ärger und Wut im Coachingprozess als Warnsignale wahr, sollte er, wenn es ihn betrifft, innerlich auf Abstand gehen und diese Gefühle in der Gesprächssequenz offen thematisieren, damit die Hintergründe herausgearbeitet werden können und eine Übertragung auf andere Lebenssituationen hergeleitet werden kann.

Evaluation und Selbstreflexion von Coaching: Um eine Verbesserung der Lernprozesse, Selbstreflexion und des Handelns zu erreichen „sollten regelmässig nicht nur die Erfolge, sondern auch die Misserfolge evaluiert werden, um daraus Veränderungen abzuleiten“ (Greif, 2008, S. 47). Looss und Rauen (2005) zeigen auf, welche Bedeutung dem Coachingkonzept im Rahmen der Evaluation zukommt: „Dabei können Erfolg und Misserfolg im Rahmen der Evaluation des eigenen Handelns darüber entscheiden, welche sinnvollen Veränderungen am Konzept vorzunehmen sind“ (S. 160).

Supervision und Intervision: Obwohl gemäss Rauen (2003₂) Misserfolge lehrreicher sein können als Erfolgsgeschichten, fürchten sich viele davor mit ihnen in Verbindung gebracht zu werden. Als Folge findet man Erfahrungsberichte in der Literatur eher selten, da über Misserfolg wahrscheinlich eher im kleinen Rahmen unter Kollegen oder in der Supervision geredet wird. Hess und Roth (2001, S. 50) ergänzen, dass die Sensibilität für Probleme und Risiken nebst der Reflexion in Supervisionen auch durch die Teilnahme an Intervisionen oder in Form von gegenseitigen Rückmeldungen während des Prozesses gefördert werden kann. Gerade Gegenübertragungsprozesse so Bayer (2005, S. 70-74) können in Supervisionsgruppen von anderen Mitgliedern mit einer Leichtigkeit festgestellt werden, während der Coach seinen blinden Fleck übersieht. Das Erkennen von eigenen Gefühlen als Warnsignale sowie von Sicherungs- und Abwehrmechanismen im Rahmen der Selbstreflexion und Supervision nennt Bayer den Königsweg zum Herstellen einer gleichwertigen Coaching-Beziehung und einem erfolgreichen Coaching.

Ausbildungen und Forschung: Greif (2008, S. 165, S. 246) empfiehlt Anbietern von Coaching-Weiterbildungen Teilnehmer aufzunehmen, die nach einer Coaching-Kompetenzen- Abklärung als geeignet erscheinen. Weiter zeigt er die Wichtigkeit der Analyse von weniger erfolgreichen Coachings auf, damit diese in anonymisierter Form als Fallbeispiele in Aus- und Weiterbildungen einfliessen können. In der Forschung verlangt Greif nach weiteren Untersuchungen mit grösseren Stichproben, damit „typische“ Erfolgs- und Misserfolgsmerkmale verlässlicher eingeschätzt werden können.

Die Aspekte zum Thema Misserfolg im Coaching sind differenziert ausgeführt worden. Im nächsten Kapitel geht es darum das Verständnis von Misserfolg in der Psychotherapie aufzuzeigen und bereits vorliegende Systematisierungs- und Klassifikationsvorschläge vorzustellen.

4. Misserfolg in der Psychotherapie

Die Wirksamkeit der Psychotherapie konnte anhand einer Vielzahl von empirischen Studien aus der Psychotherapieforschung nachgewiesen werden. Tatsache ist, dass jedoch nicht bei allen Patienten eine Besserung zu beobachten ist. Bei manchen Patienten bleibt der Zustand unverändert, während er sich bei anderen sogar verschlechtert (Märtens & Petzold, 2002, S. 40). Gerade weil sich Psychotherapie als Profession durchgesetzt hat, verlangen Fischer-Klepsch, Münchau und Hand (2009, S. 262), dass sich Forschung und Praktiker nun ungünstigen Therapieergebnissen und Misserfolgen annehmen. Denn gemäss einigen Studien wird bei 5-10% der Patienten nach einer Psychotherapie eine Verschlechterung festgestellt (Lambert & Ogles, 2004; Mohr 1995; beide zit. nach Hoffmann, Rudolf & Strauss, 2007, S. 6). Grundsätzlich scheint es Margraf (2009) plausibel, „dass unabhängig von der theoretischen Orientierung- alle Massnahmen, die besonders lang dauern, besonders invasiv sind, ohne Inter- oder Supervision durchgeführt werden oder sich durch ein besonderes Machtgefälle auszeichnen, auch ein besonderes Gefahrenpotenzial haben“ (S. 287).

4.1. Begriffsklärung: Erfolg und Misserfolg in der Psychotherapie

Erfolg und Misserfolg können als die zwei Seiten der gleichen Medaille betrachtet werden (Marchand, 2006, S. 9). Deshalb muss man sich, bevor Misserfolg definiert werden kann, darüber einig werden, was als Erfolg bezeichnet wird. Nach Fischer-Klepsch et al. (2009) wird in der Psychotherapie der Erfolgsbegriff „efficacy“ verwendet, „wenn der Wirksamkeitsnachweis auf eine Zielstörung in kontrollierten Studien erbracht wurde“ (S. 264). Wie viel Prozente Symptomreduktion erreicht werden, damit die Therapie als ein Erfolg, Teilerfolg oder erfolglos beurteilt wird, könnte ein mögliches Kriterium sein.

Als Misserfolg in der Psychotherapie bezeichnen Fischer-Klepsch et al. (2009) bereits das Ausbleiben von gewünschten Effekten, respektive das Bleiben der Ausgangslage. „Wenn man von einem therapeutischen Misserfolg spricht, ist ein Therapieverlauf gemeint, bei dem die gewünschten Effekte aus Sicht des Patienten und/oder des Therapeuten ausbleiben“ (S. 265). Andere Autoren hingegen sehen den Misserfolg erst als solchen, wenn eine

Verschlechterung des Zustandes eintritt. „Von therapeutischem Misserfolg oder ‚negative outcome‘ können wir sprechen, wenn nach der Therapie eine bedeutsame und zeitlich überdauernde Verschlechterung eingetreten ist, insbesondere in Problembereichen, die zur Aufnahme einer Psychotherapie geführt hatten“ (Fischer, Scharrelmann & Bering, 2002, S. 3). Weiter können andere Begriffe synonym für Misserfolg verwendet werden. Wie die Definition von Mays und Franks (1985; zit. nach Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 264) zeigt, wird der „negative Effekt“ ebenfalls als Verschlechterung bezeichnet. Sie verstehen unter dem negativen Effekt „eine Verschlechterung zwischen Anfang und Ende einer Psychotherapie“ (S. 264). Hoffmann et al. (2008) sehen den Misserfolg in Zusammenhang mit der Zielerreichung und bezeichnen „Misserfolge als die unzureichende oder ganz fehlende Erreichung der in der Therapie explizit und implizit angestrebten Ziele“ (S. 5). Die fließende Verwendung des Begriffs Misserfolg eröffnet die Frage, welche Faktoren denn zu einem Ausbleiben von gewünschten Effekten oder sogar zu einer Verschlechterung der Symptomatik von Patienten führen. Im folgenden Kapitel werden zwei mögliche Systematisierungsvorschläge von Misserfolgskriterien vorgestellt.

4.2. Zur Systematik von Misserfolg in der Psychotherapie

4.2.1. Unerwünschte und schädliche Wirkungen in der Psychotherapie

Hoffmann et al. (2008, S. 6) stellen mit dem Entwurf eines eigenen Modells einen möglichen Ansatz zur Systematisierung von unerwünschten Wirkungen in der Psychotherapie vor. Sie definieren unerwünschte Wirkungen (Nebenwirkungen) als „das Auftreten anderer - und dabei nachteiliger - Effekte als der angestrebten Therapieziele“ (S. 5). Ihr Modell wird vorgestellt, da es den Aspekt der Erfolglosigkeit beinhaltet. Die Beispiele dazu stammen von Margraf (2009, S. 283-285).

1. Erfolglosigkeit oder Nebenwirkungen einer angemessenen Therapie: Die Indikation für die therapeutische Massnahme wird richtig gestellt und korrekt angewendet. Dennoch führt die Therapie zu keinem Erfolg bzw. zu Nebenwirkungen, Verschlechterungen oder neuen Symptomen.

2. Erfolglosigkeit oder Nebenwirkungen durch unprofessionelle Ausführung der Behandlung: Die Indikation wird richtig gestellt aber falsch angewendet, was den Patienten beeinträchtigt. (Bsp.1 & 2: Schäden bei Drittpersonen, Unrealistische Therapieziele, Therapeut überträgt seine Normen auf den Patienten, Therapiesucht).

3. Mangelhafte Passung „mismatch“ von Psychotherapeuten- und Patientenpersönlichkeit: Sowohl Patient, Therapeut und Therapiemethode sind geeignet, jedoch entstehen durch „inkompatible“ Persönlichkeiten Probleme, welche die therapeutischen Wirkungen beeinträchtigen oder sogar eine Ursache für die in der Anfangsphase nicht seltenen Therapieabbrüche sind. (Bsp.: Geschlechts- und Persönlichkeitseffekte, Mangelnde Berücksichtigung kultureller Gegebenheiten).

4. Schädigung durch unethisches Verhalten: Der Therapeut verstößt gegen ethische Prinzipien und schädigt dadurch seinen Patienten. Solche Verstöße sind strafrechtlich verfolgbar. (Bsp.: Sexuelle Übergriffe, falscher Umgang mit Suizidalität, Durchbrechen der Schweigepflicht, bewusste oder fahrlässige Manipulation des Patienten zum Nutzen des Therapeuten, Abhängigkeit, Entmündigung, Bevormundung).

Wie anhand der Systematik aufgezeigt wurde, spielen verschiedene Faktoren bei unerwünschten Wirkungen eine Rolle. Welche Variablen einen therapeutischen Misserfolg beeinflussen können, wird im folgenden Kapitel aufgezeigt.

4.2.2. Misserfolgskriterien nach verschiedenen Variablen

Die Inhalte dieses Kapitels beziehen sich in erster Linie auf Scharrelmann (1996; zit. nach Fischer et al., 2002, S. 3-6). Weiter werden Resultate anderer Studien beigezogen und jeweils am Absatzende zitiert. Scharrelmann beschäftigt sich damit, welche Risikofaktoren bei einem therapeutischen Misserfolg wirksam sind. Die anderen Autoren forschten nach Gründen für negative Therapieeffekte, Auswirkungen, Veränderungen und Verschlechterungen.

Therapeutenvariable: In Bezug auf die Persönlichkeit des Therapeuten können das Fehlen von Echtheit, Feindseligkeit oder Irritation, Narzissmus, Kälte, mangelnde Selbstprüfung, mangelnde Empathie, Unterschätzung des Schweregrades der Krankheit des Patienten, Überschätzung des Fortschritts in Bezug auf Therapieziele, Gegenübertragung zusammen mit Enttäuschung, starke Betonung von Übertragungsdeutungen und die passive Akzeptanz von problematischem Patientenverhalten zu einem therapeutischen Misserfolg führen. Es stellte sich heraus, dass das Einfühlungsvermögen des Therapeuten die beste Prädiktorvariable für einen effektiven oder ineffektiven Therapeuten ist (Mohr, 1995; zit. nach Margraf, 2009, S. 286; Sachs, 1983; zit. nach Märtens & Petzold, 2002, S. 53; Lafferty, Beutler & Crago 1991; zit. nach Märtens & Petzold, 2002, S. 50).

Die therapeutische Beziehung wird als zentraler Punkt zum Vermeiden negativer Verläufe in der Psychotherapie betrachtet. Zu distanzierte/kalte, zu nahe oder ambivalente Bezie-

hungen im Rahmen einer Nähe-Distanz-Problematik können mögliche Risikofaktoren für einen Misserfolg sein. Vor allem Intimbeziehungen und sexueller Missbrauch haben negative Auswirkungen für den Patienten. Ungünstige Alterskombinationen, unterschiedliche Werthaltungen und als ungünstig erlebte Geschlechterkombinationen können sich negativ auf die Therapie auswirken (Märtens, 2005, S. 145; Hoffmann et al., 2008, S. 8).

Patientenvariable: Diverse Studien bestätigen, dass ein grösserer Anteil an Verschlechterungen bei den Patienten mit psychotischen Episoden vorkommt. Gesichert gilt, dass die Therapien von Persönlichkeits-, Borderline-, Zwangs- und bipolaren Störungen weniger Erfolg versprechend sind als bei anderen Störungen. Weiter scheinen Depressivität, körperliche Beschwerden sowie eine geringe Wahrnehmungsbereitschaft übereinstimmende Risikofaktoren zu sein (Märtens & Petzold, 2002, S. 45-46). Fehlende zwischenmenschliche Beziehungen stellen ein ungünstiges Prognosemerkmal dar, da Patienten die Therapie zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse nach Zweisamkeit missbrauchen (Hoffmann et al. 2008, S. 8; Kernberg 1973; zit. nach Märtens & Petzold, 2002, S. 47-48). In Verbindung mit fehlenden zwischenmenschlichen Beziehungen können eine geringe Angsttoleranz, niedrige Motivation und Frustrationstoleranz zu Behandlungsbeginn schlechte Ergebnisse hervorbringen (Kernberg 1973; zit. nach Märtens & Petzold, 2002, S. 48).

Methodenvariable: Die Wahl des erstkontaktierten, empfohlenen Psychotherapeuten kann sich als negativ erweisen. Mangelnde Kompetenz, mangelnde Ausbildung, Unfähigkeit verbale Techniken anzuwenden, Unvermögen eine Behandlungssitzung zu strukturieren oder zu fokussieren, Unvermögen das Wahrnehmen negativer Einstellungen auf beiden Seiten anzusprechen, Gebrauch von schädlichen Interventionen (zeitlich schlecht angesetzte, unpassende Deutungen) können mögliche Wirkfaktoren eines Misserfolges sein (Hoffmann et al., 2008, S. 9; Sachs, 1983; zit. nach Märtens & Petzold S. 53).

Umweltvariable: Bedeutsame Veränderungen der Lebensumstände wirken sich häufig negativ auf Therapien aus. Der Gewinn an Autonomie in der Behandlung kann zu Problemen in der Partnerschaft führen. Weiter ist auch eine Verschlechterung in anderen sozialen Beziehungen mehrheitlich auf die Therapie zurückzuführen (Hoffmann et al., 2008, S. 14). Die Risikofaktoren, welche bei einem therapeutischen Misserfolg wirksam sind, wurden nun aufgezeigt. Abschliessend ist zu vermerken, dass man davon ausgeht, dass therapeutische Misserfolge multifaktoriell bedingt sind (Marchand, 2006, S. 12). Ist der Misserfolg eingetreten, sollte die Möglichkeit bestehen eine Analyse durchzuführen. Im folgenden Kapitel wird deshalb eine mögliche Klassifikation von Misserfolgsgruppen vorgestellt.

4.3. Klassifikation von Misserfolg in der Psychotherapie

Die Inhalte zur Klassifikation von Misserfolg in der Psychotherapie beziehen sich, wo nicht anders gekennzeichnet, auf die Ausführungen von Fischer-Klepsch et al. (2009, S. 266-267). Die Autoren betonen, dass bei einer umfassenden Klassifikation von Misserfolg auch Patienten erfasst werden, welche die Therapie nicht begonnen, nicht beendet oder im Anschluss an die Therapie einen Rückfall hatten. Die Autoren schlagen deshalb, angelehnt an die Ausführungen von Emmelkamp (1983), folgende vier Gruppen möglicher Misserfolge vor:

Ablehner: „Ablehner (refusals) sind die Patienten, die nach einem Stadium der Vorinformation (Erstgespräch, probatorische Sitzungen, Informationen über ein bestimmtes therapeutisches Vorgehen) sich nicht dazu entschliessen, an der angebotenen Behandlung teilzunehmen“ (S. 267). Mögliche Gründe für eine ablehnende Haltung können eine fehlende Akzeptanz des Therapeuten oder des Therapieverfahrens, schwierige Erreichbarkeit des Therapieortes, die Wartezeit, das Therapiesetting und der Ausschluss aus einem Therapieforschungsprojekt sein. „Unklar ist, inwieweit die Ablehner therapeutische Misserfolge sind“ (S. 267).

Abbrecher: „Abbrecher (drop-outs) sind diejenigen Patienten, die die Behandlung am Anfang oder während einer laufenden Therapie vor ihrem vereinbarten Ende abbrechen“ (S. 267). Gründe für den Abbruch können eine fehlende Motivation und Unzufriedenheit mit dem Therapieangebot (evtl. eine falsche Zuweisung) sein. Ob jeder Therapieabbruch als Misserfolge zu werten ist, wird von einigen Autoren in Frage gestellt (Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 267; Scharrelmann, 1996; zit. nach Fischer et al., 2002, S. 5). Es kann sein, dass Patienten sich schon vor dem Therapieende als gebessert einschätzen, was aber durch eine unvollständige Behandlung ohne Stabilisierung und Transfer zu einem erhöhten Rückfallrisiko führen kann.

Nichtreagierer: „Nichtreagierer (nonresponder) sind die Patienten, die beim Therapieende nicht oder nicht ausreichend auf die durchgeführte Behandlung ansprechen ... Patienten mit einer Verschlechterung gehören auch in die Gruppe der Nichtreagierer“ (S. 267). Diese Gruppe von Patienten wurde in klinischen Studien am häufigsten untersucht und ist als Misserfolg am besten bekannt.

Rückfälle: „Rückfallpatienten (relapses) haben die Therapie mit einer bedeutsamen Symptomreduktion beendet, sind aber im Anschluss daran wieder rückfällig geworden und

geblieben“ (S. 267). Bei kurzfristigen Rückfällen handelt es sich um Patienten, die sich un-
behandelt wieder stabilisierten. Langfristige Rückfälle weisen noch mehrere Monate nach
dem Rückfall eine Symptomatik wie zu Therapiebeginn auf.

Zusammenfassend ist eine „Übersicht Klassifikation der Misserfolge“ nach Zeitpunkt, Art
und Häufigkeit im Anhang 3 aufgeführt. Nach der Definition, Systematisierung und Klassi-
fikation von Misserfolg ist es nun wichtig aufzuzeigen, welche Lösungsansätze im Umgang
mit Misserfolg von der psychotherapeutischen Seite her empfohlen werden.

4.4. Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolgen in der Psychotherapie

4.4.1 Therapeutisches Verhalten in unterschiedlichen Stadien

Die Autoren (Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 271-273) legen im Stadium der Vorinformati-
onen grossen Wert auf eine fundierte Abklärung der Störung sowie die Abklärung der ge-
genseitigen Erwartungen und Befürchtungen. Gemäss Märtens (2005, S. 147) sollte der
Therapeut den Patienten darüber informieren, welche Risiken durch die Therapie entstehen
können. Fühlt sich der Therapeut nach dem Erstgespräch überfordert, sollte er den Mut
haben die Therapie abzulehnen. Im Therapieprozess sind beim Planen von Interventionen
gemäss Fischer-Klepsch et al. (2009, S. 272) die Motivation und Risikobereitschaft des Pa-
tienten zu berücksichtigen, denn zu rasches Intervenieren von fordernden Konfrontationen
kann zu Misserfolgen führen. Eine von Vertrauen geprägte Therapeut-Patient-Beziehung
und eine ständige Reflexion der Erwartungen des Patienten und des Therapeuten können
einen Therapieabbruch verhindern. Damit ein drohender Misserfolg frühzeitig erkannt
werden kann, sollten Messinstrumente und Fragebögen zur Therapiezufriedenheit regel-
mässig angewendet werden. „Ein einfacher Therapiestundenbogen gibt schon nach der
ersten, spätestens aber nach der dritten Stunde eine recht zuverlässige Vorhersage über
Gelingen oder Misslingen der Therapie“ (Strupp, 1993; zit. nach Märtens, 2005, S. 148).

Zur Vermeidung von Rückfällen müssen bei Therapieende Selbsthilfemöglichkeiten, Kon-
takte zu Selbsthilfegruppen oder zu anderen stützenden sozialen Netzwerken aufgebaut
werden. Als Rückfallprophylaxe können Auffrischungssitzungen dienen, welche einen
Transfer der Therapie in den Alltag ermöglichen.

4.4.2. Entwicklung eines Frühwarnsystems

Damit unerwünschte Veränderungen während der Therapie identifiziert werden können,
müssen objektive Massstäbe, sogenannte Feedback-Systeme vorliegen, damit bereits wäh-
rend dem Therapieprozess Aussagen gemacht werden können, ob ein Misserfolg droht

(Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 271). Weiter schlägt Mohr (1995; zit. nach Märtens & Petzold, 2002) vor, dass Therapeuten durch ein Verständnis von Faktoren, die zur Verschlechterung in der Therapie beitragen, in der Lage sein sollten, möglicherweise PatientInnen sogar schon vor dem Therapiebeginn weiter zu verweisen, um somit das Potential für eine Verschlechterung zu verringern“ (S. 55). Märtens (2005, S. 148) spricht hier von der Entwicklung einer Vermittlungs-, Überweisungskultur in der bei ungünstigen Konstellationen eine grössere Selbstverständlichkeit in der Überweisung von Patienten entstehen sollte.

4.4.3. Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg

Die Autoren Fischer-Klepsch et al. (2009, S. 273) empfehlen auf individueller Ebene einen offenen Umgang mit den eigenen therapeutischen Misserfolgen. Ebenfalls in Bezug auf Offenheit empfehlen Hoffmann et al. (2008, S. 14) diverse Wechsel in Betracht zu ziehen, sei dies ein anderes Setting innerhalb der gleichen Methode, die Wahl einer anderen Therapiemethode oder allenfalls auch einen Wechsel des Behandlers. Weiter sollte Supervision bzw. Intervision ein wichtiger Bestandteil der eigenen Psychohygiene sein. „Sie unterstützt bei der Verarbeitung von Misserfolgserlebnissen, öffnet die Augen für die eigenen ‚blinden Flecken‘ und hilft, zukünftige Misserfolge zu verhindern“ (Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 273). Weiter würden sorgfältige Dokumentationen mit der Erfassung der Nebeneffekte, den aufmerksamen Umgang mit beginnenden Misserfolgen und die Zugänglichkeit in der Forschung fördern. Auf Ausbildungsebene sind gemäss Märtens (2005, S. 148) fundierte Ausbildungen notwendig, da sich Fachkompetenz erst auszeichnet, wenn man ein Wissen um Risiken und die Vermeidung von Gefahren hat. Im Bereich der Forschung sollte sich die Psychotherapie einer Analyse ihrer Beschränkungen und Schwachstellen unterziehen (Hoffmann et al., 2008, S. 14). Wünschenswert hierbei wäre, sich in der Forschung und Praxis „auf einen Minimalkatalog bestimmter Messinstrumente und Kriterien für die Bestimmung eines Erfolgs oder Misserfolgs zu einigen“ (Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 273). Eine Folgerung der Autoren (Fischer et al., 2002) liegt somit nahe:

Wir sollten die Misserfolgsforschung in der Psychotherapie mit gleicher Selbstverständlichkeit zum Thema in Ausbildung und Forschung machen wie den Erfolg unserer Behandlungsverfahren. Erst mit der „Enttabuisierung“ entsteht jene „fehlerfreundliche Atmosphäre“, die für komplexe Lernprozesse dringend benötigt wird, noch dazu bei einem Thema, das uns in unserer Werthaltung und Selbstschätzung stark berührt. (S. 2)

II Empirischer Teil

Während im ersten Teil dieser Arbeit die theoretischen Grundlagen zum Thema Misserfolg im Coaching und in der Psychotherapie vorgestellt wurden, stehen im Kapitel 5 die einzelnen Aspekte des methodischen Vorgehens im Mittelpunkt. Es werden die Ausgangslage, die Methodenwahl, die Stichprobe, die Datenerhebung und die Datenauswertung vorgestellt.

5. Methodisches Vorgehen

5.1. Ausgangslage und Fragestellung

Im Rahmen des Forschungsprojektes zum Thema „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW wurde festgestellt, dass die Frage der Risiken und Nebenwirkungen im Coaching kaum thematisiert wird. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema „Misserfolg im Coaching“, wie die Dokumentation der Datenrecherche einleitend von Kapitel 3 aufzeigt. Ganz im Gegensatz dazu steht die Datenlage zu Erfolgsliteratur im Coachingbereich. Dies kann unter anderem folgende Gründe haben: Das Thema ist nicht von allgemeinem Interesse, das Thema wurde bisher vernachlässigt oder es handelt sich um ein Tabuthema. Um zu klären, ob die Datenlage den Erfahrungen und Interessen der Experten entspricht, wurde in der Coachingpraxis folgenden Fragestellungen nachgegangen:

- Was ist ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs? (Forschungsfrage 1)
- Wie sehen mögliche Lösungsansätze aus, um einen Misserfolg im Coaching zu vermeiden? (Forschungsfrage 2)

Die Fragestellungen sollen zur Klärung beitragen, ob Misserfolg im Berufsalltag von Coachs ein Thema ist, was Coachs unter dem Begriff Misserfolg verstehen (Definitionen), wann Coachs von einem misslungenen Coaching sprechen (Kriterien), welche Ursachen sie benennen (Faktoren) und wie mögliche Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching aussehen. Ziel dieser Arbeit ist Misserfolg durch Erfahrungen aus der Praxis, als Lernfeld zugänglich zu machen, die laufenden Untersuchungen des Forschungsprojektes „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW zu unterstützen und zur Professionalisierung von Coaching beizutragen.

