



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON
COACHING ALS PROFESSION

Kompodium mit den Professionsstandards des DBVC

5., aktualisierte Auflage 2019

Redaktion: Christoph Schmidt-Lellek

© Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 2019

Bildquellen: AdobeStock © Thomas, shutterstock © L Lauzuma

DBVC Geschäftsstelle:

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Tel. +49 (0) 5 41 - 5 80 48 08

Fax +49 (0) 5 41 - 5 80 48 09

E-Mail: info@dbvc.de

Internet: www.dbvc.de

Vertretungsberechtigter Vorstand: Christopher Rauen,

Camelia Reinert-Buss, Christine Moscho, Ulrich Dehner

Vereinsnitz: Deutscher Bundesverband Coaching e.V. (DBVC),

Bischofsweg 32, 60598 Frankfurt am Main

Vereinsregister: VR 12796, Registergericht: AG 60313 Frankfurt am Main

Steuernummer: 66/273/00293

LEITLINIEN UND EMPFEHLUNGEN FÜR DIE ENTWICKLUNG VON **COACHING ALS PROFESSION**

Kompendium mit den Professionsstandards des DBVC

TEIL 3. ZUSATZKAPITEL

INHALT

Geleitwort des Vorstands

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

6

TEIL 1.

GRUNDLAGEN – DEFINITION DES PRAXISFELDES COACHING

- 1.1 Profession und Professionalisierung
(*C. Schmidt-Lellek, B. Fietze*)
- 1.2 Begriffsbestimmungen (*A. Schreyögg*)
- 1.3 Anwendungsbereiche (*U. Wolff*)
- 1.4 Abgrenzung zu anderen Beratungsformaten
(*A. Schreyögg, T. Bachmann, T. Dallüge*)
- 1.5 Die Settings von Coaching (*A. Schreyögg, T. Bachmann*)
- 1.6 Kompetenz-Anforderungsprofil für Coaches
(*I. Steinke, C. Rauen*)
- 1.7 Die Rollen des Coachs (*I. Steinke*)

TEIL 2.

ANWENDUNG – PROFESSIONELLE STANDARDS

- 2.1 Ethik-Kodex: Anthropologische Prinzipien und
professionsethische Standards
(*W. Spreckelmeyer, C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg*)
- 2.2 Glossar zum Ethik-Kodex
(*C. Schmidt-Lellek, A. Schreyögg, W. Spreckelmeyer*)
- 2.3 Coaching-Prozesse (*T. Bachmann, I. Steinke*)

- 2.4 Professionelle Standards für Aus- und Weiterbildung
(I. Steinke, C. Rauert)
- 2.5 Besonderheiten des organisationsinternen Coachings
(A. Schreyögg)
- 2.6 Qualitätsbegriff und Qualitätsmanagement
(I. Steinke, U. Wolff)
- 2.7 Möglichkeiten einer Evaluation von Coaching (A. Schreyögg)

TEIL 3.

ZUSATZKAPITEL

- 3.1 Grundlagen – Selbstreflexivität als Ressource und
als Ziel im Coaching
(Thomas Stölzel, Ursula Wagner, Christoph Schmidt-Lellek) 9
- Autorenverzeichnis 13
- Über den Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) 14

**Teil 1. und 2. des DBVC Coaching Kompendiums finden Sie
online unter www.dbvc.de/standards**

**Weitere Beiträge in der Schriftenreihe des DBVC
finden Sie unter www.dbvc.de**

Vorwort zur überarbeiteten Neuauflage

Dieses Kompendium beinhaltet die Leitlinien, die der Fachausschuss Profession im Deutschen Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) für die Entwicklung von Coaching als Profession erarbeitet hat. Die Ziele dieser Professionsstandards sind,

- (1) fachliche und ethische Orientierungsvorgaben für Ausbildung, Anwendung und Erfolgsmessung des Coachings zu formulieren, auf die sich die Mitglieder des DBVC verpflichten,
- (2) einen Beitrag zu mehr Transparenz und Aufklärung im Coaching-Markt insgesamt zu leisten,
- (3) proaktiv an der Herausbildung und Entwicklung von Coaching als Profession mitzuwirken,
- (4) Maßstäbe und Routinen für die Qualitätssicherung und Qualitätskontrolle zu setzen.

