

Der Hamburger Soziologe Stefan Kühl über „Scharlatanerie“ in der „Coaching hat geringe Hebelwirkung“

Die Coaching-Szene ringt um ihr professionelles Image, mit der Gründung von Verbänden, der Formulierung von Standards für die Coaching-Praxis und für die Ausbildung. Da kommt eine Studie des Soziologen Stefan Kühl zum „Scharlatanerieproblem“, zu mangelnder Professionalisierung und einer kettenbriefartigen, künstlichen Aufblähung des Marktes (Coaches bilden Nachwuchs aus, anstatt mit Coaching-Aufträgen am Markt Geld zu verdienen) eher ungelegen. Gleichwohl könnte die Studie, die Kühl im Auftrag der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. erarbeitet hat, eine klärende und heilsame Wirkung entfalten. Rainer Spies sprach mit Professor Stefan Kühl über seine provokanten Thesen.

? Herr Professor Kühl, ist Ihnen die beabsichtigte produktive Irritation der Coaching-Szene gelungen?

PROF. STEFAN KÜHL: Betrachtet man die Reaktionen von Coaches und Personalentwicklern auf unsere Studie, dann ist die Irritation wohl gelungen. Die Thesen, die von uns als Diskussionsgrundlage gedacht waren, wurden als ausgesprochen kritisch bewertet. Die Einzelkritik an den Thesen setzt sich aber fast ausschließlich mit unserer Skepsis zur Reichweite von Coaching auseinander.

? Sie attestieren der Personalentwicklung und insbesondere dem Coaching eine geringe „Hebelwirkung“. Woran liegt das?

KÜHL: Die Personalentwicklung unterliegt einer Steuerungsphantasie. Als Vertreter der Systemtheorie, die zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung unterscheidet, gehe ich davon aus, dass die Selbstveränderung des beruflichen Verhaltens einer Person in Kombination mit der Veränderung seines unmittelbaren Arbeitsumfeldes und der Organisation gesehen werden muss, sonst verrauchen die Entwicklungseffekte. Aber genau diese Kombination wird nur in den seltensten Fällen erreicht, weil sie sehr anspruchsvoll ist. Systemtheoretisch betrachtet kann man sogar sagen, dass die Veränderung einer einzelnen Person schwieriger ist als die einer ganzen Organisation.

Wirkungsweise kaum erforscht

Dass Coaches zu dem Ergebnis kommen, Coaching sei wichtig und erfolgreich, ist doch klar. Jedes Tätigkeitsfeld neigt dazu, seine eigenen Wirkungen zu überhöhen. Da sind auch die Soziologen nicht anders. Es gibt bisher aber wenig wissenschaftlich fundierte Studien über die Wirkungsweise von Coaching. Unsere These über die geringe Hebelwirkung ist als eine Warnung gemeint, nicht allein den von Coaches selbst durchgeführten Studien zu glauben.

? Wie könnte Coaching dazu beitragen, dass Konflikte und Probleme nicht nur personalisiert betrachtet werden?

KÜHL: In Managementprozessen und in der Managementberatung wird häufig der Fehler gemacht, dass Probleme Personen zugewiesen werden. In Organisationen bereiten aber nicht die Konflikte zwischen Personen Schwierigkeiten, sondern die zwischen Rollenträgern, die unterschiedliche Auf-

Coaching-Szene und „Steuerungsphantasien“ der Personalentwicklung



Dr. Dr. Stefan Kühl ist Professor für Soziologie an der Helmut-Schmidt-Universität – Universität der Bundeswehr Hamburg. Seine Coaching-Studie findet sich unter der Adresse www.dgsv.de/coaching.php.

gaben und Systemerfordernisse repräsentieren. Man kann Coaching so einsetzen, dass sich die einzelne Person über solche Rollenkonflikte mehr Klarheit verschafft. Gute Coaches arbeiten auch so, aber das ist längst nicht der Standard.

? Wie wird der Erfolg von Coaching in der Praxis gemessen? Und was sind aus Ihrer Sicht sinnvolle Möglichkeiten der Erfolgsmessung?

