

**Martin Gössler**

Themenlab, 18. Juni 2014

**Coaching kann schaden  
Risiken und Nebenwirkungen von Coaching**

In der Medizin gilt häufig: Je potentiell wirksamer ein Medikament, desto größer auch die möglichen Risiken. Keine Wirkung ohne Nebenwirkung. Nicht anders verhält es sich vielleicht auch mit Coaching. Einerseits gibt es unbestreitbare produktive Wirkungen des Einsatzes von Coaching, andererseits aber auch Risiken für Organisationen und beratungsinteressierte Menschen. Über mögliche Nebenwirkungen wird aber überraschend wenig gesprochen – und anders als der Arzt oder die Apothekerin geben Coaches darüber auch eher selten Auskunft. In diesem Vortrag wird eine - vorläufige und unvollständige – Packungsbeilage für die Coachingpille vorgestellt.

**Nebenwirkung Personalisierung.** Eine alte Erkenntnis der Sozialpsychologie: Phänomene werden in Organisationen eher Personen als Strukturen zugerechnet. Dem Organisationsproblem wird eine Ursache namens Mensch zur Seite gestellt. Eine potentielle Gefahr, wenn Coaching systematisch eingesetzt wird: Strukturelle Probleme werden personalisiert und ins Coaching verschoben. Die Organisation wird in diesem Fall durch Schaden dümmer und Coaching wirkt als Verschlimmbesserung.

**Risiko Konkurrenzsponsoring.** Fragen der langfristigen beruflichen Entwicklung ergeben sich schnell im Coaching. Wenn das Coaching nicht privat finanziert wird, stellt sich die Frage nach der Loyalität des Coaches: Ist es seriös, wenn der Coach Reflexionen darüber zulässt, ob der Wechsel zur Konkurrenz eine Option ist? Bei diffusen Auftragsklärungen riskiert das Unternehmen selbstschädigende und konkurrenzfördernde Coachingprozesse.

**Risiko Kurpfuscherei.** Coaching dient der Reflexion und Bearbeitung von beruflichen Herausforderungen. Eine einfacher Check von zehn Anbietern zeigt jeder Interessierten: Im Gegensatz zum benachbarten Beratungsformat Supervision ist eine diesbezüglich klare Formulierung des eigenen Angebots in der Coachingbranche die Ausnahme, nicht die Regel. In nebelchwadenartigem Psychogeschwurbel erklärt sich so mancher Sendungsbewusste als zuständig für Alles und Jedes. Kurpfuscherei: Ein relevantes Risiko für Coachingkunden.

**Risiko Delegation von Führungsverantwortung.** Manche Führungskräfte fühlen sich unsicher oder schlicht nicht zuständig, wenn ihre MitarbeiterInnen Probleme haben. Und versuchen zuerst zu ignorieren und dann zu delegieren. An den Betriebsrat, die Personalabteilung oder eben einen Coach. Ein Risiko: Der Mitarbeiter lernt, sein Vorgesetzter verlernt sozialer Kompetenz.

**Risiko Optimierungsstress.** Im Coaching wird der Aspekt der Machbarkeit von Verhalten und Psyche im Vergleich zu anderen Beratungsformaten stark betont. Kein Problem für das nicht schon ein „Tool“ publiziert wurde. Dies ist sehr anschlussfähig, schließlich verstehen auch viele Menschen ihre Psyche zwischenzeitlich als Optimierungsproblem. Sie sind beseelt (oder besser: entseelt) von der Vorstellung, sich permanent ändern zu müssen. Coaching wirkt in diesen Fällen als Verschlimmbesserung und ist Teil des Problems.

Coaching ist ein zweifellos wirksames Mittel gegen manche berufliche Schmerzen. Coaching wird allerdings noch wirksamer, wenn ein offener Blick auf Risiken und Nebenwirkungen nicht gescheut wird. Die hier skizzierte Packungsbeilage basiert auf recht unsystematischen Beobachtungen aus der Praxis. Im Gegensatz zur einer „echten“ Packungsbeilage fehlt natürlich sowohl der fachliche Diskurs als auch die



wissenschaftliche Überprüfung. Für interessierte Praktiker als auch Forscherinnen könnte sich hier ein interessantes Betätigungsfeld bieten.

### Literatur

Gössler (2008): Coaching kann schaden. In: Managerseminare.

Gössler (2013): Coaching in Veränderungsprozessen. Mythen, Risiken und Nebenwirkungen. In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 3/13.

### Angaben zur Person

**Martin Gössler** Psychologie- und Wirtschaftsstudium. Gesellschafter von Vielfarben – einem auf Organisationen der öffentlichen Verwaltung und NPOs spezialisiertem Beratungsunternehmen. Systemischer Coach, Trainer und Berater seit 1996. Zentrale Handlungsfelder im Coaching: Führungskräftecoaching in ExpertInnenorganisationen (Universitäten, Gesundheitswesen) und im NPO-Sektor. Seit 2004 auch als Lehrsupervisor und Ausbilder von Coaches in bisher ca. 40 akademischen Ausbildungslehrgängen engagiert.

E-Mail: [martin.goessler@vielfarben.at](mailto:martin.goessler@vielfarben.at)