Mit der Neuauflage des Kompendiums haben wir eine Verdichtung, Differenzierung und Verfeinerung der Standards vorgenommen. Denn seit der ersten Auflage (2007) hat sich Coaching als Maßnahme der Personalentwicklung in Deutschland ebenso wie in vielen anderen Ländern umfassend etabliert. Dementsprechend wurde es auch stärker ausdifferenziert. So haben sich z.B. die Rollen des Coachs (*vgl. Kap. 1.7*) von einer tiefgreifenden **SELBSTREFLEXIVITÄT** bis zu einer anspruchsvollen Psychoedukation zunehmend erweitert. Ethische Fragestellungen können im Coaching auch Perspektiven der Unternehmensethik berühren. Außerdem muss die Profession Coaching neuen **HERAUSFORDERUNGEN** entsprechen, denn die Arbeitswelt wird zunehmend von Globalisierung und Digitalisierung beeinflusst. So zeichnen sich in Arbeit und Gesellschaft diverse Horizontverschiebungen ab. Unter dem Schlagwort „New Work“ propagiert man im Zusammenhang mit der „Arbeit 4.0“ und der „agilen Organisation“ vielfach neue Formen individueller Handlungsfreiheit.

Im Zuge dieser Entwicklungen verdichteten sich in den letzten Jahren nicht nur die Anforderungen an die **KOMPETENZEN** der einzelnen Coaches, sondern auch die professionellen Anforderungen an Coaching-Weiterbildungsorganisationen (*vgl. Kap. 2.4*). Auf diese Weise erweiterte und verfeinerte sich schließlich das gesamte Qualitätsspektrum von Coaching.

Die hier vorgelegte Veröffentlichung beinhaltet v.a. die für die Coaching-Praxis relevanten Kapitel. Einige weitere Kapitel, die eher die konzeptionellen Grundlagen und theoretischen Hintergründe betreffen, haben wir herausgenommen. Sie sind im Sinne einer Schriftenreihe als Online-Zusatzkapitel zu finden; Kurzfassungen dazu stehen am Ende dieses Buches.

Wir danken allen Kolleginnen und Kollegen, die sich an den Diskussionen und dem Verfassen der Texte beteiligt haben. Die Verfasser/innen der einzelnen Kapitel sind jeweils genannt. Das Kompendium ist dennoch ein Gemeinschaftswerk, sodass alle Texte von allen Mitgliedern des Fachausschusses Profession beurteilt und erörtert worden sind.

Berlin, im Januar 2019

*Astrid Schreyögg und Christoph Schmidt-Lellek
für den Fachausschuss Profession*

TEIL 3. ZUSATZKAPITEL



3.1 GRUNDLAGEN – SELBSTREFLEXIVITÄT ALS RESSOURCE UND ALS ZIEL IM COACHING

(Thomas Stölzel, Ursula Wagner, Christoph Schmidt-Lellek)

Die Professionalität des Coachs verlangt bei allen Aktivitäten eine übergreifende Orientierung am Gemeinwohl, wie wir im vorangehenden Kapitel dargelegt haben. Dies bedeutet, den jeweiligen Einzelfall in größere Kontexte einordnen zu können und v.a. sich nicht von einseitig selbstbezogenen Haltungen und Bedürfnissen bei sich selbst und bei den Klienten bzw. den auftraggebenden Organisationen beherrschen zu lassen. Im folgenden Kapitel soll deshalb die Bedeutung von Selbstreflexivität für das Coaching ebenso wie für alle beratenden Tätigkeiten kurz dargelegt werden.

Mit „Selbstreflexivität“ ist eine **GRUNDHALTUNG** gemeint, nämlich die Bereitschaft und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Dieser Begriff verweist somit auf eine Metaebene. Man kann Selbstreflexivität als selbstständiges Überdenken der eigenen Selbstbetrachtungs- und Selbstklärungs-Möglichkeiten beschreiben. Die Basis von Selbstreflexivität bildet die Selbstreflexion (*ausführlicher hierzu Stölzel & Wagner 2018*).