5.2. Methodenwahl und Gütekriterien

In der vorliegenden Bachelorarbeit handelt es sich um eine empirische Untersuchung mit explorativem Charakter. Den Fragestellungen wurde mittels einer qualitativen Untersu-

chung nachgegangen. Die Datenerhebung erfolgte anhand problemzentrierten Interviews im Expertenbereich, mit Hilfe eines halbstrukturierten Leitfadens (Kap. 5.4.1). Diese Form wurde einerseits gewählt, da sie den Befragten auf ein bestimmtes Problem hinlenkte, dieser aber offen und subjektiv ohne Vorgaben darauf antworten konnte (Mayring, 2002, S. 69) und andererseits durch die Herausarbeitung der Besonderheiten neue Hypothesen generiert werden konnten. Die Interviews wurden aufgezeichnet, transkribiert und anschließend mit einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Kap. 5.5.1). Die daraus entstandenen Ergebnisse werden in Kapitel 6 vorgestellt.

Durch die Einhaltung der von Mayring (2002, S. 144-148) vorgeschlagenen Gütekriterien für die qualitative Forschung soll der Forschungsprozess nachvollziehbar gemacht werden, indem eine genaue Verfahrensdokumentation vorliegt (Kap. 5), Interpretationen argumentativ begründet werden (Kap. 7), die Bearbeitung des Materials systematisch erfolgt (Kap. 5.5), die Forschung an der Alltagswelt der Befragten anknüpft (Kap. 5.4), die Gültigkeit der Interpretation mit den Befragten validiert wird und die verschiedenen Daten im Sinne der Triangulation miteinander verglichen werden (Kap.7).

5.3. Auswahl und Umfang der Stichprobe

Da für die Untersuchung der Fragestellungen eine qualitative Untersuchungsmethode gewählt wurde, genügt bereits eine kleine Stichprobe um übergreifende Aussagen für die untersuchte Gruppe zu machen (Marchand, 2006, S. 32). Die Heterogenität wurde durch die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe der Experten gewährleistet. Um ein professionelles Coachingverständnis voraussetzen zu können, erfolgte die Felderschliessung über den Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching (BSO) und auf Grund persönlicher Empfehlungen. Insgesamt wurden zwanzig Coachs angefragt, wovon acht zusagten. Somit liegen der Bachelorarbeit acht Interviews mit Coachs vor. Davon sind fünf Männer und drei Frauen. Die Interviewpartner stammen aus den Kantonen Bern, Zürich und Graubünden und haben ein Durchschnittsalter von 52 Jahren (AM = 51,63; Range 42-59). Davon haben drei Befragte einen wirtschaftlichen, zwei einen psychologischen, zwei einen pädagogischen und einer einen sozialpädagogischen Hintergrund. Des Weiteren verfügen alle acht Experten über fundierte Coaching Aus- und Weiterbildungen und sind im Durchschnitt seit 14 Jahren (AM = 14,38; Range = 4-28) als Coach tätig. Zum Zeitpunkt der Erhebung nahm Coaching einen Anteil von 41% (AM = 41,25; Range 10%-80%) ihrer beruflichen Tätigkeit ein. Im Jahr 2010 haben sie im Durchschnitt 15 Coachingprozesse (AM = 15,44; Range 5-20) begleitet im Rahmen von Führungskräfte-, Sha-

dow-, Laufbahn-, Performance-, Familien, Paar-, Persönlichkeits- und Lehrercoachings. Zu ihren Zielgruppen gehören: Mittleres und oberes Management von international tätigen Firmen, Führungspersonen aus Wirtschaft, Privatwirtschaft, in Kleinunternehmen, Dienstleistungsbetrieben, soziale und pädagogische Institutionen, Nonprofitorganisationen (Bildungsinstitutionen, Verwaltungen, Unternehmen, Spitäler, Psychiatrien, Pflege-, Schul- und Wohnheime). Sämtliche Coachs gaben bereitwillig und offen Auskunft über ihre Erfahrungen in Zusammenhang mit Misserfolg im Coaching. Detailliertere Angaben sind im Anhang 4 „Stichprobenzusammensetzung der Expertinnen und Experten“ zu entnehmen. Diese Übersicht zeigt eindrücklich die Heterogenität der Befragten und ihre hohen Qualifikationen auf.

5.4. Datenerhebung

Die Suche möglicher Interviewpartner wurde anhand eines Informationsbriefes (Anhang 5) an zwanzig Coachs, die über persönliche Empfehlungen oder den Berufsverband BSO ausfindig gemacht wurden, durchgeführt. Einige der angefragten Personen reagierten sofort via Email und andere reagierten, selbst auf telefonisches Nachfragen via Beantworter nicht. Die meisten Absagen waren auf Zeitmangel zurückzuführen, bei anderen war eine Abneigung und Ablehnung spürbar, sich zum Thema „Misserfolg im Coaching“ zu äussern, ähnlich wie bei Marchand (2006, S. 33-34). Eine Person begründete die Absage damit, dass sie nicht am Thema interessiert sei, da sie einen lösungs- und ressourcenorientierten Hintergrund habe und nicht sechzig Minuten über Misserfolg sprechen wolle. Die Zusage von acht Coachs wurde innerhalb von drei Wochen erreicht.

5.4.1. Problemzentriertes, halbstrukturiertes Leitfadeninterview

Die anschliessende Expertenbefragung wurde mit dem problemzentrierten Interview nach Mayring (2002, S. 67-72) durchgeführt. Die Vorbereitung des halbstrukturierten Interviewleitfadens erfolgte, indem durch die Analyse des Problems anhand der Literatur und von verschiedenen Quellen, zentrale Aspekte für den Interviewleitfaden zusammengestellt wurden (Marchand, 2006, XI-XII; Elmer & Van den Broek, Praxisarbeiten Masterstudiengang ZHAW, in Bearbeitung; Loosli, 2010, S. 67-71). Dabei wurden gemäss Mayring (2002, S. 67-72) die einzelnen Thematiken des Leitfadens (Anhang 6) innerhalb einer vernünftigen Reihenfolge zusammengestellt. Zuerst folgten Sondierungsfragen, welche dazu dienten einen Einstieg in die Thematik zu ermöglichen und die subjektive Wichtigkeit und Bedeutung des Themas aufzeigten. In diesem Fall, ob Misserfolg im Coaching überhaupt ein Thema ist. Weiter wurden Leitfadenfragen gestellt, welche die wesentlichen Themen bein-

halten sollten. Darüber hinaus konnten ergänzend oder zur Erhaltung des Gesprächsflusses Ad-hoc-Fragen gestellt werden. Ziel der problemzentrierten Interviewdurchführungen mit dem halbstrukturierten Leitfaden war, dass die Befragten zwar frei und offen antworten konnten, ohne vorgegebene Antwortalternativen, jedoch durch die Fragestellungen immer wieder auf verschiedene Aspekte der Problemstellung „Misserfolg“ zurückgeführt wurden. Die Interviews fanden in den jeweiligen Arbeitsräumlichkeiten der Coachs statt und wurden mit deren Einverständnis zu späteren Auswertungszwecken digital aufgezeichnet. Der Leitfaden wurde bei den ersten beiden Interviews in Form einer Pilotphase getestet und zu Gunsten der Themenreihenfolge wenig modifiziert. Anschliessend fanden die restlichen sechs Interviews statt. Alle Interviews konnten ohne grosse Störvariablen durchgeführt werden.

5.5. Datenauswertung

Den Befragten wurde freigestellt, ob sie die Interviews in Schriftdeutsch oder Mundart halten wollen. Sieben von acht Interviews wurden in Mundart und eines in Schriftdeutsch geführt. Die Interviews wurden vollständig und wörtlich transkribiert und sieben davon ins Schriftdeutsche übersetzt, was gemäss Mayring (2002, S. 90-91) der Technik „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ entspricht und eine ausführliche interpretative Auswertung ermöglicht.

5.5.1. Qualitative Inhaltsanalyse

Die Datenauswertung wurde anhand der qualitativen Technik der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2002, S. 118-121) durchgeführt. Der Grundgedanke der qualitativen Inhaltsanalyse ist, Texte systematisch zu analysieren mit Hilfe von theoriegeleiteten und anhand der Daten entwickelten Kategoriensystemen. Dabei ist die Strukturierung eine der drei Grundformen qualitativer Inhaltsanalysen. „Ziel der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ist es, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern“ (S. 118). Der Text wurde dazu mit einem theoriegeleiteten sowie deduktiv entwickelten Kategoriensystem (Anhang 7) bearbeitet. Wobei Definitionen, Ankerbeispiele und Kodierregeln vorlagen und im Kodierleitfaden (Anhang 8) gesammelt und bei einem ersten ausschnittweisen Materialdurchgang erprobt und überarbeitet wurden. Dies führte zur Bildung neuer Kategorien und Aufnahme weiterer Ankerbeispiele. Dann folgte die systematische Textanalyse, in welcher das Kategoriensystem auf jeden Einzelfall angewendet und weiter ergänzt wurde. Fundstellen wurden mit der Notierung der Kategoriennummer am Rande vermerkt und anschliessend erfolgte inhaltlich ein Zusammenzug von allen Fällen auf den unterschiedli-

chen Kategorieebenen. Vorteil dieser Methode war, dass durch die teilweise Standardisierung des Leitfadens die Interviews besonders gut vergleichbar und auf Grund der vorgegebenen Themen leichter auswertbar waren.

Das entwickelte Kategoriensystem besteht aus drei verschiedenen Ebenen (vgl. Fehr, 2009, S. 30): Den Überkategorien (Ebene 1) und Kategorien (Ebene 2), welche in Anlehnung an die Theorie und den Interviewleitfaden erstellt wurden. Die dritte Ebene der Unterkategorien beinhaltet die aus dem Datenmaterial erhobenen Aussagen und ist im Anhang 7 ersichtlich. Der Ergebnisteil (Kap. 6) ist in Anlehnung an diese Kategorien aufgebaut.

Ebene I		Ebene II		Ebene III
Überkategorien		Kategorien		Unterkategorien
1. Klärung des Begriffs Misserfolg im Coaching	G	Misserfolg ein Thema?		G1 – G2
	A	Definitionen		A1 – A4
2. Systematik von Misserfolg im Coaching	C	Misserfolgskriterien/-merkmale		C1
	R	Misserfolgsfaktoren		R1 – R3
	F	Klassifikation von Misserfolg		F1 – F6
3. Erleben von Misserfolg im Coaching	H	Häufigkeit von Misserfolg		H1 – H3
	I	Gefühle, Befindlichkeit bei Misserfolg		I1 – I5
	J	Umgang mit Misserfolg		J1 – J4
	K	Folgen von Misserfolg		K1 – K4
4. Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching	M	Prävention von Misserfolg		M1 – M3
	N	Früherkennungssignale von Misserfolg		N1 – N2
	O	Empfehlungen im Umgang mit M.		O1 – O3
5. Was es noch zu sagen gibt	Q	Trouvailles		Q2, Q4, Q7, Q10

Tabelle 3: Überblick Kategoriensystem

Zu ergänzen ist, dass sich während der Datenauswertung neue Inhalte herauskristallierten, welche im Theorieteil nicht mit berücksichtigt wurden. Die Theorie wurde somit an einigen Stellen noch vertieft oder erweitert. Umfassendere Inhalte sind im Anhang 9 (Verordnetes Coaching) aufgeführt. Der nachfolgende Ergebnisteil wird nun in Anlehnung an dieses Kategoriensystem und die Fragestellungen vorgestellt.

6. Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die aus den Fragestellungen hergeleiteten qualitativen Ergebnisse der acht Interviews nach Kategorien vorgestellt. Die Überkategorie 1 widmet sich mit der Klärung und Definition von Misserfolg den Inhalten, ob Misserfolg im Berufsalltag von Coachs ein Thema ist, wann diese ein Coaching als Misserfolg und wann als Erfolg bezeichnen. In der Überkategorie 2 werden die Ergebnisse anhand der in der Theorie hergeleiteten Systematisierungs- und Klassifikationsvorschläge von Hess und Roth (Kap. 3.2),

Schmidt (Kap. 3.3) und Fischer-Klepsch et al. (Kap. 4.3) dargestellt. Die Überkategorien 3 und 4 beschreiben, wie Coachs einen Misserfolg erleben und welche Lösungsansätze sie im Umgang mit Misserfolg sehen. In der Überkategorie 5 werden ergänzende Aspekte, welche von Coachs zum Thema Misserfolg genannt wurden, dargestellt. Die fallübergreifenden, zusammengefassten Ergebnisse sind mit Ankerbeispielen veranschaulicht. Die Zuordnung der Nummer entspricht dem Originaltranskript.

6.1. Klärung des Begriffs Misserfolg im Coaching.

6.1.1. Ist Misserfolg im Coaching für Coachs ein Thema? (G)

G1 Selbst- und Fremdeinschätzung: Diese Kategorie beinhaltet Aussagen dazu, ob Misserfolg für den Coach oder für andere Coachs ein Thema ist. Die Selbsteinschätzung zeigt ein sehr einheitliches Bild: Für alle der acht Befragten ist Misserfolg im Coaching ein Thema, welches sie im Rahmen von Reflexionen und Feedbackschleifen mit den Klienten, Selbstreflexionen, bei Interventionen, Supervisionen, Qualitätssicherungsgruppen, persönlichen Coachs, Arbeitskollegen, in Beratungsausbildungen und mit dem Partner besprechen. Für zwei Experten wird dies bereits im Erstgespräch zum Thema gemacht (Erwartungsabklärung, Auftragsklärungen bei verordneten Coachings). Die Fremdeinschätzung, ob Misserfolg im Coaching für andere Coachs ein Thema ist, zeigt heterogene Nennungen auf. Zwei Befragte haben den Eindruck, „Misserfolg im Coaching“ sei für viele Coachs ein Thema, da es einerseits um die wirtschaftliche Position geht und andererseits sehr professionell gearbeitet und bei Misserfolg früh etwas unternommen wird. Zwei andere Interviewpartner wiederum betonen, dass Coachs sehr unterschiedlich mit diesem Thema umgehen von „offen darüber sprechen“ bis hin zu „nicht darüber sprechen“:

„Da sehe ich eine ganze Bandbreite von: Das existiert gar nicht, Misserfolg ist nie ein Misserfolg, weil es immer auf der Seite des Kunden ist, ... bis zum offenen Umgang mit Themen wie ... Angst vor dem Versagen oder Schwierigkeiten“ (8).

Während die restlichen Befragten den Eindruck haben, dass Coachs lieber über ihre Erfolge als über ihre Misserfolge sprechen und in Netzwerken wenig von Holprigkeiten erzählen. Weiter führt ein Coach aus, dass Misserfolg nicht nur im Coaching kein Thema ist, sondern ebenfalls in der Gesellschaft nicht gerne über Misserfolg gesprochen wird. Man identifiziere sich lieber mit Erfolg als mit Misserfolg.

„Die Leute wollen auch nicht gerne über ihre Misserfolge reden, das sehe ich auch immer wieder ... Wir gehen nicht so gerne dorthin, was das eigentlich ist, ein Misserfolg ... nicht in dieser Gesellschaft, wo wir es alle zu irgendetwas bringen und weiterkommen wollen. Ich glaube das ist auf gesellschaftlicher Ebene recht ein grosses Thema, weil viele Menschen auch darunter leiden, weil viele sind auch immer wieder mit Misserfolgen konfrontiert, identifiziert und ... das wollen wir ja dann nicht, wir wollen das weg, wir wollen wieder ins Andere. Ich glaube wir vergeben uns dort als Menschen und als Gesellschaft etwas“ (4).

Weiter wird von drei Experten aufgezeigt, dass Misserfolg in Interventionen ein Thema ist, aber nicht unter diesem Begriff. Es wird eher von „nicht erfüllten Erwartungen“ oder „un-nützen Interventionen“ gesprochen. Es wird allgemein hinterfragt, ob das Wort „Misserfolg“ überhaupt im Sprachgebrauch existiert und nicht eher die Frage im Raum steht:

„Mache ich das Richtige? Was muss ich anders machen damit es funktioniert?“ (8)

G2 Tabuthema: Die Mehrheit (fünf Coachs) erwähnt in Zusammenhang mit Misserfolg das Wort „tabu“. Sei dies, weil man nicht gerne und nicht offen darüber spricht, da man im weitesten Sinne berufliches Versagen zugibt oder das Wort als solches nicht explizit erwähnt. Ein Coach ergänzt hierzu, wenn man nicht darüber redet, heisst das nicht, dass es kein Thema ist.

„Man spricht nicht gerne über Misserfolg. Das ist eher ein Tabuthema“ (1).

„...Man findet es auch nicht in der Literatur. Es wird nicht konkretisiert. Man spricht nicht darüber. Frage: Ist es ein Tabuthema?“ (2).

Drei Befragte betonen die Wichtigkeit über misslungene Coachings zu sprechen, damit das Thema Misserfolg enttabuisiert und aufgezeigt wird, dass Misserfolg etwas Normales ist, da der Mensch nicht nur erfolgreich und vollkommen sein kann. Über „nicht genügen“ reden zu können, würde demnach ein Tabu brechen.

„Es ist wichtig, dass jeder Coach oder jeder Supervisor das zum Thema machen darf und dass es nicht tabuisiert wird, weil eine Tabuisierung immer eine Fokussierung ist und das finde ich heikel ... Und wenn man das tabuisiert, finde ich das ganz schlecht für einen Coach, weil es den Selbstwert runterzieht und eigentlich ein verfremdetes Bild von einem selber gibt. Darum finde ich es zentral, dass man darüber redet. Ob man jetzt gerade diesen Begriff verwendet oder nicht ... Also diese Selbsterkenntnis irgendwie, dass man nicht vollkommen sein kann. Das ist, glaube ich, ein Beitrag, dass man nicht meint, es sei unbedenklich“ (6).

6.1.2. Definitionen (A)

A1 Definition Misserfolg: Einleitend soll erwähnt sein, dass mehrere Interviewpartner äusserten, es sei schwierig Misserfolg zu definieren. Sei dies wie zwei Coachs aussagen, dass sie die Begriffe Misserfolg und Erfolg nicht aktiv in ihrem Vokabular brauchen oder wie drei andere Befragte aufzeigen, dass durch systemisches und ressourcenorientiertes Arbeiten der Begriff Misserfolg gewandelt wird, sozusagen ein Misserfolg auch ein Erfolg ist oder bewusst nicht gebraucht wird, da er nicht ihren systemisch-dynamischen Grundhaltungen entspricht. Von weiteren Experten wird angesprochen, dass die Definition von Misserfolg von verschiedenen Aspekten (Thema, Kontext, beurteilende Person) abhängig ist. Obwohl die Coachs all diese Bedenken nennen, haben sie doch klare Vorstellungen, was ein Misserfolg im Coaching ist. Die Hälfte der Experten bezeichnet als Misserfolg, wenn die gewünschten Ergebnisse und Ziele nicht erreicht werden.

„Misserfolg, ich denke das ist so ganz allgemein gesagt, nicht erfüllte Zielideen oder nicht erfüllte Zielvorstellungen ... Ich würde sagen, Misserfolg ist: Ich erreiche nicht das oder es wird nicht das erreicht, was man eigentlich erwartet hat“ (8).

Für drei Befragte ist ein Misserfolg im Coaching, wenn ein Klient das Coaching abbricht oder durch Resignation entscheidet kein weiteres Coaching mehr zu machen.

„Ich kann es einfach theoretisch sagen: Aus meiner Sicht wäre es dann ein Misserfolg, wenn jemand einfach nicht mehr kommt und ich keine Chance habe, nochmals darüber zu sprechen, warum denn nicht...“ (7).

„Misserfolg heisst ja irgendwo auch ein Abbruch, ein Abbruch von etwas“ (8).

Misserfolg wird von zwei anderen Interviewpartnern als „nicht gutes Arbeiten“ im Prozess oder bei der Auftragsklärung betrachtet.

„Darum ist die einfachste Definition von Misserfolg: Ich habe nicht gut gearbeitet...“ (3).

„Ich finde, Misserfolgsgefühle gibt es für mich am ehesten dort, wo ich denke, das hätte man früher klären müssen und es ist dann etwas passiert ... Und dann würde ich sagen, es ist ein Misserfolg, wenn ich es unterlassen habe, das am Anfang zu klären“ (3).

Ein Experte bezeichnet ein Coaching als Misserfolg, wenn die Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Klienten geschwächt wird.

„Coaching soll dazu führen, dass das Selbstwertgefühl, die Selbstwirksamkeitsüberzeugung des Klienten, der Klientin gestärkt wird und dort, wo die Selbstwirksamkeitsüberzeugung geschwächt wird, ist für mich ein Misserfolg“ (1).

Bereits wenn sich ein „ungutes Gefühl“ abzeichnet, kann dies gemäss einem Coach als Entwicklung in Richtung Misserfolg beschrieben werden.

„Wenn sich ein Misserfolg abzeichnet - für mich ist Misserfolg ‚ein un gutes Gefühl‘ - also es ist noch nicht ein Misserfolg, aber es entwickelt sich so ein schales oder un gutes Gefühl, dann ist für mich Supervision oder kollegiale Fallberatung angesagt“ (4).

Weitere Einzelnennungen zur Definitionen von Misserfolg sind: Das nicht Erfüllen von Erwartungen des Kunden; keine Verhaltensänderung des Klienten; das Verletzen von ethischen Richtlinien; diffuse, statische nicht zuzuordnende Situationen; ein Zustand, den man nicht mag und sich nicht gerne damit identifiziert; das Gefühl etwas falsch gemacht zu haben und eine mangelnde Aufmerksamkeit.

A2 Synonyme: Da einige Coachs den Begriff Misserfolg nicht aktiv in ihrem Wortschatz verwenden und benennen, werden in dieser Kategorie alle Begriffe erfasst, welche sie an Stelle von Misserfolg, synonym oder umschreibend benutzen.

„Misserfolge sind unter Umständen auch eine Krise“ (1); „Misserfolg im Sinne von ‚es geht nicht weiter‘ (7); „Misserfolg als eine Schwelle der Weiterentwicklung“ (6).

In solchen Konstellationen sind folgende Ausdrücke genannt worden: Fallen, scheitern, nicht gut gelaufen, nicht gut gelungen, jemandem nicht gerecht werden, unstimmgie Chemie, Widerstand, Phasen der Irritation, Probleme, Fehler, Momente der Enttäuschung, nicht erfüllte Erwartungen, kein Erfolg, schwierige Situationen, Missgeschick, falsch machen, etwas entgleitet, Nebenwirkungen, Risiken, nicht zufrieden und nicht nützlich sein.

A3 Misserfolg und Erfolg: Oft wurden Erfolg und Misserfolg direkt von den Coachs in Beziehung zueinander gesetzt. Drei der Befragten brauchten dazu die Metapher der Medaille:

Weil ich denke, Misserfolg oder auch Erfolg, das ist eine Medaille. Ich kann die Medaille wenden, und es hat immer zwei Seiten“ (2).

Gleichzeitig bezeichnet ein Coach nur von Erfolg und Misserfolg zu sprechen als etwas Statisches. Laut ihm gibt es auch „keinen Misserfolg“ und „keinen Erfolg“. Ähnlich sehen dies zwei andere Experten, indem sie selten von Misserfolg aber auch selten von Erfolg sprechen. Es gibt für sie nichts Absolutes und Eindeutiges, auch nicht den eindeutigen Erfolg. Demnach kann die Mehrheit der Coachs Misserfolg nicht ohne den Gegenpol Erfolg betrachten. Gemäss ihnen gehört beides zusammen, wie auch beides zum Leben gehört.

„Also, was ich schon als Feedback gehört habe, dass jemand das nicht als Misserfolg angeschaut hat sondern als Erfolg ... So, wie ich Ihnen vorhin erzählt habe, ist es für mich ein Erfolg gewesen, dass diese Kundin mir etwas reflektiert hat ... Weil ein Misserfolg, wenn man den wahrnimmt, eben auch ein Erfolg ist“ (6).

A4 Erfolg: Wie es scheint, darf man Misserfolg nicht alleine betrachten. Somit soll in dieser Kategorie kurz aufgezeigt werden, was die Coachs unter Erfolg verstehen. Ein Coaching ist dann erfolgreich, wenn folgende Kriterien und Merkmale erfüllt sind:

Erfolgskriterien/ -merkmale	
Zwei bis drei Nennungen	Einzelnennungen
<ul style="list-style-type: none"> - grössere Wahl der Möglichkeiten - erweiterte Sichtweise - neue Bewusstseinssebene - neue Handlungsschritte - Coaching nützt, bringt etwas - Positives Feedback vom Klienten - Zufriedenheit des Klienten - Weiterkommen im Prozess - Aha-Erlebnisse, Momente der Überraschung - wenn eine gute Energie entsteht 	<ul style="list-style-type: none"> - Zielerreichung - gute Arbeit leisten - emotional etwas ausgelöst wird - alle nehmen das Coaching als Erfolg wahr - Klient verspürt Erleichterung - Wohlbefinden auf körperlicher Ebene - Coach überwindet persönliche Grenzen - wenn eine Veränderung stattfindet

Tabelle 4: Ergebnisse Erfolgskriterien/-merkmale.

6.2. Systematik von Misserfolg im Coaching

6.2.1. Misserfolgskriterien/-merkmale (C)

C1 Ebene der Ergebnisqualität: In dieser Kategorie werden alle Nennungen der Coachs zu Misserfolgskriterien anhand der eingeführten Qualitätsdimensionen von Hess und Roth (Kap. 3.2) und der Begriffszuordnung nach Schmidt (Kap. 3.3) eingeteilt und vorgestellt. In dem Sinn ist der Qualitätsbegriff negativ konnotiert. Als Misserfolgskriterien werden die

Angaben auf der Ebene der Ergebnisqualität angesehen. Sie beschreiben den Misserfolg einer Massnahme in Bezug auf die Ergebnisse. Fünf Coachs beschreiben zähflüssige, leerlaufende oder abgebrochene Prozesse als Misserfolgsmerkmale. Als mögliche Kriterien werden genannt: Keine Lösung, keinen Weg finden, nicht vorwärts kommen, am Ort kriechen, erleben von Déjà-vus, statische Situationen mit wenig Bewegung, Termine absagen oder Terminverschiebungen. Gemäss drei Befragten sind eine mangelnde Erweiterung des Handlungsrepertoires, ein mangelnder Wissenstransfer und ein fehlender Nutzen des Coachings Misserfolgskriterien. Zwei Coachs beurteilen ein Coaching als Misserfolg, wenn das Ziel nicht erreicht wird, respektive das beobachtbare Verhalten sich nicht systematisch verändert. Mangelnde Emotionalität, wenig Tiefgang, keine Begeisterung und kein Enthusiasmus können gemäss zwei Interviewpartnern weitere Misserfolgskriterien einzelner Sitzungen sein. Führt das Coaching zu Verhärtungen, Resignation, Pauschalisierungen im Sinne von „Coaching bringt sowieso nichts“, Enttäuschungen, Belastungen und einer Schwere, welche auch atmosphärisch wahrnehmbar ist, handelt es sich gemäss einem Coach ebenfalls um Misserfolg.