KÜHL: Heute wird in ganz vielen Unternehmensprozessen versucht, etwas in Zahlen, möglichst in Euro oder Dollar, zu fassen. Beim Coaching handelt es sich aber um einen qualitativen Prozess der Personalentwicklung. Aus meiner Sicht ist es dabei extrem schwierig, Aussagen über den ökonomischen Nutzen zu treffen. Kommt es bei einem Coaching-Klienten zu einer Leistungssteigerung, so ist es sehr problematisch, diese Leistung dem Coaching zuzurechnen. Vielleicht ist es ja die neue Liebesbeziehung, die zu der Leistungssteigerung geführt hat.

Es gibt heute sogar Berechnungen des Return-on-Investment beim Coaching. Das ist aus meiner Sicht lediglich eine Legitimationsmaßnahme, auf die Personalentwickler zurückgreifen. Man kann das tun, aber es ist eine offensichtlich konstruierte Berechnung. Stattdessen kann man den Prozess des Coachings qualitativ analysieren und versuchen zu beschreiben, was Coaching bewirkt haben könnte.

Zufriedenheit kein Kriterium

Ich habe, wie übrigens viele Coaches auch, Zweifel an der Sinnhaftigkeit, die Wirkung von Coaching anhand der Zufriedenheit des Coaching-Klienten mit dem Beratungsprozess zu erfassen. Jeder Trainer weiß heute, wie man Zufriedenheit herstellen kann. Coaching ist aber eine therapiennahe Beratung, und darin muss ein Coach auch Konflikte mit dem Klienten eingehen. Der kann, ja er muss sogar zeitweise unzufrieden mit dem Coach sein. Ob es sinnvoll ist, die Selbsteinschätzung des Klienten als ein Qualitätskriterium heranzuziehen, also da bin ich sehr skeptisch.

? Berufssoziologisch betrachtet ist Coaching keine Profession. Tummeln sich viele Scharlatane in der Szene?

KÜHL: Dass sich in der Szene viele Scharlatane tummeln, ist unbestritten. Das bestreiten weder Personalentwickler

noch Coaches. Und solange sich Coaching nicht als eine Profession herausbildet, wird das auch so bleiben. Das Problem ist, dass es beim Coaching keine berufsspezifische Instanz gibt, die sagen könnte, dass nach ihren Standards, nach ihren Qualitätskriterien eine bestimmte Beratung Scharlatanerie ist.

Interesse an Standards

Allerdings ist die Frage berechtigt, ob eine solche Instanz überhaupt notwendig ist. In der Unternehmensberatung ist es allein der Markt, der zwischen den Beratern selektiert. Beim Coaching und auch bei der Supervision bin ich da aber kritischer. Das sind therapiennahe Beratungen, und es gibt ein gesellschaftliches Interesse, dafür Standards zu formulieren.

? Der Coaching-Markt quillt über mit Angeboten zur Ausbildung und Zertifizierung. Kann das die Auswahl von Coaches verbessern?

KÜHL: Mitglied in einem Verband für Coaches zu sein, wird von den Unternehmen nicht als ein Qualitätsmerkmal angesehen. Es gibt eine Vielzahl von Berufsverbänden, die intern an ihre Mitglieder nur vage Standards anlegen. Auch bei vielen Ausbildungen sind die Standards gering. Im Vergleich zu anderen Berufen ist unabhängig von der inhaltlichen Betrachtung die Anzahl der notwendigen Ausbildungsstunden eines angehenden Coaches sehr gering.

Darauf haben Personalentwicklungsabteilungen mit der Vorauswahl von Coaches in eigenen Assessment-Centern reagiert. Das leuchtet mir ein und stellt eine gewisse Form der Qualitätssicherung dar, um besonders krasse Fälle bereits im Vorfeld identifizieren zu können. Später werden Coaches dann wieder aus dem Coaching-Pool des Unternehmens herausgenommen, wenn sie nicht erfolgreich waren, was immer eine Personalentwicklung auch unter einem solchen Erfolg versteht.

? Herr Professor Kühl, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Rainer Spies, freier Journalist in Lübeck.