„Selbstreflexion“ beinhaltet zunächst eine Bewegung „weg von sich selbst“, um sich mit seinen Positionen und Verhaltensweisen aus einer anderen Perspektive betrachten und bewerten zu können. Zugleich ermöglicht der damit verbundene Abstand eine andere, klärungsdienliche Form der Annäherung, gerade auch an schwierige Themen und Fragen der eigenen Person sowie im kommunikativen und organisationalen Miteinander. Durch diesen **PERSPEKTIVENWECHSEL** kann man zu veränderten Möglichkeiten in Denken, Fühlen und Handeln gelangen und damit anders „zu sich selbst zurückfinden“. Da es im Coaching häufig um Veränderungen geht, sei es im Wahrnehmen und im Verstehen seiner selbst, ebenso wie im Wahrnehmen und Verstehen der jeweils begegnenden Realitäten, ist eine innere **DISTANZIERUNG VOM GEWOHNTEN**, Bekannten, scheinbar Selbstverständlichen vonnöten. Eben dies gewährleistet die Selbstreflexion. Die Fähigkeit zu erhöhter Selbstreflexion anzuregen, erscheint gerade im Zeitalter des digitalen Wandels und der immer schnelleren Veränderungszyklen in Organisationen wichtiger denn je.

Für viele Coaching-Klienten ist es das Gewohnte, nach vorgegebenen Maßstäben funktionieren zu müssen, bis „zu dem Extrem, dass der Mensch sich als Maschinenteil fühlt, das wechselnd hier und dort eingesetzt wird“, wie der Psychiater und Philosoph Karl Jaspers bemerkt; er nennt dies „Selbstvergessenheit“ (*Jaspers 1971, S. 92 f.*). Manche Führungskräfte neigen dann vielleicht zu der Vorstellung, allein mit geeigneten Tools, die man sich in Trainings aneignen kann, ihre Führungsaufgaben quasi technisch bewältigen zu können. Demgegenüber „bedarf es eines Sichherausreißens, um sich nicht zu verlieren (...) an Gewohnheiten, an gedankenlose Selbstverständlichkeiten, an die festen Geleise“ (*ebd., S. 93*). Der Weg dazu ist die kontinuierliche Übung einer unabschließbaren Selbstreflexion (*S. 94*). Sie findet statt im inneren Gespräch mit sich selbst; sie wird aber vor allem angeregt durch den Dialog mit anderen, durch ein wechselseitiges Hinterfragen, Überprüfen, Abwägen. Dafür stellt Coaching als erlebnisorientiertes und reflektierendes Lernfeld einen geeigneten Rahmen dar (*vgl. Kapitel 1.4 zur Unterscheidung von Coaching und Training*).

Selbstreflexivität in diesem Sinne beschreibt ein Potential, das konstruktive „Selbstreflexion“ von destruktiver „Selbstzentrierung“ und einem obsessiven Hang zum Grübeln unterscheidet. Es erscheint zunächst einmal natürlich, dass Menschen sich mit ihren gedanklichen und emotionalen Vorgängen nicht selten vollkommen identifizieren. Häufig geschieht dies unwillkürlich und ohne bewusste Wahrnehmung. Gefühle und Gedanken werden zunächst als „das bin ich“ oder „das ist so“ erlebt. „Ich bin wütend“, „Der Meier ist so-und-so ein Kollege“. Dieser Vorgang erhält im Erleben des Einzelnen den Status vermeintlicher „Objektivität“. „Meier ist so“, bei so einem Vorfall „muss man ja wütend sein“ etc. Die Selbstreflexion ermöglicht hingegen einen **ABSTAND UND ZUGLEICH EINE AUFSCHLUSBREICHE ANNÄHERUNG** zum Erlebten: Indem man von sich und dem gewohnten Bild von sich selbst Abstand nimmt, kommt man sich selbst zugleich auf andere Weise näher; darin zeigt sich ein wesentliches menschliches Potential.

Dieser Abstand äußert sich bereits in einer veränderten Sprache, weil „ich“ etwas „in mir“ betrachte: „Da ist ein Gefühl der Wut in mir“. „Da ist der Gedanke über Meier ...“. In der Selbstreflexivität vergrößert sich also der gedankliche und gefühlte Innenraum für einen Menschen und seine psychischen Vorgänge: von „Ich bin“ zu „Ich habe da etwas, es gibt da etwas in mir“. Diesen Teil der Selbstreflexivität kann man daher auch als Vorgang der Des-Identifikation bezeichnen.