„Manchmal geben sie sehr resigniert hinaus aber suchen sich dann (...), sind interessiert an Schritten. Manchmal muss es so sein, dass es nicht richtig ist, dass es eben nicht erfolgreich ist. Wenn sie aber nicht mehr weitergeben, wenn sie dann das Bild in sich haben, Coaching bringt sowieso nichts, dann war das für mich ein Misserfolg“ (1).

6.2.2. Misserfolgsfaktoren (R)

In dieser Kategorie werden alle Nennungen dargestellt, welche Hinweise beinhalten, in welchen Misserfolg auf mangelnde personelle Kompetenzen sowie ungenügende materielle und räumliche Ausstattungen zurück zu führen ist.

R1 Ebene Strukturqualität

Coach: Als Misserfolgsfaktoren fachlicher Art werden dilettantisches Arbeiten und eine mangelnde Professionalität in Zusammenhang mit dem Aspekt, dass Coaching kein geschützter Beruf ist gebracht (Bsp.: kostenlose Erstgespräche, coachen von Freunden). Weiter werden als methodische Misserfolgsfaktoren gesehen, wenn der Coach zu wenig Selbstreflexionskompetenzen hat. Dies kann dazu führen, dass er das Ändern der Rahmenbedingungen, Ziele, den fehlenden Willen des Klienten in den Prozess einzusteigen nicht bemerkt oder nicht wahrnimmt, wenn implizite Aufträge, sowie überhöhte Erwartungen des Klienten vorliegen. Ebenfalls das nicht Klären, ob Coaching die geeignete Massnahme respektive der Coach die richtige Person ist, wird von einem Experten als Misserfolgsfaktor genannt. Auf der Ebene der Beziehungskompetenz wäre ein Misserfolgsfaktor, wenn der Coach gar nicht an die Entwicklungsmöglichkeiten des Klienten glaubt und Zweifel hat, ob

der das Ziel überhaupt erreichen kann oder der Coach statt die Autonomie des Klienten zu wahren, manipulativ auf diesen einwirkt und somit Abhängigkeiten und den Verlust des Selbstwertes, statt Hilfe zur Selbsthilfe fördert (Bsp.: Lösungen aufzwingen, Manipulation um Misserfolg zu vermeiden). Weiter scheint suspekt, wenn Klienten immer die verlängerte Nabelschnur zum Coach aufsuchen, oder Manipulation auf Grund von Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomenen geschieht. Als Falle wird bezeichnet, wenn ein Klient seine Inhalte nicht genügend entfalten kann, weil der Coach zu viel Nähe entwickelt, respektive eine Nähe-Distanz-Problematik vorliegt.

„Misserfolg gehört zum Coaching, sonst können wir diesen Beruf nicht ausüben ... Wer als Coach oder als Therapeut nicht mit Misserfolg umgehen kann, der ist am falschen Ort, weil er die Klienten für etwas missbraucht, das er sich nicht eingestehen kann...“ (1).

Weiter gelten unter den Befragten als persönliche Misserfolgsfaktoren auf Coachseite narzisstische Züge, Inflexibilität in Bezug auf Zeitpunkt, Dauer und Ort des Coachings und eine zu starke Erfolgsorientierung oder zu starkes positives Denken. Nicht erfolgreich sein zu dürfen, kann einen Coach stark unter Druck setzen und blockieren.

„Vielleicht ist das auch noch eine Tücke, wenn man zu oft meint, man müsse in Richtung Erfolg arbeiten. Vielleicht ist das schon die Anleitung zum Scheitern“ (3).

Klient: Die Hälfte der Befragten nennt eine fehlende Selbstreflexionsfähigkeit auf Seiten des Klienten als eine mögliche Ursache für Misserfolg (Bsp.: Schuldzuweisungen, mangelnde Perspektivenwechsel, wenig Freude an Selbsterkennung und keine Aufnahme von Feedbacks). Wiederum die Hälfte der Coachs bezeichnet eine mangelnde Bereitschaft in den Prozess einzusteigen, ein mangelndes Engagement zur aktiven Mitarbeit im Coaching und eine mangelnde Veränderungsbereitschaft als Misserfolgsfaktoren auf Klientenseite. Liegt eine mangelnde Veränderungsbereitschaft vor, so kann ein Coaching gemäss einem Experten gar nie erfolgreich sein.

„Es gibt natürlich unterschiedliche Klienten, jene die schnell zufrieden sind, andere, die sich schneller auf einen Prozess einlassen, wieder andere, welche differenziert denken können und gefühlsmässig irgendwo bereit sind einzusteigen und mitmachen. Nachher gibt es die sogenannten Besucher, die kommen, um sich etwas zu bestätigen, was sie eigentlich im ‚Köcher‘ haben“ (7).

Weiter wurde von zwei Befragten eine fehlende Verantwortungsübernahme als schlechte Voraussetzung eingestuft, indem der Klient die Verantwortung für den eigenen Entwicklungsprozess dem Coach als Experten zuschiebt. Ein Interviewpartner nennt als mögliche Ursachen eines solchen Verhaltens die erlernte Hilflosigkeit des Klienten oder die Therapieresistenz als entwickelter Lebensstil, man darf nicht erfolgreich sein. Abschliessend erwähnt ein Coach noch den finanziellen Aspekt, welcher bei genügend Ressourcen für einen

erfolgreichen oder bei zu wenig für einen nicht erfolgreichen Abschluss des Coachings verantwortlich sein kann.

Beziehung: Drei Experten beschreiben eine unpassende Konstellation zwischen Klient und Coach als Misserfolgskriterien. Diese kann einerseits auf Grund unterschiedlicher Wertvorstellungen, Menschenbilder und ethischen Grundhaltungen entstehen, andererseits aber auch auf ganz alltägliche Aspekte wie eine ungünstige Alterskombination (Klient älter als Coach) zurückgeführt werden. Weiter kann ein Beziehungsaufbau beeinträchtigt werden, wenn das Profil des Coachs nicht den Erwartungen des Klienten entspricht, der Coach nicht transparent, offen, ehrlich kommuniziert und eine Doppelrolle einnimmt oder schlicht und einfach kein Rapport, keine Resonanz zwischen Coach und Klient entsteht.

„Genau das ist etwas für mich ganz persönlich, wenn ich Punkte wahrnehme, aufnehme und die über längere Zeit nicht thematisiere, nicht einbringe, dann ist das für mich ein Misserfolg und so würde ich auch andere beurteilen. Also, wenn sie so in Doppelgeschichten sind. Da hinein kommt man noch schnell, also das ist nicht so trivial, denn als Coach hat man auch gewisse wirtschaftliche Interessen ... Und das wäre ein Misserfolg für mich persönlich“ (4).

Unternehmen: Die Instrumentalisierung von Coaching und vom Coach zugunsten von Unternehmenszwecken wird von der Hälfte der Befragten als ein Misserfolgskriterium der Unternehmensebene betrachtet. Verschiedene Möglichkeiten werden genannt: Verordnete Coachings auf Grund einer Führungsschwäche, Coaching als Druckmittel bevor dem Klienten gekündigt wird (somit kann es sein, dass ein Coaching nicht erfolgreich sein darf), Vorgesetzte, welche nicht klar Stellung beziehen und die Feedbackschleife über den Coach laufen lassen und Führungspersonen die allgemeine Probleme einfach auf den einen Mitarbeiter übertragen. Weitere Aspekte, die von Unternehmensebene her zu einem Misserfolg beitragen können, sind, wenn der Coachingfall so komplex ist, dass der Coach Mühe hat einen Durchblick zu erhalten, wenn die Vorstellungen von einem Coaching aller Betroffenen in einem Dreiecksvertrag sehr unterschiedlich sind oder wenn das Umfeld nicht an den Coach und das Coaching glaubt.

„Ich glaube, die meisten Fehler oder Sachen geschehen eigentlich, wenn man vom System instrumentalisiert wird und ... ein innerer Konflikt entsteht und man den inneren Konflikt nicht wieder nutzbringend für den Gesamtprozess einsetzen kann“ (4).

R2 Ebene der Prozessqualität: Diese Kategorie umschreibt mögliche Faktoren, welche den Ablauf in negativer Weise beeinflussen. Hierzu zählen alle Faktoren, die die Interaktion des Coachs mit dem Klienten von Anfang bis zum Schluss bestimmen. Zwei Befragte erzählen von schlechten Auftragsklärungen ihrerseits, welche gemäss ihren Angaben die Ursachen des späteren Misserfolgs waren. Weiter warnt einer der beiden von vorschnellen Auftragsannahmen auf Grund wirtschaftlicher Interessen. Als „Pfusch bei der Auftragsklä-

rung“ bezeichnet ein dritter Coach, wenn nicht sauber abgeklärt wird, wer der Auftraggeber ist und als vorprogrammierten Misserfolg sieht ein vierter Experte, wenn man ein falsches Setting wählt, indem man Leute ins Coaching mit einbezieht, welche gar keine Zuständigkeiten haben. In einem anderen Fall wurden die Rahmenbedingungen als Misserfolgsfaktoren genannt. Der Coach besuchte den Klienten in seinen Räumlichkeiten, was dazu führte, dass dieser dem Stress im Umfeld weiterhin ausgesetzt war. Nebst den Rahmenbedingungen können Störungen oder eine unpassende Infrastruktur den Ablauf eines Coachings negativ beeinflussen.

Als weitere methodische Misserfolgsfaktoren werden von einzelnen Interviewpartnern angesprochen: Annehmen von diffusen unklaren Aufträgen mit mehrere Anliegen die sich nicht vereinbaren lassen, zu viel Vorbereitung, welche einschränken kann, Zweifel bei Interventionen oder Hausaufgaben, Aufgeben der Beraterischen Haltung oder des Beraterischen Konzeptes, Verletzen der Neutralität, eine mangelnde Steuerung im Prozess oder falsche Regieanweisungen, den Zeitfaktor nicht genügend berücksichtigen, sei dies indem man dem Klienten nicht genügend Zeit im Findungsprozess lässt oder am Schluss der Sitzung keine Zeit mehr hat ein heikles Thema aufzufangen und letztendlich sich als Coach nicht klar abgrenzt. Folgende Gründe werden von drei Experten als weitere Ursachen für Misserfolg betrachtet: Wenn man einen Auftrag annimmt, obwohl man ethisch nicht hinter dem Ziel stehen kann und wenn man als Coach ethische Richtlinien verletzt.

„Misserfolg entsteht dann, wenn man in einem Coaching nicht aufpasst, wenn man den Leuten nicht zuhört, wenn man den Prozess nicht richtig macht, wenn man das falsche didaktische Hilfsmittel benutzt. Vor allem, wenn man keine saubere Auftragsklärung hat. Wenn man das Setting falsch wählt. Wenn man Aufträge übernimmt, für die man gar nicht zuständig ist. Dann ist das ein vorprogrammierter Misserfolg. Das kann nicht erfolgreich sein“ (5).

R3 Verantwortungsübernahme bei Misserfolg: Diese Kategorie enthält Aussagen dazu, wer oder was für Misserfolg verantwortlich ist. Gemäss der Mehrheit der Befragten sind Coach und Klient bei einem Misserfolg gleichermassen verantwortlich. Einige differenzieren, dass der Coach für den Prozess, den Rahmen und der Klient für die Umsetzung verantwortlich ist. Ein Coach führt aus, dass er die Verantwortung klar auf sich nimmt, wenn er selber das Gefühl hat, nicht gut gearbeitet zu haben. Geht es aber darum, dass ihm ein Klient einen Fehler zuweisen will, nur weil er nicht seinen Vorstellungen entsprechend gehandelt hat, dann übernimmt der Coach keine Verantwortung. Nebst der Ebene Coach und Klient sieht ein Befragter die Verantwortung auch beim Unternehmen und dem Vorgesetzten klar Stellung zu beziehen und in einen Feedbackprozess mit dem Klienten einzusteigen. Einer der acht Coachs sieht bei Misserfolg die Verantwortung eher bei sich.

6.2.3. Klassifikation von Misserfolg: Vier Gruppen möglicher Misserfolge (F)

In den folgenden Kategorien werden alle konkret erlebten Misserfolgsbeispiele von sieben Experten dem vorgestellten Klassifikationsvorschlag nach Fischer-Klepsch et al. (Kap. 4.3) zugeordnet. Ein Coach nennt kein konkretes Beispiel, sondern beschreibt Manipulation als Misserfolgsweg. Der Kategorie F4 Rückfälle (Klienten, die immer wieder ins Coaching kommen) konnte kein Beispiel zugeordnet werden.

F1 Ablehner: Drei Interviewpartner beschreiben Beispiele, welche in diese Kategorie fallen. Zwei davon beschreiben Klienten, die nach einem Stadium der Vorinformation sich dazu entschlossen nicht am Coaching teilzunehmen. Einerseits handelte es sich um einen Klienten, welcher bereits nach einer Viertelstunde im Erstgespräch sagte, dass er sich nicht vorstellen kann mit dem Coach zusammen zu arbeiten. Andererseits ging es um eine Klientin, welche zwar sagte, dass sie nach dem Erstgespräch in den Coachingprozess einsteigen will, jedoch nie mehr kam.

„Ich merkte es schon in den ersten fünf Minuten. Ich glaube, mit der Erfahrung hat man so das Gefühl dafür, ich kann Ihnen nicht sagen, woher das Gefühl kommt. Es ist einfach eine Expertise, die man hat ... und es gab auch Indizien, als sie Sachen sagte als Klientin und ich bei ihr an der körperlichen Haltung, an der Gestik und Mimik ablesen konnte: ‚He, da ist ein Unterschied, da stimmt was nicht.‘ Und effektiv war es dann so ... die ist nicht mehr gekommen ... ‚Könntest du das jetzt als einen Misserfolg interpretieren?‘ Und dann war ich so oder bin ich immer noch, hin und hergerissen...“ (2).

Dieses hin- und hergerissen Sein beantwortet der andere Coach als klares nein. Er hat ebenfalls bereits zweimal erlebt, dass Klienten nach der Auftragsklärung nicht mehr kommen, beschreibt dies aber folgendermassen:

„...Ausser sie sagen nach der Auftragsklärung: ‚Ich komme nicht zu Ihnen.‘ Also ich habe bereits zwei Coaching-Auftragsklärungen gehabt und die sind beide nachher nicht gekommen. Das schaue ich nicht als Misserfolg an, sondern ich würde meinen, wir haben den Misserfolg vielleicht verhindert, weil wir nicht miteinander ins Arbeiten gekommen sind“ (3).

Der dritte Befragte beschreibt mehrere Beispiele, in denen er Aufträge abgelehnt hat. Sei dies weil, er sich mit dem Ziel (jemandem zu kündigen) nicht identifizieren konnte oder weil sich die Parteien bei der Auftragsklärung nicht einigen konnten. Er selber bezeichnet diese Beispiele nicht als Misserfolg, sondern als Erfolg, weil er als Systemiker die Aufgabe erfüllt hat zu schauen, wer die zuständigen Personen sind.

F2 Abbrecher: Dieser Kategorie konnten Beispiele von drei Experten zugeordnet werden, welche Klienten beschreiben, die die Behandlung am Anfang, während dem Coachingprozess oder vor dem vereinbarten Ende abbrechen. Ein Coach erzählte von einem Beispiel, in dem die Coachingbeziehung abgebrochen wurde, weil er nicht den Erwartungen der Kundin entsprochen, diese sich nicht mehr gemeldet und kein Abschlussgespräch stattgefunden hat. Beim anderen Beispiel ging es um eine Klientin, bei welcher der Befragte auch

nach mehreren Versuchen inhaltlich als auch menschlich nicht andocken konnte. Das Coaching war nach einem dritten kurzen Gespräch fertig. Der dritte Interviewpartner schildert, dass er bereits zweimal erlebt habe, dass ein Coaching schlagartig aufgehört hatte und zweimal abgebrochen wurde.

„Oder einmal hat jemand abgebrochen, das war ein Laufbahncoaching. Er hat eine Stelle angenommen, welche wirklich das Falsche war ... Aber dort würde ich aus meiner Sicht von Misserfolg reden. Da hatte ich auch den Eindruck, es war nicht erfolgreich“ (7).

F3 Nichtreagierer: In dieser Kategorie werden von einem Experten zwei Beispiele von Klienten beschrieben, die nicht ausreichend auf das durchgeführte Coaching angesprochen haben. Im ersten Fall ging es um einen Klienten, der besprochene Inhalte im Coachingprozess nicht in den Berufsalltag transferieren konnte. Im anderen Fall ging es um ein verordnetes Coaching, welches vom Experten als dauernd an der „Grenze zum Absturz“ empfunden wurde sowie als nicht erfolgreich und eine nicht nachhaltige Zusammenarbeit beschrieben wurde.

F5 Andere Klassifikationsvorschläge: In dieser Kategorie werden weitere Klassifikationsvorschläge von Misserfolg erfasst. Ein Coach strebt eine Differenzierung an und betont, dass wenn man nicht erfolgreich ist, dies nicht heisst, dass man einen Misserfolg hatte. Sein Klassifikationsvorschlag ist: Erfolg, nicht erfolgreich, Misserfolg.

„Die Zwischenstufe ist mir eben wichtig, dass es die gibt. Wenn kein Erfolg ist, ist das nicht gleichzusetzen mit Misserfolg. Es ist einfach, wenn wir zusammen etwas machen möglich, dass es mehr oder weniger gut läuft oder nicht viel dabei herauskommt und sie haben einen Anteil, ich habe einen Anteil und dann kann man sagen: ‚Ja, es ist das herausgekommen‘, aber das muss man weder unter Erfolg noch unter Misserfolg verbuchen, also es gibt eine Zwischenstufe oder vielleicht eine andere Ebene“ (3).

Ein weiterer Vorschlag ist das Klassifizieren von Misserfolg auf der Mikro- und Makroebene. Misserfolg im Kleinen kann mehrmals pro Sitzung vorkommen, indem Interventionen nicht greifen, neue verwendet werden, hingegen Misserfolg im grösseren Rahmen ein Thema wäre, welches über mehrere Sitzungen immer wieder auftaucht und sich nicht einpendeln lässt. Zwei Coachs schlagen vor, dass man zwischen der Prozess- und Resultatkomponente unterscheiden sollte. Denn ein Coaching kann einen erfolgreichen Prozess haben, jedoch in Bezug auf das Ergebnis nicht erfolgreich sein und umgekehrt. Wiederum zwei weitere Experten verweisen darauf, dass man Misserfolg innerhalb der Stunde, während dem Coachingprozess und in der Umsetzungsphase beurteilen sollte. Es kann sein, dass eine Situation im Coaching als Misserfolg empfunden wird, sich jedoch in der Umsetzungsphase als hilfreich erweist.

„Ja, ich finde es einfach ganz schwierig, rückblickend zu sagen, es ist ein Misserfolg gewesen. Damals habe ich es als das bezeichnet, in der Rückschau habe ich es nicht als das bezeichnet, sondern musste sagen: ‚Wir haben uns trennen müssen, weil ich nicht die passende Person gewesen bin für die Erwartungen meiner Kundin‘ (6).

Ebenfalls zwei Interviewpartner finden, man sollte Misserfolg auf der Erlebensebene in subjektiv und objektiv erlebten Misserfolg klassifizieren.

„Das ist so die härteste Stufe und die wäre am klarsten, ich höre von ihnen es ist ein Misserfolg gewesen, ich habe es selber als Misserfolg erlebt, dann würde man sagen: ‚Ein klarer Misserfolg.‘ Und das andere können einfach Misserfolgsgefühle oder Ansätze von Misserfolgsgefühlen sein“ (3).

Alle weiteren Vorschläge zur Klassifikation von Misserfolg sollen nur noch aufgelistet werden: Misserfolg betrifft Kognition oder Emotion, Misserfolg mit oder ohne Nachwirkungen, Misserfolg mit schwerwiegenden Folgen, Misserfolg mit mehr oder weniger Widerstand, Misserfolg unter Einfluss von äusseren Umständen, Misserfolg je nach Schwierigkeitsgrad des Coachingfalles, Misserfolg im Einzel- oder Teamcoaching, Misserfolg im Rahmen von ethischen Richtlinien und Misserfolg in Führungs- oder Persönlichkeitscoaching.

F6 Misserfolg in unterschiedlichen Stadien: Sieben von acht Coachs bezeichnen die Anfangsphase (Einstiegs- und Kontraktphase) im Coaching als zentral, ob Misserfolg entsteht oder nicht. Die Unverbindlichkeit im ersten Moment auf Klientenseite, die noch nicht so entwickelte Vertrauensbasis, implizite Aufträge sowie Missverständnisse werden als mögliche Gründe hierfür genannt.

„Ja ich habe da eine Hypothese, dass die ganz heiklen Geschichten in der ersten Kontaktaufnahme passieren ... Für mich klärt sich eigentlich dort in diesem Moment schon ganz viel. Wie man auch eingespannt wird [vom Unternehmen], wie die Beziehungen miteinander definiert werden, wie offen man auch ist...“ (4).

„Wenn zu Beginn zum Beispiel die Vertrauensbasis noch nicht so entwickelt ist, wie sie vielleicht später sein wird, ... dann kann ein mögliches Ereignis unter dem Titel Misserfolg stärker einen Einfluss nehmen, als wenn das vielleicht anders ist, wenn das Vertrauensverhältnis gefestigt oder stärker ist, kann ein Misserfolg auch nicht als ein solcher interpretiert werden und einfach als Situation empfunden werden...“ (2).

Ein Experte ergänzt, dass die Gründe zwar ihren Ursprung in der Anfangsphase haben, manchmal aber erst später im Coachingprozess bemerkt werden. Gemäss einem anderen Befragten können weitere heikle Momente die Kontraktunterzeichnung und die 3.-4. Sitzung sein. Trotzdem heisst dies für einen Coach noch lange nicht, dass ein Misserfolg später nicht vorkommen kann. Für einen anderen Interviewpartner ist sogar fragwürdig, ob man bei einem Erstgespräch von Misserfolg reden kann.

„Also bei einem Erstgespräch redet man ja noch nicht von Misserfolg, dort gibt es ja dann einfach kein Coaching oder es gibt dann einfach keinen Kontrakt. Also dann würde ich nicht von Misserfolg reden, sondern sagen: Nein, wir sind nicht zu einer Einigung gekommen. Man kann dem auch Misserfolg sagen - würde ich nicht“ (8).

Während dem Coachingprozess wurde nur das falsche Anwenden einer paradoxen Intervention als Misserfolgskomponente genannt. Zur Schlussphase erfolgte keine Nennung.

6.3 Erleben von Misserfolg im Coaching

6.3.1 Häufigkeit von Misserfolg (H1 - H3)

In dieser Kategorie wird erfasst, wie häufig Coachs einen Misserfolg im Coaching erleben. Drei Experten erleben einen Misserfolg im Coaching auf der Teamebene (Teamsupervisionen, Mediationen, Konfliktmoderationen) häufiger als in Einzelcoachings. Zwei weitere Coachs differenzieren zwischen der Makro- und Mikroebene und sagen, dass Misserfolg im Rahmen einer Einzelsitzung häufig vorkommen kann, wenn Interventionen nicht greifen. Die Coachingtätigkeit wird ebenfalls als Aspekt genannt, wonach ein Befragter mehr über Misserfolge hört bei 10% - 20% arbeitenden Coachs als von Vollzeitcoachs.

„Also Misserfolgserlebnisse, bei denen ich sagen würde, das ist ein Misserfolg gewesen, habe ich eher bei grösseren Systemen oder mit Teams“ (3).

Betrachtet man Misserfolg als Momente der Enttäuschung, kommen die ab und zu vor.

„Aber so Momente von Enttäuschung ... ist aber nicht zu werten für mich gleich wie ein Misserfolg, das kann es geben hin und wieder. Dass ich mir selber ein Ziel gesetzt habe oder wo ich hinwollte in einer Sequenz oder in einem Prozess mit jemandem und ich denke: Warum sind wir nicht dort oder warum empfinde ich als, dass wir nicht dort sind? Ob ich das dann als Misserfolg deuten soll, ist für mich wirklich offen“ (2).

Sechs Interviewpartner erleben einen Misserfolg im Coaching selten (Nennungen sind: 1-2 Mal pro Jahr, eher selten, nicht so oft und 1:20). Wobei ein Coach anfügt:

„Vielleicht auch unter dem Aspekt, dass ich nicht durch jene Brille geschaut habe, wo drauf steht Misserfolg. Das könnte natürlich auch sein“ (2).

Drei Befragte erleben wie bereits erwähnt Misserfolg seltener in Einzel- als in Gruppensettings und seltener bei Vollzeit- als bei Teilzeit-Coachs. Abschliessend wird differenziert, ob es sich um berufliche oder persönliche Bereiche handelt. Demnach erlebt ein Coach seltener Misserfolge im Coaching, wenn es um berufliche und nicht um private Bereiche geht. Kein Coach hat gesagt, dass er noch nie einen Misserfolg im Coaching erlebt hat.