Dieser Vorgang ist zu unterscheiden von einer Abspaltung von psychischen Inhalten, wie sie oft bei der Beschreibung von bestimmten Krankheitsbildern auftauchen (Dissoziation: „Dieser Gedanke gehört nicht zu mir“, „Dieses Gefühl habe ich gar nicht“). Selbstreflexivität im konstruktiven Sinne eröffnet einen heilsamen Abstand zu sich selbst und ermöglicht z.B. ein „realistisches Selbstbild“ sowie ein differenziertes „Fremdbild“ in Bezug auf seine jeweiligen Interaktionspartner. Sie ermöglicht dem Klienten, sich impulsiven Gedanken und Gefühlen weniger ausgeliefert zu fühlen, diese vielmehr ruhig zu betrachten und gründlich zu durchdenken. Dadurch eröffnet sich für den Klienten ein **VERGRÖßERTER HANDLUNGSSPIELRAUM**, eine innere Freiheit zu alternativen Optionen in Denken, Fühlen und Handeln. Von diesem Tun an sich selbst und durch sich selbst können wichtige Veränderungen ausgehen, die dann auch im Kontext einer Organisation positive Wirkungen anstoßen, welche zwar von der Selbstreflexion eines Einzelnen (z.B. einer Führungskraft) ausgehen, jedoch darüber hinausgehen und überindividuell wirksam werden können.

Es sei betont, dass Selbstreflexivität kein allein kognitives Geschehen ist. Vielmehr fließen mindestens drei Modi der professionellen und menschlichen Beziehungsgestaltung mit ein: das **RATIONALE ERKENNEN, DAS EMOTIONAL-EMPATHISCHE MITSCHWINGEN UND – MOMENTWEISE AUCH – EIN INTUITIVES ERKENNEN** (vgl. Belschner 2010). Selbstreflexivität wirkt in diesem Sinne als Beziehungsgeschehen und im besten Sinne „ansteckend“ zwischen Coach und Klient. Grundvoraussetzung hierfür ist die professionelle Selbstreflexionskompetenz des Coachs. Dieser ist gefordert, Prozesse der Selbstreflexivität aktiv bei sich selbst zu entwickeln und zu pflegen. Wenn es ein Metaziel aller Coaching- und Beratungsprozesse ist, zu besserer „Reflexion“ und „Selbstreflexion“ anzuregen und anzuleiten, dann ist es geboten, das Potential dieses durchaus abstrakten Begriffs und dessen, was er beschreibt, für die konkrete Anwendung innerhalb des professionellen Handelns freizulegen und für Coaches und ihre Klienten zu erschließen.

Pragmatisch lässt sich dies in der Ausbildung von Coaches ebenso wie in Coaching-Sitzungen mit Klienten z.B. durch **IMAGINATIVE ROLLENSPIELE** in der Arbeit mit dem „leeren Stuhl“ erfahrbar machen, die in der Gestalttherapie konzipiert worden ist: Hierbei versetzt sich eine Person mit Hilfe des Vorstellungsvermögens z.B. in die Position eines Dialogpartners, um dessen Wahrnehmung genauer

nachvollziehen zu können und dadurch das Verständnis für die andere Person spürbar zu verbessern; oder unterschiedliche Ich-Anteile können im Rollenspiel personifiziert und in einen Dialog gebracht werden. Solche Übungen unterstützen einen „Perspektivenwechsel“, eine Wahrnehmung von sich selbst aus dem Abstand oder aus der Position des jeweils anderen. Zudem wird deutlich und erfahrbar, wie stark das eigene Denken, Fühlen und Handeln durch die jeweilige Rolle bzw. die Position in einem organisatorischen Gefüge geprägt ist. Jede wahrhaft dialogische Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, sich innerlich in die Position des jeweiligen Anderen hineinzusetzen. Und eben dies ist ja auch die Grundlage jeglicher Ethik (*vgl. den Ethik-Kodex, Kapitel 2.1, bes. Punkte 3 und 8*). Für die fortdauernde Übung der Selbstreflexion von Coaches ist neben der kontinuierlichen Arbeit am eigenen Selbstreflexionspotential vor allem eine **BEGLEITENDE SUPERVISION BZW. KOLLEGIALE INTERVISION** mit Fallbesprechungen usw. geeignet.

Literatur

Belschner, W. (2010). *Forschen erfahrungsbasiert. Eine bewusstseinspsychologische Perspektive*. Kröning: Asanger.

Jaspers, K. (1971). *Einführung in die Philosophie*. München: Piper.

Stölzel, T., & Wagner, U. (2018). Selbstreflexivität – Annäherungen an eine zentrale Haltung in Coaching- und Beratungsprozessen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 25(4), 501–514.

AUTORENVERZEICHNIS

(alphabetisch sortiert)

Dr. phil. Christoph Schmidt-Lellek, Oberursel / Frankfurt, geb. 1947, Studium der ev. Theologie, Philosophie und Erziehungswissenschaften; Promotion über Modelle dialogischer Praxis in helfenden Berufen (2006); Praxis für Psychotherapie, Paartherapie, Supervision und Coaching, Lehrsupervisor; seit 1994 Mitherausgeber und Redakteur der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ (Springer), zahlreiche Veröffentlichungen insbesondere zu Fragen der professionellen Ethik, zum Life-Coaching u.a.

Internet: www.Schmidt-Lellek.de.

E-Mail: Kontakt@Schmidt-Lellek.de

Kap. 1.1, 2.1, 2.2, 3.1, Kurzfassung

Dr. phil. Thomas Stölzel, Berlin, geb. 1964, Studium und Promotion in den Fächern Philosophie, Sprach- und Literaturwissenschaften und Geschichte; Professional Coach (DBVC), systemischer Therapeut und Berater (SG) und Philosophischer Praktiker (IGPP) sowie als Dozent, Autor und Herausgeber. Er leitet gemeinsam mit seiner Frau Dr. Simone Stölzel die Coachingfirma METALOGUE BERLIN GbR. Zahlreiche Veröffentlichungen.

Internet: www.metaloge.de

E-Mail: info@metaloge.de

Kap. 3.1

Dr. phil. Ursula Wagner, Berlin, geb. 1964, Senior Coach (DBVC), Professional Certified Coach (PCC) der International Coach Federation (ICF) sowie Cochausbilderin nach ICF-Standard, Inhaberin des Coaching Center Berlin sowie Buchautorin; 2013 Promotion mit einer empirischen Studie zum Thema „Weisheit in Führung und Management“. Zusammen mit Guido Fiolka entstand der Ansatz „Integral Development Coaching“. Seit 2016 Entwicklung digitaler Formate im Coaching. 2018 Mitgründerin der Coachingplattform für Unternehmen, 7Fields.io.

E-Mail: ursula.wagner@coachingcenterberlin.de

Kap. 3.1

ÜBER DEN DEUTSCHEN BUNDESVERBAND COACHING E.V. (DBVC)

Der DBVC ist der führende Verband im deutschsprachigen Raum, der sich auf Business Coaching und Leadership fokussiert. Mitglieder des DBVC sind bekannte und profilierte Coaching-Experten, die als Wegbereiter des Coachings in Deutschland gelten. Seiner führenden Rolle gemäß setzt sich der DBVC für Seriosität, Qualitätsstandards und Professionalität im Coaching-Bereich ein.

Als erster Verband verfolgt der DBVC ein „Vier-Säulen-Konzept“ und verbindet Experten aus allen relevanten Feldern – Coaching, Unternehmen, Wissenschaft und Weiterbildung. Er veranstaltet den DBVC Coaching-Kongress und sucht in den DBVC-Dialogforen und Regionalgruppentreffen regelmäßig das Gespräch mit Vertretern von Unternehmen und der Wissenschaft.

Ziel des DBVC ist Förderung und Entwicklung des Coachings in Praxis, Forschung und Lehre, Aus-, Fort- und Weiterbildung. Grundsatz dabei ist das Zusammenwirken von Praktikern, Ausbildern, Wissenschaftlern und Kunden (Vier-Säulen-Konzept).

Dieses Ziel soll insbesondere erreicht werden durch:

- » Die Ausprägung von Qualifizierungsanforderungen und von professionsbezogener Normen sowie die Formulierung einer Berufsethik,
- » die Planung, Förderung und Durchführung wissenschaftlicher Lehr- und Vortragsveranstaltungen,
- » die Anregung, Förderung und Durchführung von wissenschaftlichen Arbeiten und Publikationen,
- » die Entwicklung einer anerkannten Berufsform als Coach.

Kontakt:

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Tel.: +49 541 5804808

Fax: +49 541 5804809

E-Mail: info@dbvc.de

Internet: www.dbvc.de



Deutscher Bundesverband Coaching e.V.
Der Business Coaching-Verband

Deutscher Bundesverband Coaching e.V.

DBVC Geschäftsstelle

Postfach 17 66

D-49007 Osnabrück

Telefon: +49 541 580480-8

Telefax: +49 541 580480-9

E-Mail: info@dbvc.de

www.dbvc.de