„...Ich habe das Gefühl Misserfolgserlebnisse, gespürte, gefühlte, würde ich meinen haben alle Beraterinnen und Berater, welche ein wenig selbstkritisch sind“ (3).

6.3.2 Gefühle und Befindlichkeit bei Misserfolg (I1 - I5)

Die Befragten äussern eine Vielfalt an emotionalen Reaktionen, die misslungene Coachings bei ihnen auslösen. Die Nennungen werden fünf Kategorien zugeordnet. Gefühle der Traurigkeit und Enttäuschung (Kat. I1) erleben drei Coachs. Davon löst es bei einem Bedauern und Mitleid aus. Am meisten werden Gefühle der Verunsicherung und Irritation (Kat. I2) genannt, die sich gemäss fünf Befragten vor oder während den Sitzungen in ungueten, zwiespältigen Gefühlen, grübeln und nachdenklich sein zeigen. Das Hinterfragen, ob man den Ansprüchen des Klienten nicht genügt, ob man etwas falsch macht, löst bei drei

Coachs Selbstzweifel und sich selbst abwertende Gedanken aus. Mehr als die Hälfte der Coachs kennt Gefühle der Ungeduld, Ohnmacht und Wut (Kat. I3) im Umgang mit Misserfolg im Coaching. Wobei ein Coach sagt, dass er die Gefühle der Ungeduld bereits bei beiden erlebt hat. Sei dies beim Klienten, weil der Coach Verständnisfragen zu einem Thema stellt oder auf Seite des Coachs, wenn der Klient das erworbene Wissen in der Praxis nicht anwendet, was zwei andere Befragte eher als Ohnmacht betrachten. Die Gefühle der Wut führten bei einem Coach bereits zu Gefühlsausbrüchen. Das aus-der-Rolle-Fallen habe sich aber immer als heilsam erwiesen. Ein weiterer Coach äussert die Gefühle der Wut eher auf sich bezogen. Die Gefühle der Gleichgültigkeit, Unlust (Kat. I4) werden von einem Coach beschrieben, indem er sich nicht mehr auf die Sitzungen mit dem Klienten freut und ihm ein Coachingende egal wäre, was er aber selber sehr kritisch hinterfragt. Ein anderer Coach nennt Gefühle der Erleichterung (Kat. I5), nachdem er erfahren hat, dass der Klient das Coaching beenden will.

„[Ich] habe dann auch mit einer gewissen Erleichterung festgestellt, dass sie sich dann entschieden hat nicht mehr zu kommen. Sonst hätte ich sagen müssen, irgendwie habe ich das Gefühl, ich komme da nicht weiter und das auf eine Art, dass ich mich zurück ziehen muss“ (4).

6.3.3. Umgang mit erlebtem Misserfolg (J1 – J4)

Diese Kategorie umfasst Nennungen, wie Coachs mit einem erlebten Misserfolg umgehen. Entweder mit dem Klienten, mit externer Hilfe oder autonom. Fünf der Interviewpartner machen den Misserfolg mit dem Klienten zum Thema (Kat. J1). Sei dies mündlich durch direktes Ansprechen, Nachfragen, Feedbackschlaufen, Entschuldigen bei Fehlern auf Coachseite oder schriftlich via Email, wenn einen nach der Sitzung etwas nicht loslässt, ein paar Monate nach dem Coachingende oder bei abgebrochenen Coachings.

„Ich erwarte, dass ein Coach das ganz klar auf verschiedenen Ebenen reflektiert: Auf der Prozessebene, auf der persönlichen Ebene und wenn es auch mit dem Coachee gelingt, ist das das Schönste, was man erleben kann, wenn man einen Misserfolg auch gemeinsam betrachten kann“ (6).

Alle Coachs thematisieren Misserfolg im Coaching mit externer Unterstützung (Kat. J2) wie Supervisionen und Interventionen. Davon gehen drei in Supervisionen und sechs in Interventionen.

„Also in der Intervention. Ich bin in zwei Netzwerken dabei. Und dort wird es zum Thema, wenn man selber nicht weiter kommt. Es ist eigentlich selten, dass ich ein Coaching mit einem Misserfolgserlebnis abschliesse. Das würde ich vorher irgendwie merken, dass es nicht rund läuft. Im Netzwerk würde ich es zum Thema machen und schauen, wie es weiter gehen kann“ (7).

Drei Befragte besprechen schwierige Coachingfälle mit anderen Coachs, Psychologen und Therapeuten. Zwei Interviewpartner gehen in solchen Fällen zu einem persönlichen Coach und ein Befragter ist Teilnehmer einer Qualitätssicherungsgruppe.

„Im Einzelcoaching ist natürlich klar, dass ich mir eine entsprechende Person wähle. Es ist nicht immer dieselbe sondern die, bei welcher ich denke, dass sie für dieses Thema für mich ein guter Coach wäre“ (6).

Fünf Coachs geben an mit anderen Kollegen, Bekannten, Arbeitskollegen aus anderen Tätigkeitsfeldern, dem Partner und im Rahmen von Beratungsausbildungen über Misserfolgs-erlebnisse zu sprechen. Im autonomen Umgang (Kat. J3) nennen fünf der Befragten als Methode die Selbstreflexion. Sie beschreiben dies als Revue-passieren-lassen der Coaching-sitzung, Anschauen der Videosequenzen, Führen von Selbstgesprächen, Schreiben eines Coachingtagebuches oder Durchführen einer persönlichen Evaluation. Sie hinterfragen nonverbale Botschaften des Klienten und ob sich bei ihnen Gefühle der Enttäuschung oder des Misserfolgs zeigen.

„Es ist immer ein Thema in der Nachbereitung von einem Coaching. Also ich führe Protokoll in einer reflexiven Art über mich selber, also ein Coachtagebuch, um das wieder in der Qualitätssicherungsgruppe ... einfließen zu lassen“ (6).

J4 Einstellungsveränderung durch die berufliche Tätigkeit: In dieser Kategorie werden alle Äusserungen über eine Veränderung im Umgang mit Misserfolg während der beruflichen Tätigkeit erfasst. Gemäss allen Coachs hat sich ihre Einstellung zu Misserfolg im Coaching im Verlauf ihrer Coachingtätigkeit verändert. Fünf der Befragten sind durch ihre berufliche Erfahrung im Umgang mit misslungenen Coachings gelassener geworden. Zwei Experten haben heute mehr Demut gegenüber dem, was man in einer Beratung erreichen kann, mehr Freude an kleinen Schritten und weniger hohe Ansprüche als früher. Zwei andere Experten fühlen sich heute nicht mehr so verantwortlich für das Resultat, das Ergebnis des Coachings, sondern geben vermehrt Verantwortung an alle Beteiligten ab. Eine bessere Nähe-Distanz-Regulierung mit dem Klienten im Umgang mit Misserfolg, eine differenziertere Betrachtung des Begriffs Misserfolg, eine Neubewertung von Misserfolg als etwas Positives, Widerstand als einen Beitrag für einen erfolgreichen Prozess, neue Prioritätensetzung (Kontakt wichtiger als Methode), vorsichtiger Misserfolgs- und Erfolgsszuschreibungen, sowie vermehrtes Ansprechen von Grenzüberschreitungen im ethischen Bereich (Werte, Haltungen) sind einzelne Nennungen, welche eine Veränderung im Umgang mit Misserfolg aufzeigen.

6.3.4. Folgen von Misserfolg für die Betroffenen (K)

Auf die Frage, ob Misserfolg im Coaching auch Folgen haben kann, bestätigt die Hälfte der Befragten Folgen für den Coach. Folgen für den Klienten werden von sechs Coachs genannt und zu Folgen für das Umfeld machen vier Befragte Aussagen. Die Nennungen werden in Tabelle 5 dargestellt.

Folgen von Misserfolg für die Betroffenen		
Coach (K1)	Klient (K2)	Umfeld (K3)
<ul style="list-style-type: none"> - M. hinterlässt Spuren - M. hat Einfluss auf den Umgang mit dem nächsten Klienten (Bsp. genauere Auftragsklärung) - Erhöhung der Selbstreflexion - Mehr Gelassenheit im Umgang mit Misserfolg - Keine Folgeaufträge auf Grund von Misserfolg - Dazu lernen durch Misserfolg im Coaching und deshalb erhalten von Folgeaufträgen 	<ul style="list-style-type: none"> - schwerwiegende Folgen - beeinflusst werden - Kündigung - Wechsel des Coachs oder der Beratungsform - Jobwechsel - Nebenwirkungen - Partnerverlust - Konflikt wird grösser 	<ul style="list-style-type: none"> - finanzieller Verlust für Unternehmen - Trennung des Paares - Wenn Kündigung ,dann hat es Folgen für Organisation, Arbeitskollegen, Partner, Familie - Leiden von Angestellten wenn Misserfolg im Führungscoaching - keine Zusammenarbeit mehr möglich im Team

Tabelle 5: Ergebnisse Folgen von Misserfolg für die Betroffenen.

„Für mich hat es bedeutet, dass ich in diesem Bereich dort unter anderen Kaderleuten nicht mehr einen Auftrag erhalten habe. Das ist natürlich häufig damit verbunden. Das spricht sich herum...“ (7); „Durch das Coaching kam es dann dazu, dass es eine Trennung des Paares gegeben hat und dass beide eigentlich die Existenz verloren haben, weil die Existenz in der Kunst durch das Paar gewährleistet gewesen war ... Also eine heftige Wirkung im System, ähnlich wie in einer Paartherapie. Das kann es auch hier in einem Laufbahncoaching geben und es kann bei jemandem im privaten Umfeld natürlich Nebenwirkungen haben“ (7).

„Ein Mensch kann sich, gestützt auf eine Auseinandersetzung mit einem anderen Menschen, einen Prozess, den er da angeht, ja auch etwas antun“ (1).

K4 Beurteilung des Misserfolges von den Betroffenen: Was als ein Misserfolg im Coaching empfunden wird, kann gemäss sechs Interviewpartnern sehr unterschiedlich beurteilt werden. Somit können Coach, Klient und das Unternehmen völlig verschiedene Sichtweisen auf Grund ihrer unterschiedlichen Erfahrungen Perspektiven, Vorstellungen und Messsysteme darüber haben, was ein Misserfolg im Coaching ist und was nicht.

„Ja wir haben es abgeschlossen und ich habe auch gefunden: Also das ist nicht gut gelaufen ... Und in diesem Abschlussgespräch, ich kann mich erinnern, sagte mir der Chef, es habe sich verändert und es sei besser geworden. Und ich habe gedacht, ok, das ist mir ein Rätsel. Ich verstehe nicht, was da geschehen ist. Offenbar ist es aus Sicht vom Kunden oder vom Auftraggeber ok gewesen. Aus meiner Sicht hatte ich wirklich Schwierigkeiten gehabt, dass ich das Gefühl gehabt habe, das funktioniert nicht so gut“ (8).

Gemäss zwei Experten bleibt ein subjektiv empfundener Misserfolg auf Coachseite erhalten auch wenn das System zurück meldet, es sei gut gewesen und umgekehrt. Weiter verweisen zwei Befragte darauf, dass das Erleben und Zuweisen von Misserfolg eine Typenfrage sei. Zwei andere Coachs sind davon überzeugt, dass ihre Klienten das misslungene Coaching nicht als solches beurteilt haben. Einerseits weil der Klient weniger hohe Ansprüche an das Coaching als der Coach hatte und im anderen Fall, weil auf Klientenseite eine gewisse Unverbindlichkeit im ersten Moment (Erstgespräch) bestand.

6.4. Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg im Coaching

6.4.1. Prävention von Misserfolg (M)

In dieser Kategorie werden alle Nennungen erfasst, welche Aussagen zur Vorbeugung von Misserfolg machen. Diese sind auf drei Ebenen kategorisiert:

M1 Coachebene: Zwei der Befragten setzen voraus, dass ein Coach ein eigenes Krisen- und Misserfolgsmanagement hat und mit Scheitern umgehen kann. Ebenfalls die Fähigkeit der Selbstreflexion, wird von drei Befragten als wichtige Voraussetzung eines Coachs im Umgang mit Misserfolg betrachtet.

„Wenn wir selber nicht ein Misserfolgsmanagement haben, ein Krisenmanagement: ‚Wie gebe ich mit Krisen um, die zum Leben gehören?‘ Wer noch nie eine Krise gehabt hat, hat nicht gelebt, wage ich manchmal zu behaupten. Der soll sich büten, mit Menschen Misserfolge angehen zu wollen. Diese eigene Reflexion des Themas im Umgang mit Klienten ist mir ein grosses Anliegen, weil wir sonst schnell auch in Projektionen oder Übertragungen drin sind“ (1).

Eine Vorbeugung kann gemäss einem Coach sein, wenn man bei komplexen Fällen das Setting ändert und als Einstieg statt der üblichen eineinhalb Stunden, einen halben Tag mit dem Klienten arbeitet. Das Besuchen von Intervision und Supervision wird von der Hälfte der Coachs als Prävention von Misserfolg genannt.

„...Also ich muss sagen, die Intervisionsgruppe ist sicher das Beste, wenn es gerade aufgeht, weil wir dort vier Leute sind. Wenn nur schon die drei anderen sagen, wie sie es sehen, dann kommt bei mir wieder Bewegung hinein. Also, wenn ich die Elastizität verliere und vielleicht ein wenig in den Tunnel hinein komme, dann holen die mich eigentlich zwangsläufig heraus“ (3).

M2 Methodenebene: Sechs der Befragten zeigen die Wichtigkeit einer genauen Auftragsklärung im Coaching auf, um einen Misserfolg vermeiden zu können. Darunter werden das Einholen von Vorinformationen, das Klären des Beratungsverständnisses, der Beratungsregeln, die Beziehungsarbeit, gut strukturierte und transparente Gespräche im Dreiecksvertrag, das Abklären der Zuständigkeiten, authentisch sein, die Überprüfung der Anschlussfähigkeit an das Klientenproblem sowie die Bereitschaft für Selbstreflexion auf Klientenseite als wichtige Bedingungen der Auftragsklärung genannt.

„Ich versuche so viele Vorinformationen - auf was lasse ich mich da ein - zu bekommen, damit wirklich der Klient oder der Interessent so einigermaßen ein Bild hat und ich aber auch. Ich will auch ein Bild haben. Das ist mir ganz wichtig“ (2).

Weiter werden als mögliche Präventionsmassnahmen im Umgang mit Misserfolg vorgeschlagen, das Tempo zu verlangsamen und nichts zu überstürzen, die Sitzungen entweder nur in Portionen abzumachen um dann neu zu überprüfen, ob und wie man weiterfahren will oder die Durchführung von regelmässigen „follow ups“ als Überprüfung, ob man noch auf der richtigen Spur ist. Besonders für Neueinsteiger kann es gemäss zwei Coachs sehr wichtig sein in einem regelmässigen Austausch mit einem Senior-Coach oder Mentor zu

sein. Bei Dreiecksverträgen wird von einem Experten empfohlen, darauf zu achten, dass jeweils das ganze System in ein Gespräch mit einbezogen wird, was aufzeigt, wie offen man über die Schwierigkeiten reden kann, was wiederum Hinweise für das Gelingen oder Scheitern des Coachings liefert. Ein weiterer Coach sieht ebenfalls im Einbeziehen des Klienten und des Systems die Lösung im Umgang mit Misserfolg.

„Jeder ist seines Glückes Schmied. Also das heisst, immer zurückgeben: ‚Was wollen Sie denn? Was brauchen Sie denn? Was tut Ihnen gut? Was ist hilfreich gewesen?‘ So dass das Selbstwertgefühl dermassen steigt, dass die Leute eigentlich sehr schnell in der Lage sind ihre Probleme zu lösen“ (5).

M3 Beziehungsebene: Das nein-sagen-Können auf beiden Seiten wird von sechs Coachs als wichtige Vorbeugung von Misserfolg genannt. Sei dies, dass es nach dem Erstgespräch keine Einigung gibt, der Coach die falsche Person für die Themen des Klienten ist, Grenzüberschreitungen in ethischen Bereichen stattfinden oder weil es schlicht und einfach nicht mit allen Leuten funktioniert. Ein weiterer Grund nicht in einen Prozess einzusteigen wäre, wenn man als Coach merkt, dass der Auftraggeber gar nicht wirklich will, dass sich der Klient entwickelt. Ein Coach macht darauf aufmerksam, dass gerade dadurch, dass man nein sagt und einen Auftrag nicht annimmt, ein Vorschlag für einen anderen Auftrag entstehen kann.

„Idealerweise, und das hat es bei mir schon gegeben, kommt es gar nicht zum Coaching. Also, dass es eine Auftragsklärung gibt und dann kommt es nicht dazu. Vielleicht ist das die beste Misserfolgsprävention“ (3).

„Wenn ich den Misserfolg auf der persönlichen Ebene rieche, steige ich nicht ein. Wenn es wirklich am Anfang, im Erstgespräch ist, wenn ich das Gefühl habe, da gibt es Wertesysteme, die völlig auseinander driften, dann würde ich nicht einsteigen...“ (8).

Als weiterer Aspekt nennen fünf Befragte, dass Schwierigkeiten, Probleme und Misserfolgsgefühle auf der Beziehungsebene im Coaching sofort angesprochen und zum Thema gemacht werden sollten. Das Signalisieren von un guten Gefühlen soll gemäss einem Coach bereits beim Vertrag vereinbart werden.

„Darum finde ich auch, wenn man selber etwas in dieser Richtung spürt, muss man das ansprechen können und dem anderen eine Einladung geben und dann schauen, was er mit dieser Einladung macht“ (4).

Fünf der Experten nennen als Misserfolgsprävention die Fähigkeiten aufmerksam, wach und sensibel zu sein. Damit sind gemeint: Antennen, die offen sein sollten, eine Aufrechterhaltung der Neugierde gegenüber dem Klienten, genaues Hinschauen und genaues Hinhören bei Widerstand und gemeinsam in Kontakt zu bleiben.

„Wann ist ein Misserfolg schwerniegend? Ich glaube, um dem vorzubeugen muss ich wach sein und auf die kleinen Misserfolge achten, dann entstehen die grossen sicher viel, viel seltener“ (6).

„Und das hat ja etwas zu tun mit riechen, dass da ein Misserfolg kommen könnte, wahrnehmen, sensibel sein für das, was unterwegs passiert, damit man es merkt und allenfalls noch etwas verändern kann“ (8).

6.4.2. Früherkennungssignale von Misserfolg (N1 - N2)

Diese Kategorie beinhaltet Hinweise auf körperlicher und emotionaler Ebene, sogenannte Warnsignale, welche auf Misserfolge aufmerksam machen. Die Hälfte der Befragten kann anhand von körperlichen Signalen problematische Zustände im Coaching als mögliche Vorläufer von Misserfolg erkennen. Dabei achten sie auf die Körperhaltung, Gestik, Mimik, die Betonungen des Klienten und des Vorgesetzten. Bei sich selber gibt ein Coach an, dies an seiner Stimme, einer körperlichen Erstarrung und an einer starren, tunnelartigen Vorgehensweise zu bemerken. Diese Starre kann durch Bewegung gelöst werden, was von einem anderen Coach in Zusammenhang mit dem Klienten ebenfalls aufgegriffen wird.

„...Wenn ich nach einer halben, vielleicht nach einer dreiviertel Stunde merke ... da kommt kein Fluss in die Gedanken, bin ich auf der Schiene: Achtung meine Erwartung, die ich hatte oder die ich habe, könnte enttäuscht werden. Oder ich gehe noch weiter jetzt und spinne, es könnte ein Misserfolg werden für mich, für den Klienten vielleicht nicht unbedingt und dann mache ich was ... Dann versuche ich den Klienten in Bewegung zu bringen und da mache ich ganz unterschiedliche Sachen“ (2).

Die Hälfte der Befragten geben an, Misserfolgstendenzen auf Grund ihrer Gefühle frühzeitig erkennen zu können. Ein Coach ist der Meinung, das spüre man schon, wenn man in den Coachingprozess einsteigt, gemäss einem anderen Coach entscheidet sich vieles sogar in dem Moment, in welchem man bei der Türe steht und den ersten Kontakt mit dem Klienten hat.

„Ich glaube mit der Erfahrung hat man so das Gefühl dafür, ich kann Ihnen nicht sagen, woher das Gefühl kommt, es ist einfach eine Expertise, die man hat“ (2).

„...Mit zwiespältigen Gefühlen in eine Sitzung (...), also nicht einfach freuen. Es gibt ja solche, da freut man sich, dass die oder der kommt“ (3).

Weiter kann das rechtzeitige Erkennen von Misserfolg gemäss einem Coach vom Kulturkontext abhängig sein.

„...Und merke, dass wenn ich mit Afrikanern arbeite, in Deutschland oder mit den Welschen, dass ich dort ganz viel, was so im kulturellen Kontext aussen herum läuft, nicht merke. Nein, dort könnte ich den Misserfolg nicht erkennen ... Aber im normalen Berufsalltag, eben in der Deutschschweiz mit unseren Werten - ich bin wirklich eine Deutschschweizerin auch mit den Vorstellungen, was ist Mann, Frau mit den Berufsrollen und so weiter, da denke ich, habe ich eine gewisse Sicherheit und ich würde sagen, ich rieche den Misserfolg“ (8).

6.4.3. Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg (O)

O1 Konkrete Methoden für Coaches: Alle im Interview erwähnten Aussagen von Coaches zum methodischen Umgang mit Misserfolg werden in dieser Kategorie gesammelt und aufzählend dargestellt: Schwierige Situationen aushalten; keine Lösungen, Ratschläge geben; ansprechen, zum Thema machen; Wunder-, zirkuläre-, Skalierungsfragen; memorysieren; laut denken; Metaebene beziehen; Stuhl-, Rollenwechsel; Paradoxe Intervention; Setting ändern; Klienten in Bewegung bringen; andere Sinne ansprechen und den Prozess, die Situation unterbrechen.

„Unterbrüche finde ich eine unglaublich wirksame Intervention für schwierige Situationen. Eine neue Möglichkeit von Offenheit zu ermöglichen. Das ist das, was ich persönlich mache. Aufstehen, mich bewegen gehört auch dazu, also sicher nicht verharren auf dem Stuhl ... Ich glaube das wirksamste Instrument, wenn ich jetzt da so am reden bin, ist der Unterbruch des Prozesses...“ (6).

O2 Misserfolg als Chance: Alle Angaben, die Misserfolg als Lernchance, Entwicklungschance und Erkenntnisgewinn sehen, werden in dieser Kategorie erfasst. Demnach bezeichnen fünf Coachs Misserfolg als Lernchance. Gemäss einem Experten scheint zentral, dass kein neues Lernen ohne Fehler und Irritation erfolgen kann. Es gilt Misserfolge und Fehler zu machen, dafür Verantwortung zu übernehmen und diese zu integrieren und nicht abzuspalten. Ein nicht so Können, wie man es gerne hätte, wird von einem weiteren Coach als Vervollständigung des eigenen Kompetenzprofils angeschaut. Zudem stellt er in Frage, weshalb man mehr über Erfolgsfaktoren wissen wolle, denn gemäss ihm lernt man daraus weniger. Dies beurteilt ein anderer Coach gerade gegenteilig: Gemäss ihm ist die Betrachtung von Erfolg nützlicher als die von Misserfolg. Ein weiterer Experte sieht die Lernchancen vor allem für das berufliche System, den Vorgesetzten und das Team eines Klienten. Ein Befragter sieht nicht im Misserfolg aber im Widerstand Lernchancen, indem man aus Rückmeldungen und Feedbacks lernen kann.

„Interessant ist: Misserfolg greift emotional tiefer als Erfolg. An diese Situationen erinnert man sich gefühlsmässig in der Regel besser. Also sind Misserfolge riesige Lernchancen, weil sie mich erst nicht mehr belasten, wenn ich sie gewandelt habe, sie als Lernweg erkannt habe. Probleme entstehen dort, wo etwas wachsen möchte“ (1).

„Das ist nicht nützlich, wenn man das Negative anschaut. Was wir alles nicht können, das wissen wir bestens. Das wissen sie, was sie nicht können und wenn wir zu suchen beginnen, das ist meine Kritik an dieser Geschichte, wenn wir den Fokus von unserer Aufmerksamkeit auf das richten, das wir nicht können, können wir nie erfolgreich sein“ (5).

Misserfolg kann gemäss drei Coachs auch als Erkenntnisgewinn betrachtet werden, sei dies, weil das Erleben von Misserfolg zur Vertiefung des Bewusstseins führt, manchmal ein Durchgang ist, wenn eine tiefere Ebene erreicht wird, hilft eine andere Welt kennen zu lernen und einen durch die Schwierigkeiten und durchs Dranbleiben reicher machen kann.

„Misserfolg kann mich im Erkennen vertiefen, weil ich dann tiefer greifen muss als nur vordergründig. Mit Erfolg umzugehen fällt uns in der Regel leicht. Misserfolg fordert uns in Schattentheorien unseres Selbsts heraus, weil wir in der Regel ungern nicht erfolgreich sind ... Inwiefern macht der Misserfolg dann Sinn, weil er etwas hervor spült, was nur über diese Ebene der Enttäuschung sichtbar wird, nicht durch den Erfolg“ (1).

Zusätzlich betrachtet ein Coach Misserfolg als Entwicklungschance.

„Wenn man sich aber dessen bewusst ist, diesem Misserfolg gegenüber, dann kann dies auch ein Erfolg sein. Denn letzten Endes ist es auch wichtig, dass man Misserfolge anerkennt und schaut, was sie einem, trotz allem, doch noch Nützliches beigebracht haben oder wie man in der Entwicklung weitergekommen ist“ (6).

Misserfolge sind auch Interventionen für den Coach. Fallen diese aus, kann sich der Coach nicht mehr weiterentwickeln, was als Falle bezeichnet wird. Da das Erleben von Misserfolg Weiterentwicklungscharakter hat, empfindet ein Coach auch eine gewisse Dankbarkeit ge-

genüber dem Kunden, mit dem er Misserfolg erlebt hat. Das Erkennen von Misserfolg als Chance würde ebenfalls gemäss einem anderen Coach zum Entdramatisieren von Misserfolg führen, indem man sich nicht mehr dafür schämen würde, wenn man gestolpert ist, sondern erkennt, dass dies zum Menschsein gehört.

O3 Literatur, Forschung und Ausbildung: Ein Coach vermutet, dass sich die Literatur im Coaching entwickelt und nimmt an, dass es Bücher mit Titeln wie: „Passt auf vor dem Coaching“, „Warnung vor dem Coaching“ oder „Aus- und Nebenwirkungen von Coaching“ gibt, weil Coaching gemäss ihm nicht immer gut, nicht in jedem Fall die richtige Indikation ist. Drei Befragte äussern sich dazu, dass es zu wenig oder gar keine Literatur zu Misserfolg im Coaching gibt. Als mögliche Erklärung wird genannt, dass Coaching eher der Wirtschaft als der Therapie zugeordnet und somit eher über Erfolgskriterien definiert wird und deshalb Lehrbücher meistens die Erfolgsgeschichten beinhalten, welche sich gemäss zwei Coaches auch besser verkaufen lassen.

„...Weshalb es nicht so viel über Misserfolg gibt? Ja, weil wir uns als Menschen nicht gerne mit Misserfolg identifizieren. Wir identifizieren uns gerne mit Erfolg. Das ist relativ einfach und auch wie ich einleitend gesagt habe ... es verkauft sich einfach besser „die zehn Erfolgsgeschichten“ als „die zehn Misserfolgsgeschichten“ also es ist ein relativ einfaches Ding“ (4).

Ein Coach äussert sich zum Thema Forschung und sagt, dass Coaching noch eine junge Disziplin ist, welche nicht geschützt ist, sich professionalisieren will und Entwicklungspotential hat. Gemäss ihm sollte man Misserfolg nicht nur in der Sprache sondern auch im empirischen und wirtschaftlichen Sinn zum Thema machen.

6.5. Was es noch zu sagen gibt

6.5.1. Trouvailles (Q)

In dieser Kategorie werden Aussagen der Befragten aufgeführt, die keiner speziellen Kategorie zugeordnet werden können, jedoch von mindestens drei Coaches erwähnt werden und im Coachingalltag im Umgang mit Misserfolg scheinbar eine Rolle spielen.

Nebenschauplatz (Q2): Im Coaching kann es vorkommen, dass ein Klient über ein Thema redet und der Coach nicht merkt, dass ein anderes Thema im Vordergrund stehen würde. Das kann dazu führen, dass der Coach die Spur aufnimmt, die ihm geboten wird und somit die falsche Spur am Ziel vorbei verfolgt. Das Coaching findet demnach auf einem Nebenschauplatz statt. Drei Coaches berichten von solchen Erfahrungen.

„Wissen Sie, manchmal guckt man im Coaching Dinge auch auf einem Nebenschauplatz an. Sie kommen mit einem Thema, das ist nicht das eigentliche Thema, weil das eigentliche Thema anzuschauen zu viel Mut bräuchte. Also geht

man auf einen Nebenschauplatz, arbeitet daran, aber das eigentliche Problem ist nicht gelöst und das führt zwangsläufig dann auch zum Scheitern“ (1).

Erwartungen (Q4): Die Hälfte der Coachs spricht in Zusammenhang mit Misserfolg mehrmals von Erwartungen. Sei dies im Rahmen der Intervision, wo man nicht explizit über Misserfolg spricht, sondern über nicht erfüllte Erwartungen des Coachs und des Klienten, oder wenn man als Coach innerhalb des Prozesses nicht rechtzeitig bemerkt, dass man die Erwartungen des Klienten nicht erfüllen kann. Gemäss einem Coach hat es viel mit den eigenen Erwartungen zu tun, ob man ein Coaching als Misserfolg bezeichnet oder nicht. Somit könnte eine mögliche Definition von Misserfolg im Coaching sein:

„Misserfolg ist: Ich erreiche nicht das oder es wird nicht das erreicht, was man eigentlich erwartet hat“ (8).

Unfreiwilligkeit und verordnetes Coaching (Q7): Zu diesem Thema wird ein breites Spektrum an Aussagen gemacht. Sobald jemand in einem Dreiecksverhältnis geschickt wird, ist es gemäss einem Coach wichtig zu schauen, ob die Freiwilligkeit vorhanden ist. Ein Befragter bezeichnet es als schwierig, wenn der Klient nicht unter mehreren Coachs frei wählen kann. Ein dritter Experte unterscheidet zwischen zwei Beispielen, im einen wurde er vom Klienten frei gewählt und im anderen wurde er dem Klienten empfohlen. Letzteres sei eine nicht aktive Wahl und weniger erfolgreich gewesen als ersteres. Ein vierter Coach spricht zusätzlich zu verordneten Coachings den Aspekt der Freiwilligkeit und Eigenfinanzierung an.

„...Die [Klienten], die wirklich freiwillig kommen und das dann auch noch selber bezahlen, die machen ganz andere Wege als Leute, die in einer Firma sind und dann irgendwo mit einem gewissen Druck darauf aufmerksam gemacht werden, dass sie eine solche Entwicklungsmassnahme machen müssen“ (4).

Im Zusammenhang mit der Instrumentalisierung (Kat. R1) wurden verordnete Coachings bereits erwähnt. Ein Coach stuft dort die Gefahr eines Misserfolgs als relativ hoch ein. Trotzdem führt auch er, wenn man zu dritt eine Auftragsklärung machen kann und der Klient bereit ist die verlangten Verhaltensänderungen zu erreichen, verordnete Coachings durch. Ist diese Bereitschaft vorhanden, bezeichnet er dies als halbe Freiwilligkeit. Er macht darauf aufmerksam, in solchen Situationen gut hinzuschauen und seine eigenen Grenzen klar aufzuzeigen.

„Der Chef hat von ihm eine Verhaltensänderung erwartet ... Ich finde, ich kann mich als Coach auch zu etwas zur Verfügung stellen, wenn das für mich Sinn macht und wir zu dritt eine Auftragsklärung machen können und ich mit diesem Mitarbeiter darüber reden kann ... ob er das auch findet ... dass er das ändern möchte ... Und das hat er dann bestätigt. Also ich denke Freiwilligkeit oder halbe Freiwilligkeit ist gut, wobei eben, der Misserfolg etwas damit zu tun hat“ (8).

Hinweise zu Misserfolg in Bezug auf Ausbildungshintergründe (Q10): Die Hälfte der Befragten spricht an, dass im Coaching stark auf die Ressourcen und Lösungen fokus-

siert wird, was gemäss einem Coach bedeuten kann, dass man die Lösung weniger im Misserfolg als im Erfolg sucht.

„Wie gesagt, es gibt kein Misserfolgscoaching sondern ein Erfolgcoaching. Die ganzen Schulen, alles was man betrachtet, wenn man sich heute weiterbildet, dann geht es immer darum, was ist nützlicher und was ist weniger nützlich. Nicht, was ist erfolgreich und was ist nicht erfolgreich, weil der Begriff ‚nicht erfolgreich‘ nicht nützlich ist“ (5).

Die anderen Coachs haben eine andere Perspektive: Einerseits, dass das Leiden zu wenig ernst genommen wird, weil man zu schnell auf die Ressourcen geht oder dass Misserfolge lösungsorientiert umgangen werden. Ein weiterer Coach sieht eine ähnliche Entwicklung, da Coaching ursprünglich aus dem Sport-, Leistungs- und Erfolgsdenken kommt, was später auf die Berufswelt übertragen wurde. Lässt man sich demnach zu stark von einem „positive thinking“ leiten und bewertet Dinge positiv, wo es nichts Positives zu konnotieren gibt, kann dies zu einem Misserfolg führen.

„Wer Misserfolg, diese Gefühle, lösungsorientiert umgeben will, der ist am falschen Ort. Denn die Lösung lebt von dem, das nicht gelingen könnte. Das macht die Lösung so wunderbar“ (1).

Es wurden nun die Methoden und die ausgewerteten Daten vorgestellt. In der folgenden Diskussion werden einleitend die theoretischen und empirischen Untersuchungen zusammengefasst und dann der Bezug zu den eingangs gestellten Fragestellungen diskutiert.

7. Diskussion

In der Diskussion folgt einleitend eine Zusammenfassung der Arbeit als Überblick bevor die Ergebnisse der theoretischen sowie empirischen Untersuchungen interpretiert und diskutiert werden. Anhand dieser Interpretation wird auf die verschiedenen Aspekte der Fragestellungen eingegangen und mögliche Hypothesen werden erarbeitet. Ein Fazit rundet die Diskussion ab und es folgt eine kritische Betrachtung des methodischen Vorgehens. Abschliessend werden ein Ausblick, weiterführende Überlegungen und die erarbeiteten Hypothesen dargestellt.

7.1. Zusammenfassung der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit behandelt das Thema „Misserfolg im Coaching“. Die Datlage zu diesem Thema ist, wie einleitend in Kapitel 3 beschrieben, sehr gering und eine systematische Auseinandersetzung mit Misserfolg im Coaching fehlt gänzlich. Ziel dieser Arbeit ist es, zur Klärung des Begriffs „Misserfolg im Coaching“ und zum Projekt „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW einen Beitrag zu leisten, sowie ein bis anhin vernachlässigtes Thema der Praxis als Lernfeld zugänglich zu machen. Somit liegen folgende Fragestellungen vor:

- Was ist ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coaches? (Forschungsfrage 1)
- Wie sehen mögliche Lösungsansätze aus, um einen Misserfolg im Coaching zu vermeiden? (Forschungsfrage 2)

Geführt von Unterfragen wird erhoben, ob Misserfolg im Berufsalltag von Coaches ein Thema ist, was Coaches unter dem Begriff Misserfolg verstehen (Definition), wann Coaches von einem misslungenen Coaching sprechen (Kriterien), welche Ursachen sie benennen (Faktoren) und wie mögliche Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg aussehen. Grundlagen der Untersuchungsergebnisse sind die theoretischen Kenntnisse sowie die qualitativ erhobenen Daten aus den Einzelinterviews.

Im theoretischen Teil wird die Literatur zu Misserfolg im Coaching und in der Psychotherapie aufgearbeitet und die beiden Interventionsformen voneinander abgegrenzt. Im Bereich Coaching wird der Stand der wissenschaftlichen Diskussion dargestellt. Dann steht eine Systematisierung von Erfolgskriterien und –faktoren im Vordergrund, welche als Grundlage dient um die Ergebnisse zu Misserfolgskriterien und -faktoren aus verschiedenen Studien und der vorliegenden Bachelorarbeit darzustellen. Auf Grund der mangelnden Datenlage werden weitere verwandte Themen als Schnittstellen zu Misserfolg beigezogen, sowie die Notwendigkeit einer Auseinandersetzung mit misslungenen Coachings im Rahmen von Lösungsansätzen aufgezeigt. Ausführlich werden im Bereich der Psychotherapie zwei Systematiken und ein Klassifikationsansatz von Misserfolg vorgestellt, welcher als ein Teil der Kategoriengrundlage dient. Besonders wird auf die Entwicklung eines Frühwarnsystems im Umgang mit Misserfolg aufmerksam gemacht. Im empirischen Teil wird das methodische Vorgehen beschrieben, sowie die Stichprobe, Datenerhebung und Datenauswertung dargestellt. Es handelt sich in der vorliegenden Untersuchung um acht problemzentrierte, halbstrukturierte Leitfadenterviews mit Coachingexperten, welche wörtlich transkribiert und nach einer strukturierenden, qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet worden sind. Deren Ergebnisse werden im nächsten Kapitel anhand der theoretischen Grundlagen interpretiert und diskutiert.

7.2. Interpretation der Ergebnisse

7.2.1. Allgemeines zum Begriff Misserfolg im Coaching (Forschungsfrage 1)

Zur Beantwortung der Unterfrage, ob Misserfolg in der Berufspraxis von Coaches ein Thema ist, werden folgende Aspekte aufgegriffen: Die Datenlage in der Literatur und der Empirie zum Thema Misserfolg im Coaching ist sehr gering. Es gibt kein Buch mit dem Titel

Misserfolg im Coaching, kaum Artikel zum Thema und die Forschungen dazu können an einer Hand abgezählt werden (Kap. 3). Dies erweckt den Eindruck, als gäbe es keinen Misserfolg im Coaching oder es bestehe kein Bedürfnis darüber zu schreiben. Ganz im Gegensatz dazu sind die Untersuchungsergebnisse der Praxis. Fakt ist, dass für jeden der acht Befragten anhand der Selbsteinschätzung (Kat. G1) Misserfolg im Coaching ein Thema ist, welches er im beruflichen sowie im privaten Rahmen bespricht und kein Coach sagt, noch nie einen Misserfolg im Coaching erlebt zu haben. Parallelen zur Literatur- und Forschungsdatenlage scheinen im Rahmen der Fremdeinschätzung (Kat. G1) vorzuliegen, wonach die Hälfte der Befragten besagt, dass andere Coaches in Netzwerken wenig von Holprigkeiten und Misserfolgen erzählen. Mögliche Klärungen dieser widersprüchlichen Daten können einerseits sein, dass Coaches allgemein Misserfolg offener im kleineren Rahmen von Supervisionen ansprechen als in Interventionen und andererseits mehr als die Hälfte der Coaches das Wort „tabu“ in Zusammenhang mit Misserfolg nennt, ohne dass im Interview danach gefragt wurde. Dies legt die Vermutung nahe, dass Misserfolg im Coaching ein Tabuthema nicht nur auf persönlicher, sondern ebenfalls auf empirischer und gesellschaftlicher Ebene ist, was somit auch klären würde, weshalb sich Bücher über Erfolg besser verkaufen lassen als Bücher über Misserfolg.

Trotzdem ist Misserfolg in der Coachingpraxis ein Thema, jedoch häufig nicht unter diesem Begriff, wie die Untersuchungsergebnisse belegen. Dies zeigt eine hohe Übereinstimmung des Kapitels 3.5 (verwandte Themen) mit der Kategorie A2 (synonym verwendete Begriffe der Coaches) auf. Gemeint sind hierbei die Ausdrücke: Probleme, Fallen, Fehler und kein Erfolg. Erstaunlich ist doch, dass keiner dieser Begriffe im Duden (2010) als Synonym von Misserfolg aufgeführt wird, was zum Verdacht führt, dass man auf Grund der Tabuisierung den Begriff Misserfolg in abgeschwächte Begriffe umwandelt, welche es ermöglichen über heikle Themen im Coaching zu schreiben. Betrachtet man jedoch, wie oft im Coaching über Erfolg geschrieben wird und wie häufig die Begriffe Erfolg und Misserfolg der Coaches aufeinander bezogen werden, kann die Wahl des Begriffes „Misserfolg“ als Gegenteil von Erfolg nicht so falsch sein. Um das Absolute dieser beiden Gegenpole ein wenig aufzuweichen, könnte demnach der Klassifikationsvorschlag eines Coaches gelten, indem man von Erfolg, Misserfolg und kein Erfolg spricht. Unter dem Aspekt „kein Erfolg“ könnten dann die verwandten Themen und Synonyme aufgegriffen werden, welche nicht eine so negative Konnotation haben wie der Begriff Misserfolg.

7.2.2. Definition Misserfolg im Coaching (Forschungsfrage 1)

Zur Fragestellung 1, was ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs ist, kann in erster Linie im Rahmen der Definition als ein übereinstimmendes Verständnis (Literatur: Coaching, Psychotherapie und Untersuchungsergebnisse) „das nicht Erreichen eines Ziels oder gewünschten Ergebnisses“ betrachtet werden, was ebenfalls vom Erfolgsverständnis abgeleitet werden kann, jedoch im Kapitel 7.2.3. noch kritisch diskutiert wird. Während die Coachs weitere Aspekte wie keine Verhaltensänderung, einen Abbruch, nicht gutes Arbeiten im Prozess und bei der Auftragsklärung, eine Schwächung der Selbstwirksamkeit und das Verletzen von ethischen Richtlinien nennen, werden in der Psychotherapie allgemeinere Aspekte wie das Bleiben der Ausgangslage, das Ausbleiben von gewünschten Effekten, sowie eine Verschlechterung des Zustandes als Misserfolg bezeichnet.

7.2.3. Misserfolgskriterien und –merkmale (Forschungsfrage 1)

Im Rahmen der Kriterien und Merkmale kann weiterführend auf die Forschungsfrage 1 eingegangen werden, indem diskutiert wird, was Coachs als Misserfolg bezeichnen und wann sie von einem misslungenen Coaching sprechen. Mehr als die Hälfte der Coachs beschreibt zähflüssige, leerlaufende oder abgebrochene Coachingprozesse als Misserfolgsmerkmal. Dies bestätigen die Ergebnisse von Krebs, Mellmann und Greif (Kap. 3.4), der einen zähflüssigen Prozess als Vorsignal für einen späteren Misserfolg bezeichnet. Auch Bayer (Kap. 3.5.3) schreibt über solche Situationen, nennt sie aber „sich gemeinsam im Kreise drehende Gesprächspartner“. Als Grund solcher Interaktionen sieht er einen falschen Umgang mit Übertragungspänomenen. Auffällig ist, dass ein falscher Umgang damit von mehreren Quellen als Misserfolgskriterium auf Seiten des Coachs bezeichnet wird, womit ein möglicher Zusammenhang vorliegen könnte. Weiter zeigen die Untersuchungsergebnisse eine mangelnde Erweiterung des Handlungsrepertoires sowie ein mangelnder Wissenstransfer und Nutzen als Misserfolgskriterien auf, was sich 1:1 mit der Ergebnisqualität von Schmidt (Kap. 3.3) aus Coachingnehmersicht deckt und auf das Erfolgskriterium „Erweiterung und Flexibilisierung des Handlungsrepertoires“ hinweist. Das „nicht Erreichen eines Zieles“ scheint ebenfalls ein Misserfolgskriterium zu sein, welches in den Definitionen Misserfolgskriterien der Coaching-, Psychotherapieliteratur sowie den Untersuchungsergebnissen und im positiven Sinne bei den Voraussetzungen und Erfolgskriterien vorkommt. Da sich Ziele jedoch innerhalb des Coachings verändern können und Coaching rückwirkend anders beurteilt werden kann, ist es fragwürdig, inwiefern sich der Zielerreichungsgrad zur Messung von Misserfolg eignet. Als Alternative könnten die Klassifikati-

onsvorschläge (Kat. F5) berücksichtigt werden, die ein Coaching nach der Prozess-, Resultat- und Umsetzungskomponente beurteilen würden.

7.2.4. Misserfolgsk Faktoren (Forschungsfrage 1)

Da auch die Faktoren interessieren, welche die vorhin erläuterten misslungenen Ergebnisse bewirken, werden übereinstimmende Ursachen der Untersuchungsergebnisse und der Literatur (Coaching & Psychotherapie) diskutiert.

Der Coach und Misserfolg: Im Rahmen der Fachkompetenz ist ein übereinstimmender Misserfolgskfaktor unprofessionelles Arbeiten. Die mangelnde Methodenkompetenz bezieht sich in den Untersuchungsergebnissen unter anderem auf eine unzureichende Selbstreflexionskompetenz, was als eine wichtige Voraussetzung eines Coachs zu einem erfolgreichen Coaching genannt wurde (Kap. 3.2). Weiter können im Rahmen der Methodenkompetenz mangelnde psychologisch-diagnostische Fähigkeiten vorliegen. Dies liegt gemäss den Untersuchungsergebnissen vor, wenn der Coach nicht abklärt, ob Coaching die richtige Massnahme und er die richtige Person ist. Bestätigt wird dies im Rahmen der Abgrenzung von Coaching und Psychotherapie (Kap. 2.3), in der Definition von Coaching nach Greif (Kap. 2.1) und bei den Problemen und Fallen (Kap. 3.5). Wobei sich hier die Frage stellt, ob das die richtigen Begrifflichkeiten für einen solchen Methodenfehler sind. Auf der Ebene der Beziehungskompetenz wird als gemeinsamer Nenner von Literatur und Empirie das manipulative Einwirken auf den Klienten genannt. Bereits in der Definition von Rauen (Kap. 2.1) wird vor dem Verwenden von Lösungsvorschlägen und manipulativen Techniken gewarnt. Manipulation führt zu einer Einschränkung der Autonomie des Klienten, was überhaupt nicht dem Grundverständnis von Coaching „Hilfe zur Selbsthilfe“ entspricht. Dies würde rechtfertigen Manipulation, wie in der Psychotherapie, als „Schädigung durch unethisches Verhalten“ (Kap. 4.2.1) zu bezeichnen. Auf der persönlichen Ebene zeigen sich mögliche Zusammenhänge zwischen der Literatur und den Ergebnissen einerseits im Rahmen von narzisstischen Persönlichkeitseigenschaften, was vermutlich in einem direkten Zusammenhang mit manipulativen Tendenzen steht. Andererseits ist die eigene schmerzliche Erfahrung mit Misserfolg eine wichtige Voraussetzung für einen guten Umgang mit Misserfolg. Wonach ein Zusammenhang mit der von Bayer (Kap. 3.5.3) genannten Harmonietendenz vorliegen könnte, die auf mangelnde Problembewältigungsmuster des Coachs zurückzuführen ist. Als neuer Aspekt auf der persönlichen Ebene des Coachs kann auch eine zu starke Erfolgsorientierung zu Misserfolg führen. Eine mögliche Erklärung hierfür liefert Titscher (Kap. 3.3), der sagt, dass die Erfolgswahrscheinlichkeit höher ist, wenn man Miss-

erfolgskriterien kennt und weiss, was zu tun ist, als wenn man sich nur auf das erfolgreich Sein konzentriert und dann kein eigenes Krisenmanagement hat.

Der Klient und Misserfolg: Als schlechte Voraussetzung und Misserfolgskriterium des Klienten gilt eine fehlende Selbstreflexionsfähigkeit, was übereinstimmend der Coachingliteratur und den Ergebnissen entnommen werden kann und erklärt, weshalb die Förderung zur Selbstreflexion in den Definitionen (Kap. 2.1) und den Erfolgskriterien (Kap. 3.2) erscheint. Ebenfalls ein übereinstimmender Faktor auf Klientenseite scheint eine mangelnde Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit zu sein. Dies wird von der Hälfte der Befragten erwähnt und kann mit der Literatur (Coaching & Psychotherapie) untermauert werden. Besonders eine fehlende Offenheit könnte auf einen möglichen Zusammenhang mit dem erwähnten „Nebenschauplatz“ (Kat. Q2) verweisen, wonach der Klient ein anderes Thema vorgibt und der Coach eine falsche Spur verfolgt. Eine fehlende Verantwortungsübernahme des Klienten erscheint ebenfalls als breit abgestützter Faktor. Die Veränderung von Lebensumständen, respektive Misserfolg unter Einfluss von äusseren Umständen wird von den Coaches und der Psychotherapieliteratur genannt. Als neuen Faktor der Untersuchungsergebnisse kann der finanzielle Aspekt gelten, welcher weder in der Literatur noch in Studien erwähnt wird. Es ist gut vorstellbar, dass finanzielle Ressourcen darüber entscheiden, ob ein Coaching erfolgreich oder weniger erfolgreich beendet wird. Gänzlich fehlt in den Untersuchungsergebnissen die Erwähnung einer mangelnden Selbststeuerungsfähigkeit des Klienten, welche ein Indiz für eine psychische Störung sowie eine Überweisung in eine Therapie sein könnte und als zentraler Unterscheidungsaspekt von Coaching und Psychotherapie (Kap. 2.3) betrachtet wird.

Die Beziehung und Misserfolg: Eine gute Beziehung wird im Coaching und in der Psychotherapie als wichtige Voraussetzung für einen Erfolg und als zentraler Punkt zum Vermeiden von negativen Verläufen betrachtet. Folgende Gründe einer mangelhaften Passung (Kap. 4.2.1, 4.2.2) sind identisch mit den Untersuchungsergebnissen: Ungünstige Alterskombinationen, inkompatible Persönlichkeiten (kein Rapport) und unterschiedliche ethische Wertvorstellungen. Viele Parallelen zwischen allen Quellen gibt es in den Bereichen von Intransparenz und Unehrlichkeit, was auf Coachseite als Einnehmen einer Doppelrolle betrachtet werden kann und das Vertrauen des Klienten gefährdet. Da in der Definition nach Rauen (Kap. 2.1) die Basis von Coaching eine tragfähige, durch gegenseitige Akzeptanz und Vertrauen geprägte Beziehung ist, kann davon ausgegangen werden, dass, wenn diese Basis fehlt, Coaching nicht erfolgreich sein kann. Die Nähe-Distanzregulierung als

wichtiger Aspekt der Beziehung wird in der Psychotherapie und den Ergebnissen thematisiert. Zu nahe, zu distanzierte oder ambivalente Beziehungen können demnach Risikofaktoren für einen Misserfolg sein. Genannt werden nur in der Literatur unter anderem Intimbeziehungen und sexueller Missbrauch, was in der Systematik (Kap. 4.2.1) als „Schädigung durch unethisches Verhalten“ eingestuft wird. Parallelen hierzu liefert Straumann (Kap. 3.5.3), welcher persönliche Beziehungen und emotionale Bindungen zwischen Berater und Klient als unverantwortlich und grob fehlerhaft bezeichnet.

Das Unternehmen und Misserfolg: Als eine äusserst schlechte Voraussetzung auf Unternehmerseite wird von der Hälfte der Befragten eine Instrumentalisierung des Coachings und des Coachs betrachtet. Hiernach werden übereinstimmend mit der Literatur eine Delegation der Führungsverantwortung an den Coach, Coaching als Druckmittel (Kündigungsverfahren) und Übertragung anderer Probleme auf einen Mitarbeiter (Mobbing) genannt. Weitere Misserfolgskriterien im Rahmen des Unternehmens können gemäss den Untersuchungen sein, wenn das Unternehmen nicht an das Coaching und den Coach glaubt, sowie der Coachingfall sehr komplex ist. Über die Komplexität von Coachingfällen liegen in der Literatur keine Befunde vor, jedoch wird auf Seite des Unternehmens das Vertrauen in die Potentiale des Mitarbeiters als eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Coaching genannt sowie die zeitliche Investition, welche eine Grundvoraussetzung ist, damit der Mitarbeiter überhaupt Transferleistungen vollbringen kann.

Der Coachingprozess und Misserfolg: Eine sehr hohe Übereinstimmung von verschiedenen Quellen besagt, dass ein Misserfolg besonders in der Anfangsphase des Coachings vorkommen kann. Als gemeinsamen Nenner kann eine ungenügende Auftragsklärung aufgeführt werden. Diese beinhaltet das Annehmen von diffusen, unklaren, verdeckten Aufträgen ohne genaue Abklärung wer Auftraggeber ist - zusammengefasst das Versäumnis einer umfassenden Situationsanalyse. Ebenfalls wird von vorschnellen Auftragsannahmen abgeraten, was manchmal aus finanziellen Gründen geschieht, denn die Gefahr ist zu gross, dass Abhängigkeit entsteht und die Neutralität verletzt wird. Somit scheint es naheliegend, dass als wichtige Voraussetzung des Coachs die Unabhängigkeit gilt. Weiter kann ein Coaching misslingen, wenn Rahmenbedingungen nicht passen, nicht klare Grenzen von Coaching und Coach aufgezeigt werden, ein schriftlicher Vertrag fehlt, vereinbarte Spielregeln verletzt werden und kein Coachingkonzept vorliegt. In den Untersuchungsergebnissen werden zusätzlich ein falsches Setting und das Verletzen von ethischen Richtlinien genannt. Während dem Prozess wird übereinstimmend eine unangemessene intransparente Metho-

denwahl genannt, was der Systematik (Kap. 4.2.1) der „Erfolglosigkeit durch unprofessionelle Ausführung“ entspricht. Als weiterer wichtiger Aspekt scheint der Zeitfaktor eine grosse Rolle zu spielen. Sei dies, weil entweder innerhalb der Sitzung die Zeit nicht gut auf die Interventionen und den Klienten abgestimmt wird oder weil nicht genügend Zeit bleibt den Transfer in die Praxis zu vollziehen.

7.2.5. Klassifikation von Misserfolg (Forschungsfrage 1)

Zur Systematisierung der Forschungsfrage 1 wird nun der Klassifikationsvorschlag nach Fischer-Klepsch et al. (Kap. 4.3) mit den Untersuchungsergebnissen diskutiert.

Coachingabbrüche und Misserfolg: Über abgebrochene Coachingprozesse liegen in der Literatur und auch innerhalb der Untersuchungsergebnisse kontroverse Daten vor. Während ein Coachingabbruch als Misserfolg bezeichnet wird (Kat. A1), Abbrecher als eine Gruppe von Misserfolgen klassifiziert werden (Kap. 4.3) und in den Untersuchungsergebnissen die Beispiele von drei Coaches der Kategorie F2 zugeordnet werden konnten, besteht trotzdem die berechtigte Frage, ob jeder Therapieabbruch als Misserfolg zu bewerten ist. Denn ein frühzeitiges Ende kann durchaus Sinn machen und muss nicht zwingend als Misserfolg gewertet werden, wenn z. B. eine mangelnde Passung zwischen Coach und Klient vorliegt, was als eine Ursache der nicht seltenen Therapieabbrüche in der Anfangsphase gilt (Kap. 4.2.1).

Coachingablehner und Misserfolg: Noch kontroverser sind die Daten zu Coachingablehnern, da unklar ist, inwieweit Ablehner therapeutische Misserfolge sind (Kap. 4.3). Diese Thematik wird ebenfalls in den Untersuchungsergebnissen aufgegriffen. Während der eine Coach hin- und hergerissen ist, sieht der andere Ablehner nicht als Misserfolg, sondern eher als eine mögliche Prävention von Misserfolg. Dies könnte einerseits untermauert werden mit den Angaben zur Prävention von Märtens (Kap. 4.4.2) der auf die Entwicklung einer Überweisungskultur bei ungünstigen Konstellationen aufmerksam macht und den häufigen Nennungen eines Befragten dazu, dass er einige Coachingaufträge ablehnt (Kat. F1). Um diese Kategorie auf das Coaching übertragen zu können, wäre es zwingend nötig, mögliche Gründe von Ablehnern zu erforschen.

Nichtreagierer: Die Gruppe der Nichtreagierer ist in der Psychotherapie als Misserfolge am besten bekannt, jedoch in den Untersuchungsergebnissen wurden nur von einem Coach Beispiele dazu genannt. Trotzdem könnte hier ein Zusammenhang mit den bereits erwähnten zähflüssigen, leerlaufenden Coachingprozessen und dem mangelnden Wissens-

transfer vorliegen, was auch dem Beispiel des Coachs (Kat. F3) entsprechen würde. Um dies belegen zu können, müssten Aussagen von mehreren Coachs vorliegen. Weiter soll angefügt werden, dass Patienten mit einer Verschlechterung ebenfalls in dieser Kategorie erfasst werden, als Misserfolgskriterium gelten und ebenfalls der Definition (Kap. 4.1) entsprechen. Der Verdacht, dass Verschlechterungen in Coachings auch vorliegen, scheint berechtigt, zumal die Zahl in der Psychotherapie auf 5-10% geschätzt wird.

Rückfälle: Zu den Rückfällen wurde kein Beispiel genannt, trotzdem könnte es sich hier um Menschen handeln, die ein Coaching immer wieder aufsuchen. Solche Aspekte wurden einerseits von Hess und Roth (Kap. 3.5.1) genannt, die es als Problem bezeichnen, wenn ein Coach zu einem ständigen Begleiter wird oder gemäss einem Befragten ständig die verlängerte Nabelschnur zum Coach erhalten bleibt, sowie bei den Voraussetzungen, dass Coaching eine zeitliche Begrenzung hat. Der Aspekt, dass Wirkungen eine längere Zeit nach der Beratung spürbar sind und ähnliche Situationen selbständig, ohne Beratung gelöst werden sollten (Kap. 3.2), könnte ein mögliches Indiz auf eine hier vorliegende Gruppe von Klienten sein. Um dies zu belegen, braucht es Umfragen mit grösseren Stichproben.

7.2.6. Neue Aspekte und Misserfolg

Erwartungen und Misserfolg: Die Untersuchungsergebnisse zeigen einen möglichen Zusammenhang zwischen Misserfolg und Erwartungen auf, indem in Interventionen statt über Misserfolg über nicht erfüllte Erwartungen gesprochen wird und als eine mögliche Falle überhöhte und unrealistische Ziele genannt werden, deren nicht Erreichen zu Enttäuschungen führen kann. Der Aspekt Erwartung wird in den Definitionen der Literatur (Kap.3.1) aufgezeigt. Somit könnte eine Hypothese sein, dass Misserfolg weniger etwas mit der Zielerreichung zu tun hat als mit nicht erfüllten Erwartungen. Misserfolgserwartungen können gemäss Greif (Kap. 3.2) einen direkten Einfluss auf die Zielerreichung nehmen. Erwartungen zeigen auch die Subjektivität der Beurteilung eines Coachings auf. Denn die verschiedenen Coachingteilnehmer gehen mit unterschiedlichen Perspektiven und Erwartungen in das Coaching. Mehr als die Hälfte der Coachs sagt aus, dass es nicht selten vorkommt, dass das Coaching von den Betroffenen auch unterschiedlich beurteilt wird. Erstaunlich ist, dass die eigene subjektive Beurteilung vom Gegenüber nicht beeinflussbar scheint und auch unterschiedlich mit einbezogen wird. Während die einen Quellen die Zufriedenheit des Klienten mit dem Coaching als klares Erfolgskriterium bezeichnen, haben andere Mühe die Beurteilung des Coachings von der Zufriedenheit des Klienten abhängig zu machen. Um die Beurteilung aller Betroffenen mit einzubeziehen, könnte somit eine

mögliche Klassifikation von subjektiv und objektiv erlebtem Misserfolg sein (Kat. F5). Demnach wäre ein eindeutiges Erfolgskriterium die Zufriedenheit aller Betroffenen und ein klares Misserfolgskriterium die Unzufriedenheit aller Betroffenen.

Unfreiwilligkeit, verordnetes Coaching und Misserfolg: Obwohl im Interview keine Frage zu verordneten Coachings vorlag, wurde von den Coachs ein breites Spektrum an Aussagen dazu gemacht. Somit scheint es einen möglichen Zusammenhang zwischen Misserfolg und Unfreiwilligkeit zu geben, welcher auch in der Literatur bestätigt werden kann. Ein verordnetes Coaching steht stark im Widerspruch zum Grundverständnis von Coaching, welches auf einer freiwillig gewünschten Beratungsbeziehung basiert, was als Voraussetzung eines erfolgreichen Coachings gilt. Eine grosse Wahrscheinlichkeit von Misserfolg scheint übereinstimmend in Literatur und den Ergebnissen vorzuliegen, wenn Coaching instrumentalisiert, auf Grund einer Führungsschwäche verordnet und als Druckmittel benutzt wird. Eine genaue Abklärung zu Beginn und die Einigung auf gemeinsame Ziele scheinen bei verordneten Coachings besonders wichtig zu sein. Ist der Klient bereit verlangte Verhaltensänderungen zu erreichen, wird dies von einem Coach als halbe Freiwilligkeit bezeichnet, was mit der Aussage von Pühl (Anhang 9) übereinstimmt, in der selbst Empfehlungen eines Chefs fürs Coaching immer auch anordnenden Charakter haben und die Freiwilligkeit beeinträchtigen. Ein wichtiger zusätzlicher Aspekt ist, dass selbst wenn ein Coaching verordnet wird, der Klient Auswahlmöglichkeiten unter mehreren Coachs haben sollte. Hierbei scheint die aktive Wahl erfolgreicher zu sein, als die empfohlene Wahl, was die Psychotherapieliteratur belegt. Ebenfalls ein möglicher Zusammenhang zwischen verordneten Coachings, Misserfolgskriterien und der Klassifikation Nichtreagierer (Kat. F3) könnte bestehen, indem auf Grund der mangelnden Freiwilligkeit, Einsicht und Motivation zähflüssige Prozesse mit wenig Wissenstransfer vorliegen und Klienten deswegen nicht ausreichend auf das durchgeführte Coaching ansprechen.

7.2.7. Lösungsansätze im Umgang mit Misserfolg (Forschungsfrage 2)

Selbstreflexion und Evaluation: Als Präventionsmassnahme wird in der Coachingliteratur und in den Untersuchungsergebnissen übereinstimmend die Selbstreflexion des Coachs und die Evaluation von misslungenen Coachings genannt, was zu einer Verbesserung der Lern- und Handlungsprozesse führt, den Coach wach, sensibel auf kleine Misserfolge macht und dem Klassifikationsvorschlag der Mikro- und Makroebene (Kat. F5) entspricht. Ebenfalls wird der Aspekt der Reflexion bereits in der Definition von Vogelauer (Kap. 2.1) aufgegriffen, der Coaching als ein Hinterfragen von Erfolgen und Misserfolgen bezeichnet.

Konkret nennt ein Coach hierzu das Schreiben eines Coachingtagebuches, welches in die Qualitätssicherungsgruppe einfließt und ein anderer das Hinterfragen von nonverbalen Botschaften, was in der Entwicklung eines Frühwarnsystems weiter ausgeführt wird. Weiter scheint sich gemäss den Untersuchungsergebnissen die Berufserfahrung positiv auf den Umgang mit Misserfolg auszuwirken, indem Verantwortungen vermehrt geteilt werden, eine bessere Nähe-Distanzregulierung stattfindet, Misserfolg und Erfolg vorsichtiger zugeschrieben und differenzierter betrachtet werden, sowie Grenzüberschreitungen im ethischen Bereich früher angesprochen werden.

Supervision und Intervision: Zusätzlich zur Selbstreflexion kann die Teilnahme an Inter- und Supervisionen bei der Vermeidung und Verarbeitung von Misserfolg helfen. Dies kann bestätigt werden, indem Margraf (Kap. 4) Massnahmen, die ohne Inter- oder Supervision durchgeführt werden, als besonderes Gefahrenpotential bezeichnet und alle Befragten angeben Misserfolg in Inter- und Supervisionen zu thematisieren, da eine Sensibilität für Risiken und Übertragungsphänomene gefördert wird. Es könnte sein, dass heikle Themen sogar eher in der Supervision als in der Intervision angesprochen werden, da die Coachs äussern, in Intervisionen wenig von Holprigkeiten zu hören. Als weiterer Aspekt aus den Untersuchungsergebnissen kann die Teilnahme einer Qualitätssicherungsgruppe, der Austausch mit Therapeuten und mit einem persönlichen Coach genannt werden.

Konkrete Methoden: Im Stadium der Vorinformationen, in dem gegenseitige Erwartungen, die Bereitschaft zur Selbstreflexion des Klienten abgeklärt und so viele Vorinformationen wie nötig eingeholt werden, wird von der Psychotherapie und den Untersuchungsergebnissen eine genaue Auftragsklärung als mögliche Misserfolgsprävention genannt. Als unerwarteter Aspekt ist in diesem Kontext das Ablehnen von Coachingprozessen zu nennen. Die Entwicklung einer Überweisungskultur wird in der Literatur sowie in den Ergebnissen zum Thema gemacht. Hiernach sollten Coachs als auch Therapeuten über Kenntnisse von Faktoren, die zur Verschlechterung beitragen, verfügen, um rechtzeitig Klienten und Patienten weiter zu verweisen oder Coachings auf Grund mangelnder Passung, Kompetenzen, Grenzüberschreitungen und mangelnder Unterstützung durch Unternehmen ablehnen. Während dem Prozess werden als präventive Massnahmen folgende Aspekte genannt: Misserfolgsgefühle mit dem Klienten ansprechen, passende Interventionen abgestimmt auf die Motivation des Klienten durchführen, Tempo anpassen, von Vertrauen geprägte Beziehung herstellen sowie keine Lösungen und Ratschläge geben. In der Psychotherapie werden als Rückfallprophylaxe Auffrischungssitzungen genannt. Fraglich ist, ob

dies im Coaching auch Sinn machen würde oder eher dem Prinzip „Hilfe zur Selbsthilfe“ widerspricht, da Abhängigkeiten in Form einer Kundenbindung entstehen könnten.

Das Frühwarnsystem: Als unerwarteter übereinstimmender Aspekt der Coaching-, Psychotherapieliteratur und der Ergebnisse soll die Entwicklung eines Frühwarnsystems zur Prävention genannt werden. Es geht darum die eigene und fremde Befindlichkeit als Gefühle wahrzunehmen, eine Gefühlsdiagnostik durchzuführen und diese Gefühle dann offen mit dem Klienten anzusprechen. Gemäss einem Coach kann sich ein Misserfolg bereits in einem ungunstigen Gefühl abzeichnen und ein Erfolg in Form von Wohlbefinden auf körperlicher Ebene wahrgenommen werden. Diese Ressource an enorm vielfältig genannten Gefühlen (I1-I5) sollte genutzt werden und als Ausgangslage von weiteren Forschungen dienen, zumal eine hohe Übereinstimmung mit den Ergebnissen von Marchand (2006) zu Misserfolg in der Psychotherapie vorliegt. Das erhärtet den Verdacht, dass Misserfolg von Coaches zwar unterschiedlich beschrieben, jedoch auf Gefühlsebene ähnlich erlebt wird. Ebenfalls erstaunlich ist, dass die Hälfte der Coaches angibt, auf Grund von nonverbalen Botschaften (Verschlossenheit, Erstarrung, Verlust von Elastizität) frühzeitig problematische Zustände erkennen zu können. Dies erklärt, weshalb die Coaches als Methode im Umgang mit Misserfolg den Unterbruch von Situationen mit anschliessender Bewegung nennen und Misserfolg als statische, diffuse Situation bezeichnen. Nebst dem Erfassen von Gefühlen sollen eine ständige Reflexion von Erwartungen, Messinstrumente und Fragebögen zur Therapiezufriedenheit, sowie objektiver Feedback-Systeme und das Einbeziehen des Systems im Dreiecksvertrag weitere Teile dieses Frühwarnsystems sein.

Misserfolg als Lernchance: Eine Präventionsmassnahme für den Coach gemäss allen Quellen ist, Misserfolg als Lernchance zu betrachten. Das Aufarbeiten der Ursachen von Misserfolg in Form eines reflexiven Lernens kann eine Verbesserung des zukünftigen Handelns, die Vervollständigung des eigenen Kompetenzprofils und die Entdramatisierung von Misserfolg bewirken. Somit hat ein Misserfolg enormes Entwicklungspotential, wenn man Coaching als eine lebenslange Entwicklungsaufgabe betrachtet. Fraglich ist, weshalb dies in der Literatur und Forschung noch nicht erkannt und umgesetzt wurde. Hierzu kann ein möglicher Erklärungsansatz vorgelegt werden, welcher den Untersuchungsergebnissen entnommen wird. Misserfolg ist bis anhin kein Thema in der Literatur, da Coaching in erster Linie aus dem Sportbereich und Leistungsdenken der Wirtschaft kommt, welches stark an Erfolg orientiert ist. Hinzu kommt, dass die Ressourcen- und Lösungsfokussierung regelrecht unterbindet, dass man den Misserfolg als solchen benennt oder annimmt. Betracht-

tet man jedoch Coaching als einen lebenslangen Lernprozess, dann scheint es äusserst widersprüchlich, wenn man nur vom Erfolg und nicht vom Misserfolg lernen will.

7.3. Zusammenfassende Erkenntnisse zu den Fragestellungen (Fazit)

Misserfolg ist im Berufsalltag der befragten Coachs ein Thema, welches sie manchmal unter anderen Begriffen wie Problemen, Fallen und Fehlern besprechen. Im Gegensatz dazu scheint Misserfolg in der Gesellschaft, Literatur und Empirie kein Thema, respektive ein Tabuthema zu sein. Als eine mögliche Definition, was ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs ist, kann als gemeinsamer Nenner mit der Literatur „das nicht Erreichen eines Ziels oder gewünschten Ergebnisses“ betrachtet werden. Bezogen auf Kriterien, wann von einem Misserfolg gesprochen wird, können zähflüssige, leerlaufende, abgebrochene Prozesse ohne Zielerreichung und eine mangelnde Erweiterung des Handlungsspektrums und des Wissenstransfers betrachtet werden. Als mögliche Ursachen dieser Misserfolgsriterien können übereinstimmend mit der Literatur Misserfolgskriterien auf der Coach-, Klienten-, Beziehungs-, Unternehmens- und Prozessebene genannt werden. Es ist im Rahmen dieser Untersuchung sogar möglich aufzuzeigen, dass der Klassifikationsvorschlag von Misserfolgsgruppen der Psychotherapie (Fischer-Klepsch et al., 2009) auf das Coaching übertragbar ist. Neue Erkenntnisse in Bezug auf Misserfolg im Coaching, scheinen nicht erfüllte Erwartungen der Betroffenen und nicht übereinstimmende, subjektive Beurteilungen des Coachings, sowie das Verletzen von ethischen Richtlinien und die Unfreiwilligkeit bei verordneten Coachings zu sein. Als mögliche Lösungsansätze zur Vermeidung eines Misserfolgs werden Fähigkeit zur Selbstreflexion, Durchführung der Evaluation, Teilnahme an Super-, Intervisionen, Qualitätssicherungsgruppen, Austausch mit Psychotherapeuten, persönlichem Coach und eine saubere Auftragsklärung genannt. Als unerwartete Aspekte haben sich das Ablehnen von Coachingprozessen, respektive die Entwicklung einer Überweisungskultur als auch das Entwickeln eines Frühwarnsystems auf emotionaler und körperlicher Ebene herauskristallisiert. Besonders hilfreich scheint die Erkenntnis, Misserfolg als Lernchance anzunehmen.

7.4. Kritische Betrachtung der Methode und Gütekriterien

Die Durchführung und Auswertung der vorliegenden Arbeit fand anhand der definierten Gütekriterien (Kap. 5.2) für qualitative Forschung statt, von denen die Mehrheit eingehalten werden konnte. Besonders durch den umfangreichen Interviewleitfaden konnte die Nähe zur Alltagswelt der Befragten gewährleistet und eine umfassende Betrachtung von Misserfolg erreicht werden. Somit erwies sich die verwendete Erhebungsmethode als er-

folgreich um dem Verständnis von Misserfolg im Coaching auf die Spur zu kommen. Ebenfalls wurde besonders Wert darauf gelegt, im Sinne der Triangulation, verschiedene Datenquellen miteinander zu vergleichen. Aufgrund der hohen Übereinstimmung der Untersuchungsergebnisse mit der Coaching-, Psychotherapieliteratur und den Studien kann eine gewisse Gültigkeit der Daten angenommen werden. Da es sich jedoch um eine kleine Stichprobe handelt, können die Ergebnisse nur als Tendenzen betrachtet werden. Eine Überprüfung mit einer grösseren Stichprobe wäre wünschenswert. Zur Stichprobe ist zu sagen, dass eine grosse Heterogenität der beruflichen Hintergründe vorhanden ist, jedoch ein unausgeglichenes Zahlenverhältnis von Frauen (3) und Männern (5) vorliegt. Weiter empfiehlt es sich, vorgängig das Coachingverständnis der Interviewpartner abzuklären, da ein Coach aufgrund seiner ressourcen- und lösungsorientierten Grundhaltung nicht bereit war über Misserfolg zu sprechen. Von einem Interviewpartner konnten nur wenige Daten verwendet werden, weil er den Misserfolg oft auf die beruflichen Erlebnisse des Klienten statt auf sich als Coach bezog. Es macht somit Sinn das Verständnis der Fragestellung vorgängig zu überprüfen. Die Struktur des Leitfadens war bei der Kategorienbildung und systematischen Bearbeitung des Materials sehr hilfreich, was eine genaue Verfahrensdokumentation ermöglichte, jedoch bereits eine Fokussierung auf gewisse Themen vorgab. Es konnten zu wenig subjektive Bedeutungsstrukturen erhoben werden, was in einem narrativen Interview möglich gewesen wäre. Dies hätte zwar mehr explorativen Charakter gehabt, jedoch vielleicht nicht so viele vergleichbare Daten mit den vorliegenden Studien geliefert. Weiter ermöglichte die Kategorienbildung nach Hess und Roth (2001) eine gute Vergleichbarkeit der wenigen Studien. Die Zuordnungen waren meistens eindeutig ausser bei den Methoden. Manchmal war es schwierig zu unterscheiden, ob es sich um die Methodenkompetenz auf der Strukturebene oder um die angewandte Methode auf der Prozessebene handelte. Die eindeutigen Zuordnungen der Expertenbeispiele nach dem Klassifikationsvorschlag von Fische-Klepsch et al. (2009) waren besonders erfreulich. Als weitere Gütekriterien konnte die Mehrheit der gewonnenen Erkenntnisse in der Diskussion zwar argumentativ begründet, jedoch aus terminlichen Gründen nicht mit den Interviewpartnern validiert werden.

7.5. Ausblick und weiterführende Überlegungen

Die Anerkennung des Themas „Misserfolg im Coaching“ könnte ein grosser Beitrag zur Professionalisierung des Coachings sein. In einem ersten Schritt ginge es darum eine Fehlerkultur zu entwickeln, in der es Raum und Platz gibt, um über „nicht genügen“ und

„misslingen“ zu sprechen, damit das Thema Misserfolg enttabuisiert wird (Hypothese 1). Zudem sollte der Beitrag von ressourcen- und lösungsorientierten Grundhaltungen zur Tabuisierung von Misserfolg genau hinterfragt werden. Weiter sollte dringend auf eine richtige Wahl der Begrifflichkeiten in Literatur und Forschung geachtet werden, besonders wenn Schädigungen des Klienten und das Verletzen von ethischen Standards vorliegen, wonach sogar rechtliche Schritte vorgenommen werden können. Intimbeziehungen als Fehlerquellen zu bezeichnen, scheint hierbei einfach absurd. Weiter wäre die Einigung auf einen Minimalkatalog bestimmter Messinstrumente und Kriterien für die Bestimmung eines Misserfolgs wünschenswert, damit in Untersuchungen mit grösseren Stichproben typische Misserfolgskriterien und -faktoren verlässlicher eingeschätzt werden könnten. Unbedingt sollten in diesen Minimalkatalog Verstösse im ethischen Bereich aufgenommen werden. Zusätzlich könnten Forschungen auf verschiedenen Ebenen sehr aufschlussreiche Daten liefern. Sei es, dass man den Aspekt des Frühwarnsystems weiterführt, wonach Gefühle als Warnsignale gelten (H2), den Misserfolg in Bezug auf die unterschiedlichen Stadien erforscht (H3), sowie im Rahmen von Erwartungen die subjektive Beurteilung von Coachings überprüft (H4). Befragungen von Supervisoren zum Thema Misserfolg liefern eventuell weiter differenzierte Daten zum Thema. Ebenfalls sehr aufschlussreich könnte eine erneute Befragung mit Coachs jedoch zum Thema Teamcoaching und Misserfolg sein, da einige Coachs rückmeldeten, Misserfolg eher im Gruppen- als im Einzelsetting zu erleben (H5). Aufgrund des Ungleichgewichts der Teilnahme von Männern und Frauen hat sich auch die Frage gestellt, ob der Umgang mit Misserfolg eine Genderfrage sein könnte oder gemäss einem Coach sogar auf die Tätigkeit in Prozenten zurück zu führen ist. Ebenfalls sollten unbedingt mehr Daten zu verordneten Coachings erhoben werden um eine mögliche Verbindung zu Misserfolg aufzeigen zu können. Abschliessend könnte es aufschlussreich sein die zentralen Aspekte der vorliegenden Bachelorarbeit mit den Ergebnissen von Loosli (2010) zu vergleichen. Denn obwohl Loosli die Coachs zu einer anderen Terminologie (Risiken und Nebenwirkungen im Coaching) interviewte, liegen einige übereinstimmende Daten besonders in den Bereichen der Struktur- und Prozessqualität vor.

Wie die weiterführenden Überlegungen zeigen, könnten folgende Hypothesen in der Forschung überprüft werden:

- H1 Misserfolg im Coaching ist ein Tabuthema.
- H2 Ein Misserfolg ist auf der Gefühlsebene frühzeitig erkennbar und kann durch die Entwicklung eines Frühwarnsystems vermieden werden.

- H3 Misserfolg kommt am häufigsten im Anfangsstadium eines Coachingprozesses vor.
- H4 Nebst der Erreichung von Zielen spielen die Erwartungen aller Beteiligten bei der Beurteilung eines Coachings als Erfolg oder Misserfolg eine entscheidende Rolle.
- H5 Die Misserfolgswahrscheinlichkeit ist im Teamcoaching grösser als im Einzelcoaching.

Für die Ausbildungen von Coachs können einige Hinweise wichtig sein: Da ein Misserfolg vermehrt auf mangelnde Kompetenzen des Coachs zurück zu führen ist, sollten Ausbildungen bei der Aufnahme von Coachs eine Coaching-Kompetenzen-Abklärung durchführen. Die Analyse von weniger erfolgreichen Fallbeispielen in die Ausbildung müssen integriert werden, damit eine fundierte Ausbildung mit Wissen um Misserfolg gewährleistet und die Entwicklung eines eigenen Krisenmanagements sowie einer Überweisungskultur gefördert wird. Ebenfalls sollten Coachs im Bereich der Emotions- und Körperwahrnehmung, sowie der Übertragungsphänomene fundiert geschult werden. Ein regelmässiger Austausch mit Mentoren sollte bereits während der Ausbildung aufgegleist sein.

Hinweise für die Coachingpraxis können im Anhang 10 „Ratschläge im Umgang mit Misserfolg für Berufseinsteiger und Coachs“ entnommen werden.

Es ist nicht nachvollziehbar, weshalb die Datenlage zu Misserfolg im Coaching so knapp ist, zudem dies nicht die Bedürfnisse der Beratungspraxis widerspiegelt. Denn jeder Misserfolg kann Folgen haben, die zum Teil nicht zu unterschätzen sind. Sei dies auf Klientenseite eine Kündigung, finanzieller Verlust und Probleme in der Partnerschaft oder auf Coachseite, dass keine weiteren Aufträge erfolgen. Somit kann die Wichtigkeit zu verstehen, was ein Misserfolg im Coaching ist, nicht genug betont werden, besonders da das Erleben von Misserfolg uns in unseren Werthaltungen und Emotionen so stark berührt.

8. Abstract

Die empirische Arbeit untersucht, was ein Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coaches ist und wie mögliche Lösungsansätze aussehen, um diesen zu vermeiden.

Aktuelle Ergebnisse der Coaching- und Psychotherapieliteratur zu Misserfolgskriterien, -faktoren sowie zur Klassifikation von Misserfolg bilden die theoretische Grundlage, auf der acht problemzentrierte Interviews mit Coachingexperten durchgeführt und anhand der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass im Gegensatz zur mangelnden Datenlage der Literatur und Empirie, Misserfolg in der Coachingpraxis ein Thema ist und als „nicht Erreichen eines Ziels oder gewünschten Ergebnisses“ definiert wird. Als Misserfolgskriterien der Ergebnisqualität werden zähflüssige, leerlaufende, abgebrochene Prozesse ohne Zielerreichung und eine mangelnde Erweiterung des Handlungsspektrums und des Wissenstransfers bezeichnet. Misserfolgskriterien werden im Rahmen der Struktur- und Prozessqualität auf der Coach-, Klienten-, Beziehungs-, Unternehmens- und Prozessebene aufgezeigt. Die Anfangsphase eines Coachingprozesses, das Verletzen von ethischen Richtlinien, unerfüllte Erwartungen der Betroffenen, verordnete Coachings, sowie die Tabuisierung werden als neue Aspekte ermittelt. Zur Prävention von Misserfolg werden Selbstreflexion, Evaluation, Super-, Intervisionen, Qualitätssicherungsgruppen und eine saubere Auftragsklärung genannt. Neue Aspekte scheinen die Entwicklung einer Überweisungskultur, eines Frühwarnsystems sowie die Betrachtung von Misserfolg als Lernchance zu sein. Die Notwendigkeit einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Thema Misserfolg auf sprachlicher, literarischer und empirischer Ebene kristallisiert sich heraus.

9. Literaturverzeichnis

Bayer, H. (2005). Aus Fehlern lernen. Praxis-Erfahrungen eines Coaches mit Problemsituationen und Lösungen. *Organisationsberatung-Supervision-Coaching*, 12(1), 63-74.

Böning, U. (2005). Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments-Eine 15-Jahres-Bilanz. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, 3. Aufl., (S. 21-54). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Buchinger, K. & Klinkhammer, M. (2007). *Beratungskompetenz. Supervision, Coaching, Organisationsberatung*. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.

Dorando, M. & Grün, J. (2004). Verordnetes Coaching. *Personalführung*, 1, 40-45.

Duden (2010). *Das Bedeutungswörterbuch* (4. Aufl.). Mannheim: Bibliographisches Institut AG.

Emmelkamp, P.M.G. & Foa, E.B. (1983). Failures are a challenge. In E.B. Foa & P.M.G. Emmelkamp (Eds.), *Failures in behavior therapy* (pp. 1-9). New York: Wiley.

Emmelkamp, P.M.G. (1988). Misserfolge in der Verhaltenstherapie. In D. Kleiber & A. Kuhr (Hrsg.), *Handlungsfehler und Misserfolge in der Psychotherapie. Beiträge zur psychosozialen Praxis*, Reihe 8, (S. 34-44). Tübingen: DGVT, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.

Fehr, M. (2009). *Zwischen Fürsorge und Ablösung. Der Ablösungsprozess der Eltern von ihren psychisch kranken, erwachsen gewordenen Kindern*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Vertiefungsrichtung klinische Psychologie.

Fischer, G., Scharrelmann, D. & Bering, R. (2002). *Von der Logik des Misslingens zur Logik des Erfolgs in der Psychotherapie - Lernen aus Forschungsergebnissen und klinischer Erfahrung* [Online]. Available: <https://www.thieme-connect.com/ejournals/html/psychotrauma/doi/10.1055/s-2002-33384> (8.4.2010)

Fischer-Epe, M. (2003). *Coaching: Miteinander Ziele erreichen* (3. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH.

Fischer-Klepsch, M., Münchau, N. & Hand, I. (2009). Misserfolge in der Verhaltenstherapie. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrband der Verhaltenstherapie. Band 1: Grundlagen, Diagnostik, Verfahren, Rahmenbedingungen*, 3. Aufl., (S. 262-273). Heidelberg: Springer.

Greif, S. (2005). Vorwort. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, 3. Aufl., (S. 11-18). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Häcker, H.O. & Stapf, K.-H. (Hrsg.). (2004). *Dorsch. Psychologisches Wörterbuch* (14. Aufl.). Bern: Verlag Hans Huber.

- Hess, T. & Roth, W.L. (2001). *Professionelles Coaching*. Heidelberg und Kröning: Asanger Verlag GmbH.
- Hoffmann, S.O., Rudolf, G. & Strauss, B. (2008). Unerwünschte und schädliche Wirkungen von Psychotherapie. Eine Übersicht mit dem Entwurf eines eigenen Modells. *Psychotherapeut*, 53(1), 4-16.
- Jellouschek, H. (2002). Was dem Einzelnen nützt, ist auch für das Unternehmen ein Gewinn. *Psychologie Heute*, 29(4), 40-43.
- Kernberg, O.F. (1973). Summary and conclusion of Psychotherapy and psychoanalysis, final report of the Menninger Foundations psychotherapy research project. *International Journal of Psychiatry*, 11, 62-77.
- KLV. (1995). *Krankenpflege-Leistungsverordnung* (SR 832.112.31, Artikel 2, Absatz 2). [Online]. Available: http://www.admin.ch/ch/d/sr/832_112_31/index.html (1.3.2011)
- Krebs, K. (2007). *Erfolg beim Coaching. Pilotuntersuchung zur Erprobung eines neuen Instruments zur summativen Evaluation von Coaching*. Diplomarbeit, Universität Osnabrück, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Künzli, H. (2009₁). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. *Organisationsberatung-Supervision-Coaching*, 16(1), 5-18.
- Künzli, H. (2009₂). Wirksamkeitsforschung im Führungskräfte-Coaching. In E. Lippmann, *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis*, 2. Aufl., (S. 279-294). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Lafferty, P., Beutler, L.E. & Crago, M. (1991). Differences between more and less effective psychotherapists. A Study of select therapist variables. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 57, 76-80.
- Lambert, M.J. & Ogles, B.M. (2004). The efficacy and effectiveness of psychotherapy. In M. Lambert (ed), *Bergin & Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change*, 5th edn., (pp. 139-193). New York: Wiley & Sons.
- Lippmann, E. (2009). *Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis* (2. Aufl.). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Loosli, C. (2010). *Unbedenklichkeit von Coaching. Risiken und Nebenwirkungen von Coaching*. Bachelorarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie, Vertiefungsrichtung Arbeits- und Organisationspsychologie.
- Loos, W. (2002). *Unter vier Augen. Coaching für Manager*. München: Verlag Moderne Industrie.
- Loos, W. & Rauen, C. (2005). Einzel-Coaching- Das Konzept einer komplexen Beratungsbeziehung. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching*, 3. Aufl., (S. 155-182). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Marchand, F. (2006). *Misserfolg in der Psychotherapie: Expertinnen und Experten berichten*. Diplomarbeit, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie.

Margraf, J. (2009). Risiken und Nebenwirkungen. In J. Margraf & S. Schneider (Hrsg.), *Lehrbuch der Verhaltenstherapie, Band 1, 3. Aufl.*, (S. 277-296). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Märtens, M. (2005). Übergänge und Grenzen psychotherapeutischen Handelns. *Psychotherapie im Dialog*, 2, 144-149.

Märtens, M. & Petzold, H. (Hg.). (2002). *Therapieschäden. Risiken und Nebenwirkungen von Psychotherapie*. Mainz: Matthias-Grünwald-Verlag.

Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mays, D.T. & Franks, C.M. (1985). *Negative outcome in psychotherapy and what to do about it*. New York: Springer.

Mellmann, M. (2007). *Qualitative Untersuchung zur summativen Evaluation von Coaching*. Diplomarbeit, Universität Osnabrück, Fachgebiet Arbeits- und Organisationspsychologie.

Mohr, D.C. (1995). Negative outcome in psychotherapy: A critical review. *Clinical Psychology Science and Practice*, 2, 1-27.

Neukom, M. & Grimmer B. (2009). Coaching oder Psychotherapie? Psychotherapie und Coaching? In L. Dahinden, T. Freitag & F. Schellenberg (Hg.), *Mythos Coaching. Was bringt? Wie funktioniert es?* (S. 12-22). Zürich: Orell Füssli Verlag.

Offermanns, M. & Steinhübel, A. (2006). *Coachingwissen für Personalverantwortliche*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.

Pühl, H. (2006). Verordnetes Coaching – und Möglichkeiten und Grenzen zur Organisationsentwicklung. *Organisationsberatung-Supervision-Coaching*, 2, 193-198.

Rauen, C. (2001). *Coaching Newsletter. Wenn Coaching versagen muss* [Online]. Available: http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2001/2001_10.htm (10.3.2011)

Rauen, C. (2003₁). *Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe-Verlag.

Rauen, C. (2003₂). *Coaching Newsletter. Misserfolge im Coaching* [Online]. Available: http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2003/2003_02.htm (16.4.2011)

Rauen, C. (Hrsg.). (2005). *Handbuch Coaching* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Rauen, C. (2008). *Coaching. Praxis der Personalpsychologie* (2. Aufl.). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

- Rauen, C. & Steinhübel, A. (2005). Coaching Weiterbildungen. In C. Rauen (Hrsg.), *Handbuch Coaching, 3. Aufl.*, (S. 289-313). Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.
- Sachs, J.S. (1983). Negative factors in brief psychotherapy: An empirical assessment. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51*, 557-564.
- Scharrelmann, D. (1996). *Psychotherapeutischer Misserfolg. Qualitative und quantitative Datenanalyse, Entwicklung eines Fragebogens*. Psychologische Diplomarbeit, Universität Köln, Institut für Kinische Psychologie und Psychotherapie.
- Schmidt, T. (2003). *Coaching. Eine empirische Studie zu Erfolgsfaktoren bei Einzel-Coaching*. Diplomarbeit, Technische Universität Berlin, Fakultät V: Verkehrs- und Maschinensysteme, Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft.
- Schreyögg, A. (2003). *Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung*. Frankfurt/Main: Campus Verlag GmbH.
- Straumann, U. (2001). *Professionelle Beratung. Bausteine zur Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung*. Heidelberg und Kröning: Asanger Verlag GmbH.
- Strupp H.H. (1993). The Vanderbilt Psychotherapy Studies: Synopsis. *Journal of Consulting and Clinical Psychology, 3*, 431-433.
- Titscher, S. (2003). *Professionelle Beratung. Was beide Seiten vorher wissen sollten* (2. Aufl.). Frankfurt/Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter.
- Vogelauer, W. (2009). Nachwort. Die Welt ist vercoach! - Ist die Welt wirklich vercoach? In L. Dahinden, T. Freitag & F. Schellenberg (Hg.), *Mythos Coaching. Was bringt's? Wie funktioniert es?* (S. 186-194). Zürich: Orell Füssli Verlag AG.

10. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Qualitätsdimensionen und Ergebnisse nach Hess & Roth.....	10
Tabelle 2: Kontra-Bedingungen bzw. problematische Ausgangslagen.....	13
Tabelle 3: Überblick Kategoriensystem.....	28
Tabelle 4: Ergebnisse Erfolgskriterien/ -merkmale.....	32
Tabelle 5: Ergebnisse Folgen von Misserfolg für die Betroffenen.....	43

11. Anhang

Anhang 1: Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Coaching und Psychotherapie...	72
Anhang 2: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im Coaching.....	73
Anhang 3: Übersicht Klassifikation der Misserfolge.....	74
Anhang 4: Stichprobenzusammensetzung der Expertinnen und Experten	75
Anhang 5: Anschreiben per Email: Anfrage für Interviewteilnahme.....	76
Anhang 6: Interviewleitfaden.....	77
Anhang 7: Kategoriensystem.....	80
Anhang 8: Kodierleitfaden.....	82
Anhang 9: Verordnetes Coaching.....	86
Anhang 10: Ratschläge im Umgang mit Misserfolg für Berufseinsteiger und Coachs...	87

Anhang 1: Gemeinsamkeiten & Unterschiede von Coaching & Psychotherapie

Gemeinsamkeiten von Coaching und Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> - Verwendung psychotherapeutischer Methoden und Interventionen - Die Rolle des Beraters als Zuhörer, Gesprächspartner und Experte für die Gestaltung des Beratungsprozesses - Orientierung an Zielen - Beschäftigung mit den Erlebnissen des Klienten - Reflektierende Verfahren - Beziehungsaufnahme und -gestaltung als Ziel - Hauptsächlich praktiziert durch externe Berater - Wahrnehmungs-,Verhaltenserweiterung und Förderung des Potenzials beim Kunden

(Rauen, 2003₁, S. 68; Lippmann, 2009, S. 34)

Unterschiede zwischen Coaching und Psychotherapie	
Coaching	Psychotherapie
<ul style="list-style-type: none"> - Zielgruppen (Führung, Management) - Profit-Bereich als Anwendungsgebiet - im Zentrum stehen Anliegen im Zusammenhang mit beruflichen Rollen bzw. aktuellen Angelegenheiten - Selbstwirksamkeits- und Selbstregulationsfähigkeit sind funktionstüchtig, deshalb nicht indiziert bei schwerwiegenden psychischen Problemen - Meist geringe emotionale Tiefe der thematisierten Probleme - Für schwerwiegende psychische Probleme ungeeignet - Coach richtet den Beratungsprozess nach den Anliegen des Kunden aus, Kunde behält Verantwortung für sein Handeln - Ziel-, Ressourcenorientierte Bearbeitung von Problemen - Kostenübernahme häufig teilweise oder ganz durch Organisation oder Privat - Kurz- bis mittelfristige Massnahme, häufig grosse Abstände zwischen einzelnen Sitzungen - kann an verschiedenen Orten stattfinden - „guten Ruf“ in der Wirtschaft, soziales Ansehen vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Keine Einschränkung bei Zielgruppe - Non-Profit-Bereich als Anwendungsgebiet - Bearbeitung tiefgreifender privater und persönlicher Probleme (Lebensgeschichte), z. T. verbunden mit manifesten Symptomen - Häufig eingeschränkt erlebte Selbstmanagementfähigkeiten des Klienten, deshalb besonders indiziert bei schweren psychischen Problemen bzw. Störungen - Oftmals werden tiefgehende emotionale Probleme thematisiert - Explizite Ausrichtung auch auf schwere psychische Probleme - Übernahme der Verantwortung durch Therapeuten z.T. nicht nur für Prozess, sondern auch für Inhalt und Ablauf der Therapie - Ursachenorientiertes Analysieren von Problemen - Kosten übernimmt häufig teilweise oder ganz die Krankenkasse - Durchaus länger dauernde Massnahme, vor allem bei akuten Problemen kurze Abstände zwischen einzelnen Sitzungen - findet meist in der psychotherapeutischen Praxis statt - Stigmatisierungstendenzen ausgesetzt, weniger soziales Ansehen vorhanden

(Rauen, 2003₁, S. 68; Lippmann, 2009, S. 34)

Anhang 2: Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität im Coaching

Strukturqualität	Prozessqualität
<p>Personelle Strukturqualität (Coach)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fachliche Qualifikation <ul style="list-style-type: none"> - Wirtschaftliches/psychologisches Wissen - Coaching-Erfahrung/Spezialisierung (Arbeitsschwerpunkte) - Betriebs-, Führungserfahrung - Feldkompetenzen - Philosophische Kenntnisse • Methodenkompetenz <ul style="list-style-type: none"> - Methodenvielfalt - Transparenz und Erklärbarkeit der Methoden - Handlungskonzept - Diagnostische Kompetenz (Symptomkenntnisse aus dem klinisch-psychologischen Bereich) - Fähigkeit, Organisationsmuster zu erkennen - Kommunikationsfähigkeiten - Selbstreflexion - Kognitive Fähigkeiten (analytisches u. vernetztes Denken) • Beziehungsgestaltungskompetenzen • Persönliche Qualifikationen • Supervision, Intervention • Fortbildung • Ausbildungsweg (Studium – psychotherap. Zusatzausbildung/Beraterausbildung – Feldkompetenzen) • Professionsgemeinschaft/Kooperation (Netzwerk, Verband etc.) • Referenzen • Praxis <p>Klient</p> <ul style="list-style-type: none"> • Freiwilligkeit • Veränderungsbereitschaft • Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit u. zeitl. Aufwand • Selbstregulationsfähigkeit/Wohlbefinden • Problembewusstsein • Bereitschaft, Emotionen zuzulassen • Verantwortungsübernahme <p>Beziehung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Passung (persönliche, berufliche) • Vertrauen • Akzeptanz • Sympathie • Solitär-Beziehung • Offenheit • Gleichwertigkeit • Ehrlichkeit <p>Unternehmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transfermöglichkeiten • Bereitschaft zur Auseinandersetzung (keine Funktionalisierung) • Ziel verhandeln (keine Zielvorgaben) • Passung zwischen Coach und Unternehmen (keine Diskrepanz) 	<ul style="list-style-type: none"> • Inhalte des Erstgesprächs: Klärung des Anliegens/Problems, Situationsschilderung, Zielformulierung, Zielkonkretisierung, Erwartungsklä- rung, Tabuzonen • Problempräzision (keine vorschnellen Lösun- gen) • Coach sollte klären, ob Coaching die geeignete Maßnahme ist und er der geeignete Coach (Beachtung von Art des Anliegens, Klientenvor- aussetzungen, eigene Kompetenzen, mögliche Beziehungsetablierung, Unternehmensbedin- gungen) • Transparenz bzgl. professioneller Orientierung (Menschenbild, theoretische Basis, Werte, Coaching-Definition) • Transparenz der Vorgehensweise (Information über Arbeitsintensität, Anforderungen an den Klienten durch z.B. Falldarstellung) • Formaler und psychologischer Vertrag (Spielregeln der Zusammenarbeit, Schweigepflicht, Honorar) • Regelungen bei Absage, Abbruch • Klärung von Interessenvertre- tung/Berichterstattung • Information/Verhandlung über Dauer des Prozes- ses, Anzahl, Häufigkeit, Dauer der Sitzungen • Festlegung eines Zeitrahmens • Begleitung an den Arbeitsplatz • Aufzeigen der Grenzen von Coaching • Dauer von Coaching, 2–6 Sitzungen, Zeit zum Transfer zwischen den Sitzungen • Mitbestimmung des Klienten • Methoden transparent machen und erklären • Interventionen wählen, die zur Erlebenswelt der Zielgruppe passen • Flexibilität der Vorgehensweise • Methoden klienten- (Persönlichkeit, Abneigun- gen, Bevorzugen bestimmter Methoden), si- tuations-, zeit-, problem-, ziel-, wirkungsbezo- gen einsetzen • Zwischenresümee (prozessbegleitende Evalu- ation) • Abschlussresümee (summative Evaluation) <p>Ergebnisqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zielerreichung • Zufriedenheit • Emotionale Entlastung • Erweiterung und Flexibilisierung des Hand- lungsrepertoires (erhöhte Problembewälti- gungskompetenz) • Zunahme an Bewusstheit/Verantwortung • Einstellungsveränderung (z.B. kognitive Um- strukturierung, wenn Probleme über Hand- lungsebene nicht lösbar)

(Hess & Roth, 2001; Darstellung von Looss & Rauen, 2005, S. 175).

Anhang 3: Übersicht Klassifikation der Misserfolge

Klassifikation der Misserfolge		
Zeitpunkt	Art	Häufigkeit
Stadium der Vorinformationen, probatorische Sitzungen	Ablehner	10-25%
Beginn und im Therapieprozess	Abbrecher	Bis zu 30%
Therapieende	Nichtreagierer	20-50%
Follow-up-Zeitraum	Rückfälle	Keine Angaben, da Untersuchung schwer zugänglich.

(Fischer-Klepsch et al., 2009, S. 267)

Anhang 4: Stichprobenzusammensetzung der Expertinnen und Experten

Stichprobenzusammensetzung der Expertinnen und Experten	
Geschlecht:	Weiblich: 3, Männlich: 5
Alter:	Durchschnittsalter: 52 Jahre (AM= 51, 63, Range 42-59)
Ausbildung, allgemeiner beruflicher Hintergrund:	3 Personen verfügen über einen wirtschaftlichen Hintergrund (Erwachsenenbilder, Ausbilder mit EFA, Kaufmann EFZ; Lic. oec publ., Management Consulting, Psychotherapeutisches Training; Buchhändlerin, Betriebswirtschafterin) 2 Personen sind Psychologen oder Psychologinnen (Pädagoge, Theologe, Psychologe; Lic.phil. I in Psychologie, Psychopathologie und Soziologie, Arbeits- und Organisationspsychologie) 2 Personen stammen aus dem pädagogischen Bereich (Ausbilderin eidgen. FA, Angewandte Individualpsychologie, Heilpädagogin; Lehrer) 1 Person ist Sozialarbeiterin, Sozialpädagogin, Systemtherapeutin und Supervisorin
Coaching Ausbildung, Schule, Weiterbildung:	Alle der acht Befragten verfügen über spezifische Coachingsausbildungen in: MAS Supervision und Organisationsberatung (aeb); Coach & Supervisor MAS / BSO; System. Coach/Supervisorin (ISI ZH) BSO; Coaching, Supervision und Organisationsberatung (zak) BSO; Supervisorin/Coach BSO, Supervision/Coaching als Kunst: EGIS; Aus- und Weiterbildungen in Coaching und Supervision; Aus- und Weiterbildungen in systemischer Beratung, Supervision und Organisationsberatung; European Leadership Network (Peer Coaching Ansatz), Institut für Prozessarbeit (für psychologische Beratung)
Jahre Berufserfahrung als Coach:	14 Jahre (AM = 14,38, Range = 4-28)
Tätigkeit als Coach in %:	2 Personen coachen < 10% - 20% 3 Personen coachen im Umfang von 40% 2 Personen coachen im Umfang von 50% 1 Person coacht im Umfang von 80%
Anzahl Coachingprozesse im 2010 begleitet:	15 Coachingprozesse (AM= 15,44, Range= 5-20)
Anzahl Nennungen zu Angeboten, Kompetenzen, Art von Coaching:	3 Coaching und Supervision für Führungskräfte 2 Shadow- und Laufbahncoaching 2 Supervision (Einzel-, Team- oder Gruppensupervision) 1 Management- und Organisationsentwicklung 1 Performance Coaching, Onboarding, Sparring 1 Lehrercoaching, 1 Familien, Paarcoaching, Persönlichkeitscoaching 1 Fachberatungen, systemisches Arbeiten im stationären und teilstationären Bereich 1 System. Beratungen
Welche Zielgruppe, Branche:	Mittleres und oberes Management von international tätigen Firmen, Führungspersonen aus Wirtschaft, Privatwirtschaft, in Kleinunternehmen, Dienstleistungsbetrieben, soziale und pädagogische Institutionen, Nonprofit (Bildungsinstitutionen, Verwaltungen, Unternehmen, Spitäler, Psychiatrien, Pflege, Schul- und Wohnheime), Lehrpersonen

Anhang 5: Anschreiben per Email: Anfrage für Interviewteilnahme

Guten Tag Herr..., Frau...,

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit beschäftige ich mich anhand einer qualitativen, empirischen Untersuchung mit dem Thema „Misserfolg im Coaching“. Es geht darum mittels Experteninterviews herauszufinden, ob Misserfolg in der Coachingpraxis ein Thema ist, was Coachs unter dem Begriff „Misserfolg im Coaching“ verstehen und wann Coachs von einem nicht erfolgreichen Coaching sprechen. Gerne würde ich Sie zu diesem Thema interviewen.

Ich bin seit drei Jahren Studentin an der ZHAW-AP (Zürcher Fachhochschule für Angewandte Wissenschaften, Departement Angewandte Psychologie), studiere in der Vertiefungsrichtung Entwicklungs- und Persönlichkeitspsychologie.

Meine Motivation zum Bachelorthema ergibt sich aus den Informationen des Forschungsprojektes zum Thema „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW, wo festgestellt wurde, dass die Frage der „Risiken und Nebenwirkungen im Coaching“ kaum thematisiert wird. Ähnlich verhält es sich mit dem Thema „Misserfolg im Coaching“. In der Literatur findet man im Bereich Coaching kaum Hinweise geschweige denn eine systematische Auseinandersetzung mit „Misserfolg“. Ich möchte mit meiner Bachelorarbeit einen Beitrag zum Projekt „Unbedenklichkeit von Coaching“ der ZHAW leisten. Es geht darum, ein bis anhin vernachlässigtes Thema durch Erfahrungen aus der Praxis als Lernfeld zugänglich zu machen und somit zur Professionalisierung von Coaching beizutragen.

Könnten Sie sich vorstellen, an meiner Untersuchung teilzunehmen und sich für ein Interview von 60-90 Minuten zur Verfügung zu stellen? Das Gespräch sollte zwischen Februar und März stattfinden. Die im Interview erhobenen Daten werden nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich behandelt. Die digitale Originalaufnahme wird nach der Transkription gelöscht. Die Informationen werden vollständig anonymisiert ausgewertet. Ich werde mich in den nächsten Tagen telefonisch bei Ihnen melden. Sollten Sie sich zu einer Teilnahme entschliessen, möchte ich mich jetzt schon ganz herzlich bei Ihnen bedanken.

Freundliche Grüsse

Karin Meister

Anhang 6: Interviewleitfaden

Interviewleitfaden BA K. Meister „Misserfolg im Coaching aus der Sicht von Coachs“

Einstieg

Kontaktaufnahme

- Vorstellen
- Kurze Erläuterung, in welchem Zusammenhang das Interview durchgeführt wird
- Angaben zum zeitlichen Rahmen (60'), Sprache (Redesprache/Mundart)
- Ablauf des Interviews (offener Gesprächsteil, konkrete Fragen)
- Einverständnis Aufnahme, Umgang mit Daten
- Einstieg ins Gespräch: Thema BA „Misserfolg im Coaching“ erläutern

Offener Gesprächsteil: Sondierungsfragen

Subjektive Bedeutung

1. Welche Assoziationen haben Sie allgemein zum Begriff „Misserfolg“?
2. Was fällt Ihnen spontan ein, wenn Sie das Stichwort „Misserfolg“ in Verbindung mit Coaching hören?
3. Ist für Sie „Misserfolg im Coaching“ ein Thema?
 - Wenn ja:
 - a) Wann? In welchen Situationen?
 - b) Mit wem reden Sie darüber?
 - c) Ist Misserfolg für andere Coachs ebenfalls ein Thema?
 - d) Wo informieren Sie sich zu diesem Thema?
 - Wenn nein:
 - e) Weshalb denken Sie, dass das so ist?

Konkrete Fragen: Leitfragen

Erfolgsmerkmale

4. Wann beurteilen Sie ein Coaching als erfolgreich?
5. Welche Faktoren müssen für Sie erfüllt sein, damit ein Coaching erfolgreich wird?
6. Wer/was trägt Ihrer Meinung nach zum Erfolg eines Coachings bei? Wer/was ist dafür verantwortlich?

Misserfolgsmerkmale

7. a) Woran merken Sie, dass ein Coaching ein Misserfolg war? Wann sprechen Sie von einem Misserfolg im Coaching?
8. Wer/was trägt Ihrer Meinung nach zum Misserfolg eines Coachings bei? Wer/was ist dafür verantwortlich?
9. Haben Sie in Ihrer Tätigkeit als Coach bereits ein Coaching erlebt, welches Sie als Misserfolg bezeichnen würden? Schildern Sie mir ein **konkretes Beispiel**.
Falls nein: Haben Sie in Ihrem Berufsalltag schon von Fällen im Coaching gehört (Berufskollegen, Coachs), die Sie als „Misserfolg“ bezeichnen würden?
 - a) Was ist dabei vorgefallen, wie ist das Coaching verlaufen?
 - b) Welche Faktoren haben Ihrer Meinung nach zu diesem Misserfolg beigetragen?
 - c) Wie haben Sie / Ihre Kollegin, Ihr Kollege den Misserfolg erkannt?

Befindlichkeit bei Misserfolg

10. Welche Gefühle waren Ihrerseits damit verbunden? *Wie hat sich Ihre Kollegin, Ihr Kollege dabei gefühlt?*

Umgang mit Misserfolg

11. Wie sind Sie mit dem Misserfolg umgegangen? Was ist danach weitergelaufen? Wie haben Sie reagiert, gehandelt?
12. Was hatte dies für Folgen für Sie, den Coachee, das Umfeld?
13. Wer kann alles vom Misserfolg eines Coachings betroffen sein?
14. Kann der Misserfolg von den Betroffenen unterschiedlich erlebt werden? Wenn ja: Wie?
15. Wurde bei Ihrem Beispiel das Coaching von der gecoachten Person ebenfalls als Misserfolg empfunden?
 - a) Wenn ja: Weshalb wohl?
 - b) Wenn nein: Weshalb nicht?
16. Hätte man den Misserfolg vermeiden können? Wie?
17. Was hätte Ihnen im Vorfeld geholfen zu wissen?
18. Wie oft erleben Sie einen Misserfolg im Coaching?
19. Hat sich Ihre Einstellung zu Misserfolg im Coaching, im Verlauf Ihrer Coaching-tätigkeit verändert? a) Wenn ja: Wie? b) Wenn nein: Weshalb nicht?
20. Was denken Sie wie andere Coachs mit dem Thema Misserfolg umgehen?

Facetten von Misserfolg

21. Gibt es untersch. Arten von Misserfolg im Coaching? Nennen Sie Beispiele.
22. In welcher Form kann Misserfolg in den unterschiedlichen Stadien des Coachingprozesses vorkommen?

Prävention von Misserfolg

23. Können Sie einen Misserfolg im Coaching frühzeitig erkennen?
a) Wenn ja: Woran?
24. Was tun Sie, wenn Sie merken, dass ein Coaching ein Misserfolg werden könnte?

Lösungsansätze

25. Wie sehen mögliche Lösungsansätze aus, um einen Misserfolg im Coaching zu vermeiden?

Definitionsversuch

26. Was ist aus Ihrer Sicht zusammengefasst ein Misserfolg im Coaching?

Ausblick

27. Gibt es Ihrer Meinung nach genug Misserfolgsforschung im Coachingbereich?
a) Wenn ja: Welche? b) Wenn nein: Warum nicht?
28. Was ist der Nutzen, der Lerneffekt wenn Misserfolg im Coaching thematisiert wird?
29. Was wäre Ihr Rat in Bezug auf Misserfolg im Coaching für Berufseinsteiger?

Was noch zu sagen ist...

30. Gibt es noch etwas zum Thema, das Sie gerne ergänzen möchten?

Ad-hoc Fragen (spontane Fragen meinerseits)

Abschluss: In Anschluss an das Interview wird für die Mitarbeit gedankt und abgeklärt, ob die Interviewperson Interesse an den Ergebnissen der Arbeit hat.

Anhang 7: Kategoriensystem

Ebene I	Ebene II	Ebene III
Überkategorie	Kategorie	Unterkategorie
1. Klärung des Begriffs Misserfolg im Coaching	G) Misserfolg ein Thema? A) Definitionen	G1 Selbst- und Fremdeinschätzung G2 Tabuthema A1 Definition Misserfolg A2 Synonyme A3 Misserfolg und Erfolg A4 Erfolg
2. Systematik von Misserfolg im Coaching	C) Misserfolgskriterien/ -merkmale R) Misserfolgsfaktoren F) Klassifikation von Misserfolg	C1 Ebene der Ergebnisqualität R1 Ebene Strukturqualität: - Coach - Klient - Beziehung - Unternehmen R2 Ebene Prozessqualität R3 Verantwortungsübernahme bei Misserfolg F1 Ablehner F2 Abbrecher F3 Nichtreagierer F4 Rückfälle F5 Andere Klassifikationsvor- schläge F6 Misserfolg in untersch. Sta- dien
3. Erleben von Misserfolg im Coaching	H) Häufigkeit von Misserfolg I) Gefühle, Befindlich- keit bei Misserfolg J) Umgang mit erlebtem Misserfolg K) Folgen von Misserfolg	H1 Häufig H2 Ab und zu H3 Selten bis nie I1 Traurigkeit, Enttäuschung I2 Verunsicherung, Selbstzweifel I3 Ungeduld, Ohnmacht, Wut I4 Gleichgültigkeit, Unlust I5 Erleichterung J1 mit Klient J2 externer Unterstützung J3 autonom J4 Einstellungsveränderung durch berufl. Tätigkeit K1 Coach K2 Klient K3 Umfeld K4 Beurteilung von Betroffenen

<p>4. Lösungsansätze von Misserfolg im Coaching</p>	<p>M) Prävention von Misserfolg N) Früherkennungssignale von Misserfolg O) Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg</p>	<p>M1 Coachebene M2 Methodenebene M3 Beziehungsebene N1 Körperlicher Ebene N2 Emotionaler Ebene O1 Konkrete Methoden O2 Misserfolg als Chance O3 Literatur, Forschung, Ausbildung</p>
<p>5. Was es noch zu sagen gibt</p>	<p>Q) Trouvailles</p>	<p>Q2 Nebenschauplatz Q4 Erwartungen Q7 Verordnetes Coaching Q10 Ausbildungshintergrund</p>

Anhang 8: Kodierleitfaden

Kategorie	Unterkategorie	Definitionen	Ankerbeispiele	Kodierregeln
G) Misserfolg ein Thema?	G1 Selbst- und Fremdeinschätzung	Aussagen, ob Misserfolg für den Coach selber oder für andere Coachs ein Thema ist.	„Für mich ist es ein Thema in der Beratung und ich habe mich mit dem schon auseinander gesetzt.“	Nur als Thema allgemein nicht konkret Umgang (J).
	G2 Tabuthema	Äusserungen, welche das Wort „tabu“ enthalten in Zusammenhang mit Misserfolg.	„Man spricht nicht gerne über Misserfolg. Das ist eher ein Tabuthema.“	Auch Aussagen zu „nicht darüber sprechen“.
A) Definitionen	A1 Definition Misserfolg	Diese Kategorie erfasst alle Definitionsversuche der Coachs von Misserfolg im Coaching.	„Darum ist die einfachste Definition von Misserfolg: Ich habe nicht gut gearbeitet...“	Auch: - M. ist ... - Ich verstehe unter M. ... - Für mich ist ein M. wenn...
	A2 Synonyme	An Stelle von Misserfolg synonym verwendete Wörter.	„Misserfolge sind unter Umständen auch eine Krise.“	
	A3 Misserfolg und Erfolg	M. und E. werden in Beziehung zueinander gestellt.	„Man kann Misserfolg nicht alleine betrachten, ohne den Gegenpol Erfolg.“	Beide Wörter kommen vor.
	A4 Definition Erfolg	In dieser Kategorie werde alle charakteristischen Kennzeichen erfasst, die den Erfolg beschreiben.	„Wenn die Wahl der Möglichkeiten im lösungs-orientierten Sinn grösser war als vorher...“	Definitionen, Merkmale und Kriterien
C) Misserfolgskriterien/-merkmale	C1 Ebene der Ergebnisqualität	Nennungen, die den Misserfolg einer Massnahme in Bezug auf die Ergebnisse beschreiben.	„Aber das ist schon irgendwo Zielfokus, wenn das nicht erreicht wird. Dann würde ich den Begriff ins Spiel bringen.“	
R) Misserfolgsfaktoren	R1 Ebene Strukturqualität: - Coach - Klient - Beziehung - Unternehmen	Hinweise auf Grund mangelnder personeller Kompetenzen und materieller, räumlicher Ausstattungen.	„Er war ein bisschen älter als ich damals und das hat sicher auch noch mitgeholfen, dass die Akzeptanz gefehlt hat“	
	R2 Ebene Prozessqualität	Mögliche Faktoren, oder Methoden, welche den Ablauf des Coachings oder Zielerreichung in negativer Weise beeinflussen.	„In Richtung Misserfolg geht es für mich, wenn ich meine beraterische Haltung oder mein beraterisches Konzept zu fest aufbe.“	
	R3 Verantwortungsübernahme bei Misserfolg	Diese Kategorie enthält Aussagen dazu, wer oder was für Misserfolg verantwortlich ist.	„Also ich habe ja ein Expertinnen-wissen, also habe ich eine Verantwortung im Prozess, also gibt es Misserfolg.“	

F) Klassifikation von Misserfolg	F1 Ablehner	Im Stadium der Vorinformation entschliessen, nicht an der Behandlung teilzunehmen.	„... hat ein Klient gesagt, nach wirklich dieser Viertelstunde: Nein ich denke nicht, dass wir zusammen arbeiten könnten.“	
	F2 Abbrecher	Klienten die Coaching während dem Prozess abbrechen.	„Wir haben uns trennen müssen, weil ich nicht die passende Person gewesen bin für die Erwartungen von meiner Kundin...“	
	F3 Nonresponder	Nicht auf Coaching angesprochen.	„...und er geht weg, wieder in seinen Kontext und ... es verliert alles an Wert, was wir hier in der Coachingsequenz besprochen haben.“	
	F4 Rückfälle	Coaching erfolgreich beendet, kamen aber erneut in Behandlung, rückfällig.	Kein Beispiel	
	F5 Andere Klassifikationsvorschläge F6 Misserfolg in unterschiedlichen Stadien	Weitere Vorschläge zur Systematisierung von Misserfolg. In dieser Kategorie wird das Vorkommen von M. gewissen Stadien zugeteilt.	„Es gibt Erfolg, es gibt nicht erfolgreich und es gibt Misserfolg.“ „Ja das denke ich, Anfangssituationen sind sicher... heikler.“	
H) Häufigkeit von Misserfolg	H1 Häufig	Misserfolg wird häufig erlebt.	„Auf der Mikroebene Einzelsitzung kann das häufig vorkommen.“	
	H2 Ab und zu	Misserfolg wird ab und zu erlebt.	„Aber so Momente von Enttäuschung... sind für mich aber nicht gleich zu werten wie ein Misserfolg, das kann es hin und wieder geben.“	
	H3 Selten bis nie	Misserfolg wird selten bis nie erlebt.	„Ich würde vielleicht sagen 1:20 oder so.“	
I) Gefühle, Befindlichkeit bei Misserfolg	I1 Traurigkeit, I2 Enttäuschung I3 Verunsicherung, Selbstzweifel I4 Ungeduld, Ohnmacht, Wut I5 Gleichgültigkeit, Unlust I5 Erleichterung	Diese Kategorien umfassen eine breite Spannweite von emotionalen Reaktionen bei Misserfolg. Die verschiedenen Nennungen werden der entsprechenden Kategorie zugeordnet.	I2 „Einen Augenblick lang, da mag ich mich erinnern, hat es mich verunsichert.“ I3 „In diesem Beispiel ist es Ungeduld von meiner Seite.“ I4 „...und da fühlte ich eine gewisse Ohnmacht...“	Im Moment des Erlebens von Misserfolg oder kurz danach

J) Umgang mit Misserfolg	J1 mit Klient	Nennungen zur Bewältigung von M. mit den Klienten mündlich während dem Prozess oder schriftlich nach der Sitzung.	„Ich habe auch schon eine Mail geschrieben, wenn ich gemerkt habe mich lässt etwas nicht los...“	Im Moment des Erlebens oder kurz danach
	J2 externer Unterstützung	Nennungen zur Bewältigung von M. mit externer Unterstützung.	„Ich gehe natürlich auch selber in die Supervision, gucke solche Fälle auch an.“	
	J3 autonom	Autonome Verhaltensstrategien des Coachs bei der Bewältigung von M.	„In diesen Momenten der Reflexion, Revue passieren vom Coachingprozess als solches...“	
	J4 Einstellungsveränderung durch berufl. Tätigkeit	Äusserungen über eine Veränderung im Umgang mit Misserfolg.	„Je mehr Erfahrung ich habe, desto mehr erlaube ich mir... nicht erfolgreich zu sein...“	
K) Folgen von Misserfolg	K1 Coach	Folgen welche misslungene Coachings für den Coach haben können.	„Für mich hat es bedeutet, dass ich... nicht noch einen Auftrag erhalten habe.“	Nach dem Misserfolgs-erleben
	K2 Klient	Folgen welche misslungene Coachings für den Klient haben können.	„Ein Mensch ... kann sich ja auch etwas antun.“	
	K3 Umfeld	Folgen welche misslungene Coachings für das Umfeld haben können.	„...dass beide eigentlich die Existenz verloren haben... Also eine heftige Wirkung im System.“	
	K4 Beurteilung von Betroffenen	Ob Misserfolg von Betroffenen gleich oder unterschiedlich erlebt und beurteilt wird.	„Ich kann subjektiv ein Misserfolgsgefühl haben und ... sie haben ein gutes Gefühl.“	
M) Prävention von Misserfolg	M1 Coachebene	Aussagen wie auf verschiedenen Ebenen Misserfolg vorgebeugt werden kann: - auf der persönlichen Ebene des Coachs	„Das muss man unbedingt aus meiner Sicht auf der persönlichen Ebene reflektieren, damit das nicht wieder passiert.“	
	M2 Methoden-ebene	- auf methodischer Ebene	„Irgendeine Mentorin oder einen Mentor zu haben, welcher relativ einfach erreichbar ist.“	
	M3 Beziehungsebene	- auf Beziehungsebene Coach-Klient	„...dass es eine Auftragsklärung gibt und dann kommt es nicht dazu. Vielleicht ist das die beste Misserfolgsprävention.“	

N Früherkennungssignale von Misserfolg	N1 Körperliche Ebene	Hinweise auf körperliche Warnsignale, welche auf Misserfolge aufmerksam machen.	„...es gab auch Indizien, wo ... ich ihr wie ablesen konnte, an der körperlichen Haltung, an der Gestik und Mimik.“	Vor dem Misserfolgs-erleben
	N2 Emotionaler Ebene	Hinweise auf emotionale Signale welche einen Misserfolg frühzeitig erkennen lassen.	„Ich glaube mit der Erfahrung hat man so das Gefühl dafür... es ist einfach eine Expertise, die man hat.“	
O Empfehlungen im Umgang mit Misserfolg	O1 Methoden	Hier werden konkrete Methoden im Umgang mit Misserfolg genannt, die sich als hilfreich erwiesen haben.	„Dieses Memoryisieren, dieses Laut Denken, diese Metaebene beziehen oder Stuhlwechsel...“	Verhalten im Moment des Misserfolgs, wenn er wahrgenommen wird.
	O2 Misserfolg als Chance	Angaben die M. oder dessen Thematisierung als Lernchance, Entwicklungschance etc. sehen.	„Also sind Misserfolge riesige Lernchancen.“	
	O3 Information Forschung, Ausbildung	Äusserungen zu mangelnden oder ausreichenden Informationen, Forschung, Ausbildung über Misserfolg.	„Ich würde generell meinen, deshalb finde ich das Thema gut, es gibt zu wenige Mitteilungen über Misserfolg oder „nicht gelingen.““	
Q Trouvailles	Q2 Nebenschauplatz	Hinweise zu M. in Bezug auf andere Themen welche nicht angesprochen werden.	„Ich meine, das was sie sagen als Anliegen, das sei im Vordergrund und begreife nicht, dass es vielleicht um etwas anderes geht.“	
	Q4 Erwartungen	Hinweise dazu inwiefern Misserfolg etwas mit Erwartungen zu tun hat.	„War für mich nicht ein Misserfolg, es war eine andere Erwartung dahinter.“	
	Q7 Verordnetes Coaching	Alle Nennungen zu M. in Zusammenhang mit verordnetem Coachings.	„Pass auf, dort wo jemand ein Coaching machen muss.“	
	Q 10 Ausbildungshintergrund	Alle Äusserungen zu Misserfolg und schulispezifischen Sichtweisen.	„Die ganze Ressourcenorientierung als ... Schlagwort. Man sucht immer die Lösungen und sieht die Lösung weniger im Misserfolg.“	

Anhang 9: Verordnetes Coaching

Das Prinzip der Freiwilligkeit ist nach Dorando und Grün (2004, S. 40) eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Coaching. Jedoch wird in vielen Unternehmen gemäss den Autoren Coaching häufiger verordnet als freiwillig gewählt, was die Arbeit des Coachs negativ beeinflussen kann. Dennoch wurde auch über verordnetes Coaching bisher nur wenig publiziert (Pühl, 2006, S. 193; Künzli, 2009, S. 13). Bei verordneten Coachings unter Dreiecksverträgen spricht Rauen (2001) von zahlreichen Faktoren, die erfüllt sein müssen um einen Schaden von sich, dem Klient und dem Betriebsklima fernzuhalten. Neben der Freiwilligkeit und Veränderungsbereitschaft des Klienten ist ein Hauptaspekt, dass Coaching sanktionsfrei in Anspruch genommen werden kann und vom Arbeitgeber nicht als „Nachhilfe für Lernschwache“ betrachtet wird. Denn sonst hat Coaching „eine Bestrafungsfunktion - und somit beste Voraussetzungen zu versagen“. Pühl (2006, S. 193-195) bezeichnet verordnete Coachings als „sensible, häufig vorkommende Fälle“ welche, letztendlich auch, wenn es sich nur um eine Empfehlung des Arbeitgebers handelt, einen „anordnenden Charakter“ haben. Denn der Arbeitnehmer nimmt selten das Risiko einer Ablehnung des Vorschlages in Kauf. Diese Voraussetzungen bedingen nach Pühl zu Beginn eine genaue Abklärung. Die Autoren Dorando und Grün (2004, S. 42-45) bestätigen dies und nennen als zentrale Aspekte die Definition von Spielregeln, Zielvereinbarungen und Vertraulichkeit zu Beginn. Als erfolglos bezeichnen sie verordnete Coachings, wenn kein klarer Auftrag formuliert wird, wenn der Vorgesetzte keine überprüfbaren Erfolgsindikatoren nennt, wenn der Mitarbeiter Erwartungen nicht versteht und Anforderungen des Vorgesetzten nicht umsetzen kann und wenn der Auftraggeber sich aus dem Prozess zurückzieht. Im Rahmen der Zielvereinbarungen geht Lippmann (2009, S. 130) so weit, dass wenn der Vorgesetzte und der Klient sich nicht auf die gleichen Ziele einigen können, der Misserfolg bereits vorprogrammiert ist.

Anhang 10: Ratschläge im Umgang mit Misserfolg für Berufseinsteiger und Coachs

„Sprechen Sie darüber, suchen Sie das Gold. Ohne Dreck kein Gold. Diese Goldkörner raus zu waschen, die sich darin verbergen. Darüber sprechen ja und nicht als Scham sondern als Lernprozess. Fehler gehören zum Lernen. Dieser Perfektionsanspruch macht krank ... Wer locker von Misserfolg sprechen kann, im Wissen darum: ‚Ich bleibe dran und schaue warum, was ist da für ein Thema, das sich dahinter versteckt.‘, finde ich wunderbar. Für mich sind Leute suspekt, die das nicht benennen können, wollen, dürfen“ (1).

„Eigentlich plädiere ich: Wirklich vorsichtig in beide Richtungen sein. Wenn es gut gelaufen ist, müssen wir nicht stolz sein, dass wir gut gewesen sind und wenn es schlecht gelaufen ist, müssen wir auch nicht einfach im Boden verkriechen und sagen: ‚Wir sind schlecht.‘ Weil es eine gemeinsame Tat ist“ (3).

„Pass auf, dort wo jemand ein Coaching machen muss“ (3).

„Die Formel wäre eigentlich: Du musst wieder beweglich werden“ (8).

„...Ich glaube, der Misserfolg kommt eher dort, wo man langsam sicher wird. Der Rat wäre eigentlich: ‚Fühle dich nie sicher und denke nicht, es sei machbar!‘ (8)

„Mein Rat? Ich glaube, wenn ich einen geben dürfte, würde ich sagen: ‚Schau dich selber immer wieder an. Anerkenne deine Arbeit, welche du machst, ob sie wertvoll, ein Misserfolg oder ein Erfolg ist. Arbeite daran weiter und habe keine Angst davor.‘ Ich setze auf eine hohe Selbstreflexion um kompetent arbeiten zu können. Mein Menschenbild ‚du bist ok‘ muss auch für mich gelten ... weil ich weiss, dass ich mit meinen Schwächen und meinen Stärken auf meine Kunden ... wirke – auch unbewusst. Es ist nicht möglich alles bewusst zu machen ... Ich empfehle jemand Jungem oder Neuem: ‚Schau es an, es hilft dir, es ist ein Geschenk des Kunden‘ “ (6).

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

Unterschrift: